



COSTRUIRE IL FUTURO

PMI PROTAGONISTE: SFIDE E STRATEGIE



S.I.P.I. S.p.A.
Servizio Italiano Pubblicazioni Internazionali
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma

Volume a cura di

Giangiacomo Nardozzi

Ordinario di Economia Politica presso il Politecnico di Milano

Luca Paolazzi

Direttore Centro Studi Confindustria

Coordinamento editoriale

Alessandro Gambini

Collaborazione redazionale

Stefania Bianchini e Rebecca Biffignandi

Indice

	Prefazione	pag.	5
	Vincenzo Boccia		
	Costruire il futuro: le PMI protagoniste	»	11
	Giangiacomo Nardozzi e Luca Paolazzi		
	Verso una società imprenditoriale consapevole	»	39
	Enzo Rullani		
	I tratti, gli orientamenti e i comportamenti delle imprese vincenti	»	103
	Alessandro Arrighetti, Luca Paolazzi e Fabrizio Traù		
	Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo	»	127
	Giorgio Barba Navaretti, Davide Castellani e Fabio Pieri		
	Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria	»	155
	Giancarlo Corò e Paolo Gurisatti		
	Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa	»	211
	Daniele Marini		
	Le traiettorie dell'Italia delle imprese	»	263
	Silvia Oliva e Davide Girardi		
	La domanda di managerialità delle PMI	»	279
	Pietro Fiorentino e Bruno Scazzocchio		
	Bibliografia	»	297



Prefazione

Vincenzo Boccia*

Quattro anni fa, in occasione del Convegno di Genova “Fare impresa in Italia”, Piccola Industria raccolse in un volume un insieme di storie imprenditoriali che ben rappresentavano la capacità di cambiamento insita nella piccola e media impresa italiana. Fra le varie testimonianze c’era chi parlava di “imprenditori funamboli” che, rispetto ai colleghi delle generazioni precedenti, avevano imparato ad andare a cercare il cliente invece di aspettarlo e c’era chi spiegava l’importanza di costruire rapporti solidi con i propri collaboratori, rapporti basati sulla fiducia reciproca e che negli anni a venire avrebbero prodotto benefici economici incomparabili. Quelle parole esprimevano la consapevolezza dell’importanza strategica di due aspetti chiave dell’azienda: la proiezione verso l’esterno e dunque la capacità di essere, per così dire, “guerrieri” per farsi largo nel mercato e quella verso l’interno, ovvero la capacità di costruire una squadra qualificata e motivata nel perseguire gli obiettivi.

Il Convegno Biennale di Palermo del 2009 ha rappresentato un altro passaggio cruciale. Partendo dalla constatazione che le piccole imprese, pur essendo protagoniste nella creazione di benessere, occupazione e pace sociale, non esercitassero a livello generale una leadership pari al loro peso effettivo sulla società, ne è scaturito uno scatto d’orgoglio e una consapevolezza nuova, ovvero quella di essere ceto dirigente del Paese e di dover agire in quanto tale.

Alla luce di questo percorso e forti di un consenso diffuso che riconosce loro pragmatismo e capacità di visione, gli imprenditori possono pertanto essere oggi i migliori interpreti di un generale bisogno di riforme, ispirate al mercato e alla meritocrazia, che il nostro paese esprime.

A fronte di una classe politica smarrita che non trova in sé stessa l’autorevolezza e il coraggio necessari per fare delle scelte per il bene del Paese, rimanendo

* Presidente Piccola Industria Confindustria

ostaggio della prassi della delegittimazione reciproca, gli imprenditori hanno il dovere di tenere alta la tensione verso il cambiamento. Farlo significa avanzare proposte concrete ed essere i primi portatori di novità in un'epoca che è di totale trasformazione. Cosa vuole dire, allora, essere imprenditori al tempo della globalizzazione? È una combinazione di varie componenti. Significa fare bene il proprio prodotto, coltivare la propensione all'innovazione, avere attenzione ai mercati esteri, aprire il capitale sociale a soggetti esterni alla famiglia - separando inoltre i destini personali da quelli dell'azienda - conferire un assetto manageriale alla gestione d'impresa. Il tutto all'interno di un percorso di crescita complessiva, che vede le piccole imprese diventare medie e le medie diventare grandi.

Inoltre, se c'è una cosa che la recente crisi ha messo in luce è il fatto che il manifatturiero resta a tutti gli effetti "la sala macchine" della crescita economica, il luogo dove si incorpora l'innovazione nei prodotti e il luogo dove si determina l'aumento della produttività. Da questo punto di vista l'Italia ha un grande vantaggio: ha un consistente numero di imprese manifatturiere e deve saper valorizzare tale caratteristica rafforzando anche il contenuto di servizio che queste offrono. Da qui l'importanza che assume per il Paese la presenza di un terziario efficiente per ogni area specifica, dalla formazione alla logistica, dalla finanza ai trasporti. A questa opera di rinnovamento e potenziamento delle nostre imprese, manifatturiere e non, possono senza dubbio contribuire le Associazioni. Il loro compito diventa infatti quello di mettere in circolo il meglio del Paese, individuando e facendo conoscere le *best practice* presenti sul territorio in modo da favorire la condivisione di informazioni, progetti e soluzioni e instillare così una sana competizione fra le imprese.

La ricerca del Centro Studi Confindustria fornisce agli imprenditori l'occasione per un approfondimento di qualità dei temi fin qui appena accennati e traccia il percorso per giungere alla creazione di una "società imprenditoriale consapevole", che viene identificata come la meta ideale a cui tendere. Si tratta di un nuovo modello, nel quale l'autonomia e l'assunzione di rischio diventano i principi guida per eccellenza di ogni azione economica e vengono condivisi e applicati non solo dagli imprenditori, ma anche dai territori e dalle persone. Un modello che a differenza di altri, nati durante la trasformazione dell'Italia da economia di sussistenza a paese industriale ma oggi non più efficaci, aggiunge il fattore importantissimo della consapevolezza.

Accanto alle analisi del presente e alle proiezioni sul futuro Confindustria ha voluto inoltre offrire ai suoi associati esempi concreti. Grazie all'esperienza dei focus group condotti nel corso dell'ultimo anno dal Centro Studi Confindustria all'interno del sistema associativo, è possibile proporre in questo volume non tanto singoli casi esemplari quanto complessive strategie vincenti, da prendere a modello e alle quali ispirarsi. Strategie che nascono dall'analisi degli elementi comuni a quelle imprese – grandi, medie e piccole – che per l'appunto in questi anni hanno saputo innovare e crescere.

La riflessione sul mondo imprenditoriale e sulle sfide che lo attendono spinge inevitabilmente ad allargare lo sguardo e a chiedere a voce alta quale identità questo Paese intende darsi e quale futuro vuole costruire. Qualunque sia la risposta sappiamo che non possiamo sacrificare nessuno dei seguenti valori: crescita, democrazia, solidarietà, competitività, equità, efficienza, tutti fortemente legati, tutti egualmente importanti e tutti da promuovere in una nuova ottica di corresponsabilità. La nostra è la società della complessità e le risposte che daremo dovranno essere all'altezza.



*Non sono sopite nel Paese forze rigogliose che accettano
le condizioni nelle quali il genio dell'invenzione si sviluppa in finezza
sotto la costrizione dell'aumento del rischio,
in un mercato che si estende fino ai confini del mondo.
Imprenditori indipendenti, audaci fino alla temerarietà,
si impegnano in un cimento nel quale il merito
o il demerito dell'azione si giudica dai frutti che essa reca.
La nostra economia è corsa in avanti più celermente
delle istituzioni nelle quali essa si inquadra.*

Guido Carli

*Niente è possibile senza gli uomini,
nulla è durevole senza le istituzioni.*

Jean Monnet

*Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare,
acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste,
ampliare gli impianti, abbellire le sedi,
costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno.
Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori
che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie
e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili
di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente
e comodamente ottenere con altri impieghi.*

Luigi Einaudi



1 Costruire il futuro: le PMI protagoniste

Giangiaco­mo Nardo­zzi* e Luca Paolazzi**

■ Introduzione ■

La crescita economica è una necessità. Se mai ci fosse stato bisogno di un'ulteriore prova di questa verità, due anni di profonda recessione hanno fatto rimettere nel cassetto i vagheggiamenti ispirati allo "stiamo bene così". La crescita è il tratto caratteristico delle economie avanzate, il risultato del loro dinamismo e dei loro cambiamenti. Non solo economici, ma anche civili e sociali. Rivolti al miglioramento delle condizioni di vita attraverso una maggiore produttività, che crea le risorse e i beni per la soddisfazione dei bisogni, sempre più in termini di miglioramento della qualità. E la domanda cruciale, attorno a cui si sono arro­vellati e accapigliati schiere di studiosi, è cosa determina la crescita, quali ne siano le origini e le forze, perché una nazione avanza e scala nuove vette di progresso economico e altre si attardano o restano ferme o addirittura arretrano.

La violenta crisi, la peggiore degli ultimi ottant'anni, ha riproposto con prepotenza l'interrogativo, come base di avvio del ragionamento su come ripartire e rilanciare lo sviluppo, così da chiudere le ferite della disoccupazione, riasset­tare i conti delle aziende, rendere sostenibili e far rientrare i debiti, privati e pubblici. Per l'Italia la domanda vale doppio, perché era in asfissia di crescita già prima della crisi, nonostante la capacità mostrata da tanti imprenditori di recuperare competitività vincendo la nuova e prepotente concorrenza dei Paesi Emergenti. Era dunque prevedibile che al nostro paese non sarebbe bastato il ripristino di condizioni internazionali migliorate (benché ancora assai turbolente e foriere di incertezza) per riacquistare un passo accelerato. I dati sulla ripresa faticosa, molto più faticosa che altrove, hanno dato ragione a quella facile previsione e tracciano tempi molto lunghi di ritorno ai livelli di PIL pre-crisi. Non solo, ma i dati ci dicono anche che non sarà più possibile attestarci sui livelli che l'economia

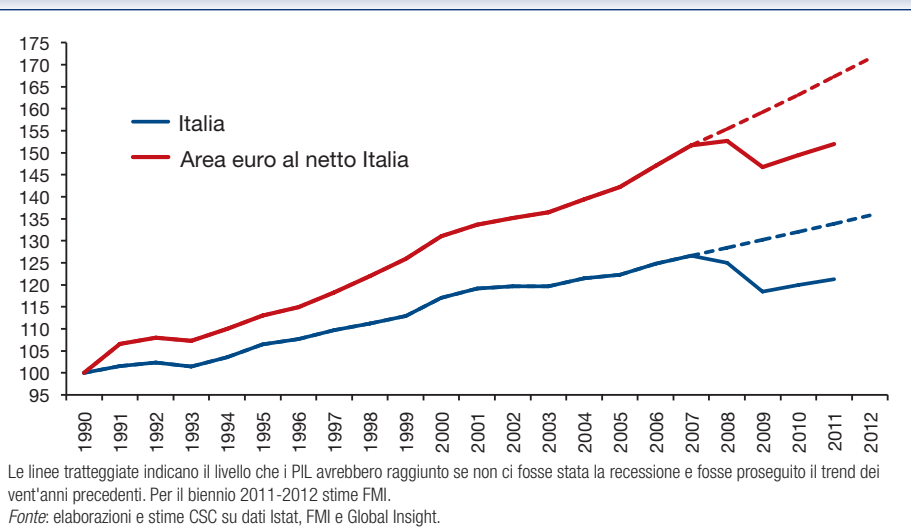
* Politecnico di Milano.

** Centro Studi Confindustria.

avrebbe raggiunto se non ci fosse stata la recessione, che quindi lascia danni permanenti al tessuto produttivo (Fig. 1.1).

Setacciando la rena delle analisi alla ricerca della pagliuzza d'oro della crescita, alla fine si arriva all'osso: la crescita nasce dall'innovazione in un contesto favorevole alle iniziative imprenditoriali che quell'innovazione producono, diffondono e consentono anche nei campi del vivere umano più remoti dall'attività produttiva. Innovazione in senso molto ampio, non solo di processi e prodotti grazie all'applicazione di tecniche nuove, ma del modo stesso di fare impresa e anche nella cultura in generale, che abbraccia pure le mode e i cambiamenti dei gusti. Lo stesso contesto va inteso con sguardo ampio: valori sociali, norme, regole, collaborazione tra attori (imprese, lavoratori, istituzioni), formazione, ricerca, apertura al nuovo, voglia di scommettere nel futuro. Dunque, per sciogliere i nodi aggrovigliati che frenano l'economia e la società italiane occorre concentrarsi sulle imprese innovatrici e sul contesto in cui agiscono.

Fig. 1.1 - Il difficile ritorno ai livelli pre-crisi
(PIL a prezzi costanti, indici 1990=100)



Finalmente, nel dibattito pubblico e politico italiano si è fatta strada in cima all'agenda delle priorità il rilancio della crescita. Ma non si avverte nell'azione e nei comportamenti di molte parti, troppo spesso arroccate su posizioni difensive o distratte da altre questioni, il senso di urgenza che l'emergenza della mancanza di crescita dovrebbe provocare. Forse perché, di fondo, il lento sviluppo non è

percepito e vissuto come una vera emergenza.

Allora, va ribadito con forza che le economie divenute moderne con la rivoluzione industriale (e l'enfasi sul ruolo del manifatturiero si è un po' persa, in un Paese così percorso da movimenti antindustriali di vario colore e specie) hanno sviluppato un motore che le rende dinamiche. È un motore che non funziona sempre a pieno ritmo e periodicamente rallenta, producendo recessioni. Ma soffre e tende a guastarsi se per lungo tempo lavora a basso regime. I sistemi economici e sociali in cui viviamo non si possono permettere una <decrescita serena> (Latouche)¹, perché involgono nel declino e più procedono a passo ridotto, più l'inerzia diventa difficile da vincere perché tutto si assesta e adatta alle "necessità" della crescita risicata: dalle aspettative e dalle aspirazioni alla difesa degli interessi di parte, dai meccanismi di accumulazione di conoscenza agli investimenti di ogni altra natura, dai consumi all'impiego dei risparmi, dallo stato sociale allo stato dei rapporti sociali e politici, dalla solidarietà al riconoscimento del merito.

La decrescita serena è nostalgia bucolica, rimpianto di un'età dell'oro mitologica e mai esistita. Nessuno ha un progetto credibile e tantomeno percorribile di società nuova che regredisce nei redditi e nei consumi, accontentandosi (con saggezza?) di avere meno, sempre meno. Un terreno ignoto, tanto più rischioso se ad avventurarsi è un Paese in splendida solitudine.

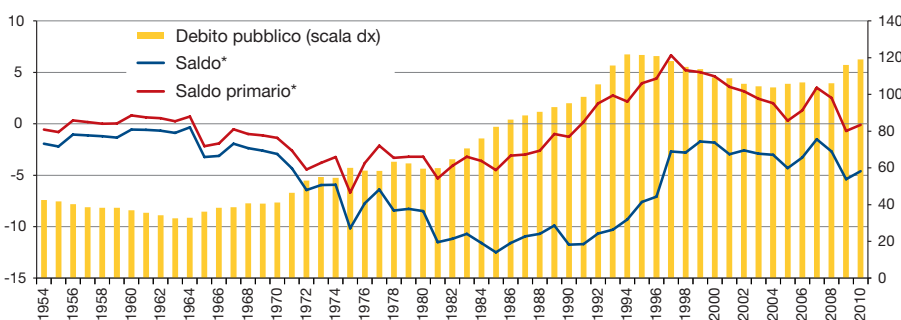
Basterebbero queste considerazioni per preoccuparci dello stato pressoché stagnante in cui da troppo tempo è piombata l'economia italiana; uno stato che i lasciti della crisi tendono a peggiorare. Il conto è presto fatto: oltre trecento miliardi di minor ricchezza prodotta all'anno è l'esito della distanza accumulata grosso modo negli ultimi vent'anni tra la traiettoria seguita dall'economia italiana e quella percorsa dalle altre nazioni dell'area dell'euro. Ma la preoccupazione non finisce qui, se consideriamo che la dinamica del PIL è anche insufficiente rispetto alle nostre specifiche condizioni: quelle di un Paese con salari relativamente bassi perché rimasti inchiodati dagli insufficienti guadagni di produttività, oberato da un abnorme peso del debito pubblico (Fig. 1.2) e anche demograficamente vecchio, il più vecchio dopo il Giappone.

Per una via o per l'altra il nostro benessere è destinato a ridursi ancora (rispetto al 107% del PIL pro-capite medio dell'area euro nel 1990, quello italiano è sceso al 94% nel 2011), se non riusciamo a far produrre maggior reddito a chi lavora, divenendo più competitivi (Fig. 1.3). È infatti scritto nella nostra storia che: <Se l'Italia vuole

¹ Si veda Latouche (2007).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Fig. 1.2 – Finanza pubblica: finito il lassismo, resta il debito
(Conto della Pubblica Amministrazione, dati in % del PIL)

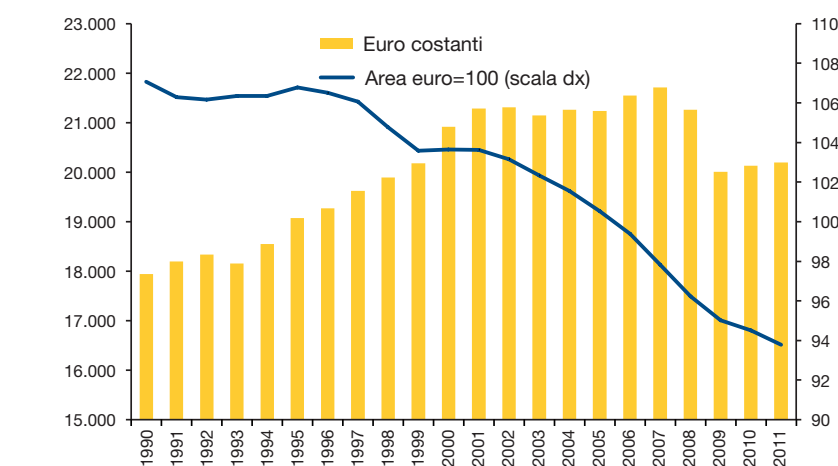


*Saldo negativo=deficit.

Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati Istat e Eurostat.

prosperare deve esportare. Vendere fuori dai propri confini non è cosa facile, occorre aguzzare continuamente l'ingegno. Si possono perdere preziosi mercati in tempo breve, soprattutto se l'esportazione ha un basso contenuto tecnologico o non si caratterizza per un'originalità accentuata. Noi dobbiamo essere pronti a cambiamenti continui. Siamo un popolo che non può permettersi di fermarsi, di accontentarsi di facili successi. Dobbiamo sempre inventare cose nuove che piacciono» (Cipolla)².

Fig. 1.3 – Il benessere italiano perde colpi
(Italia, PIL pro-capite: livelli in euro costanti e area euro=100)



Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati Istat, Global Insight, Maddison.

². Si veda Cipolla (2007).

Competitività significa sviluppo. Non c'è colorazione politica nei due termini racchiusi in questa affermazione, nonostante si tenda a inquadrare la prima a destra, la seconda a sinistra. Perché lo sviluppo è la misura principe della competitività e perché senza condizioni competitive lo sviluppo zoppica. E il monito di Cipolla, fondato sull'esame dell'alternarsi nella storia italiana di fasi di avanzamento ad altre di declino e sulle ragioni delle prime e delle seconde, rimanda al doppio binomio innovazione-contesto e impresa-società, sottolineato all'inizio.

La soluzione del problema tutto italiano della bassa crescita dovrebbe mobilitare la classe dirigente e le PMI vogliono farne parte. Nel convegno di Palermo (Oltre la crisi. PMI classe dirigente), del marzo 2009, questa volontà era stata manifestata mettendo al centro dei lavori, oltre alla vitalità dimostrata da molte imprese italiane nel riposizionarsi nei primi anni Duemila e alle enormi opportunità dischiuse dalla globalizzazione, l'analisi di tutti gli ostacoli alla competitività che sono esterni all'impresa. Si tratta di ostacoli che, per essere rimossi, richiedono sia alla società sia alla politica italiana minor particolarismo e maggior percezione dell'interesse collettivo.

Il contesto nel Paese continua a condizionare moltissimo le iniziative imprenditoriali e questo dato di fatto non va mai dimenticato. Tanto più che, nonostante gli interventi riformatori, la posizione italiana nella classifica del "fare impresa" stilata dalla Banca Mondiale è peggiorata: era la 65ma nel 2009 ed è diventata l'80ma del 2011 (Fig. 1.4). Segno che gli altri paesi, più coscienti e determinati nel muoversi su più elevati sentieri di sviluppo, hanno fatto di più e meglio.

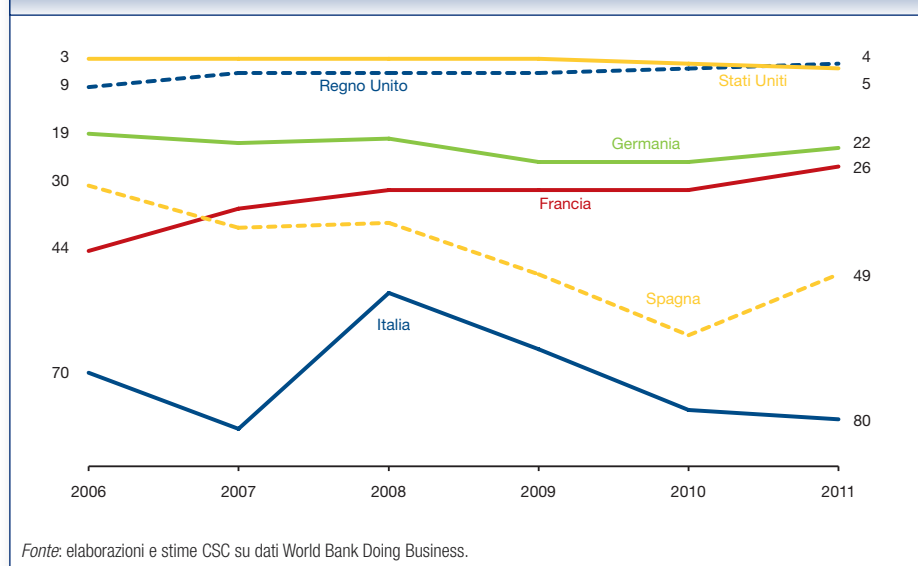
La chiave di volta per migliorare il contesto rimane la Pubblica Amministrazione, intesa nel senso più ampio, che comprende:

- le leggi e i regolamenti, la loro chiarezza e univoca interpretazione e la loro applicazione attraverso la giustizia, che determina la certezza del diritto;
- i tempi di risposta della burocrazia;
- l'efficienza dell'impiego delle risorse dei contribuenti e quindi la pressione fiscale;
- la capacità di riscuotere e dunque di limitare l'evasione, alleviando le aliquote, mettendo i cittadini su uno stesso piano di equità ed evitando distorsioni nei prezzi e nei redditi;
- la possibilità di gestire uno stato sociale che sostenga il reddito di fronte ai vari rischi, permettendone così l'assunzione di maggiori, e quindi più flessibilità;
- la formazione del capitale umano;

- la ricerca;
- le infrastrutture.

L'azione e il modo di operare della Pubblica Amministrazione sono indirizzati dalla politica.

Fig. 1.4 – Italia arretrata per il contesto del "fare impresa"
(Posizioni nella classifica mondiale)



L'elenco delle riforme obbligate, tante volte stilato e minuziosamente scandagliato, anche con proposte di azione³, è lungo. Ma non per questo è diventato meno rilevante o da accantonare con rassegnazione. Tanto più che il 66,4% delle PMI associate a Confindustria si riconosce nell'affermazione <il mondo che verrà sarà un mondo in cui non basterà essere bravi imprenditori per avere successo, senza un governo che potenzi e dia prestigio al sistema paese>, mentre solo il 31,1% pensa che basti far bene il mestiere di imprenditore⁴. Dunque, è forte la coscienza che oggi, ancor più di ieri, occorre fare sistema, essere un sistema paese orientato alla competitività e allo sviluppo.

Oggi più di ieri perché è profondamente mutato il quadro di riferimento. Il mondo è stato rivoluzionato dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie, dall'appartenenza all'euro e dal rigore nei conti pubblici, dall'affermazione dei grandi canali della distribuzione commerciale, dal ruolo centrale assunto dalla

³. Per tutti, si veda Centro Studi Confindustria (2010a).

⁴. Si veda il capitolo 5 (pag. 197).

conoscenza. E ciò non solo richiede risposte sistemiche dell'intero Paese, ma costringe le stesse imprese italiane a rimettersi in gioco, a ripensarsi, perché gli ingredienti che ne avevano decretato il successo fino a vent'anni fa, spingendo così in avanti l'economia intera, non sono più sufficienti. Ecco perché anche le imprese sono chiamate a un cambiamento spesso radicale. Per loro stesse, la loro sopravvivenza, anzitutto; ma anche per dare ancora un volta il contributo determinante allo sviluppo dell'Italia.

Perciò il focus delle ricerche che presentiamo qui (pur non perdendo mai di vista il contesto-paese) sono le imprese stesse. E ciò ribadisce in misura ancora maggiore la volontà delle PMI di essere classe dirigente. Lo sguardo dentro le imprese parte addirittura dalla definizione stessa di imprenditore e della cultura che dovrebbe caratterizzarlo. È un approccio che induce a un esame di coscienza, a chiedersi in che misura si è davvero imprenditori e come si possa esserlo meglio a fronte delle sfide che vengono dal mondo. È un approccio coraggioso, che mostra un'assunzione di responsabilità per fare al meglio la propria parte, condizione questa per chiedere che anche gli altri attori facciano la loro, nella logica di uno sforzo corale per "costruire il futuro" e non subirlo.

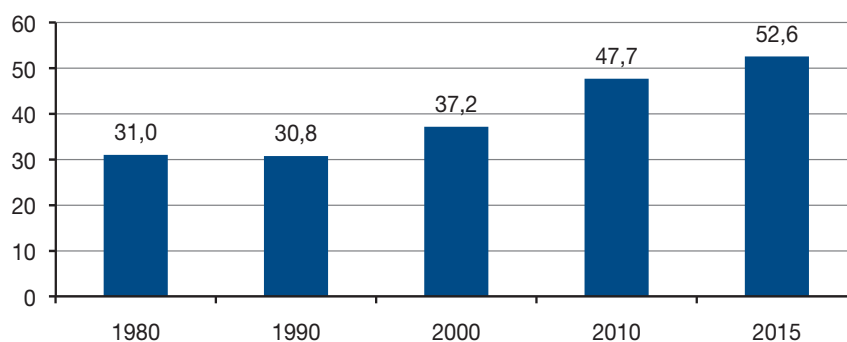
Esiste nel Paese un vasto consenso a favore delle riforme ispirate al mercato, alla concorrenza e alla meritocrazia che sono un tutt'uno. Nella capacità di raccogliere questo consenso attorno a un progetto di progresso economico e sociale si misura la leadership politica. Ma il cambiamento non deve attendere la politica, può partire dalle imprese.

Per essere imprenditori, ancor di più nel mondo mutato, non basta fare bene i propri prodotti. Bisogna incarnare la figura dell'imprenditore schumpeteriano che o è innovatore o non è. In passato, il Made in Italy e i distretti industriali hanno potuto affermarsi con successo perché la molla della volontà di cambiamento della propria posizione sociale, producendo ricchezza per sé e per gli altri, si è felicemente combinata con le opportunità offerte dalla valorizzazione di giacimenti di competenze e di imprenditorialità latente depositati dalla storia italiana nel capitale umano e nel territorio. Con il passare del tempo quella felice combinazione è venuta meno: i giacimenti esistenti sono stati sfruttati a fondo, la loro valorizzazione è divenuta più difficile. Dobbiamo riconoscere il carattere dissipativo di quel modello di crescita delle imprese e dell'occupazione che «è andato avanti con una proliferazione a macchia d'olio, usando le risorse disponibili: il lavoro liberato dall'agricoltura e dal terziario tradizionale, il territorio

utilizzabile della ex-campagna, le strade e le infrastrutture pre-esistenti, aria e acqua ancora poco contaminate, e un impianto istituzionale e contrattuale ereditato dalla storia e corrispondente a esigenze del passato> (Rullani pag. 49).

L'esaurimento di queste riserve è grosso modo coinciso con l'entrata in scena della concorrenza dei Paesi Emergenti e con l'avvento delle nuove tecnologie che hanno posto l'esigenza di rinnovare le imprese per generare nuove competenze distintive e affrontare così una competizione più vasta e aspra in un contesto di crescente sensibilità per i problemi ambientali (Fig. 1.5).

Fig. 1.5 – Cresce il peso degli Emergenti
(Quota % sul PIL mondiale PPA)



Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati FMI.

D'altra parte, gli stessi successi conseguiti da una generazione di imprenditori ormai nella terza età hanno indebolito la spinta verso il cambiamento. Il successo di un modello può diventare una gabbia da cui è difficile uscire perché si teme di perdere quello che faticosamente si è conquistato e allo stesso tempo impedisce di vedere che, lentamente ma inesorabilmente, senza cambiamenti quella perdita si materializzerà. Magari non per tutti (alcuni singoli, i migliori, se la caveranno, per esempio puntando sull'estero), ma per la maggioranza e per il Paese intero sì.

La fine del periodo d'oro non ha però smorzato le energie di tanti imprenditori, piccoli, medi e grandi, operanti in vari settori e territori, che hanno saputo reagire alle nuove, difficili condizioni e perciò hanno poi sofferto meno degli altri durante la crisi. Ma anche molti di quelli che hanno tardato a reagire hanno mostrato energia nel fronteggiare la crisi, cercando di mettere a punto strategie vincenti.

Per aiutare le imprese associate nella ricerca delle strategie di rilancio e di uscita dalle sabbie mobili della non-crescita, Confindustria ha realizzato il Progetto "Focus Group", che ha raccolto dalla testimonianza di oltre 450 imprese manifatturiere (selezionate in quanto si sono dimostrate capaci di scelte coraggiose e difficili, ma alla fine fruttuose) gli ingredienti dei modelli di successo. Dai focus group, cui hanno partecipato aziende di ogni dimensione, settore e territorio, è emerso con nitidezza che la crescita e l'innovazione non sono appannaggio di pochi, ma possono essere intraprese da qualunque impresa sufficientemente determinata e motivata a cambiare.

Gli esempi positivi non devono necessariamente restare confinati ai casi di eccellenza, che pure sono numerosi e ben additati. Purtroppo, visto dal lato del Paese, con le sole eccellenze l'Italia non riesce a ritrovare il bandolo dello sviluppo. È necessario, e possibile per gli imprenditori italiani, far sì che le eccellenze si moltiplichino fino a costituire la norma. Parafrasando Bertolt Brecht: infelice l'economia che ha bisogno di eccellenze. In altre parole, le eccellenze non dovrebbero essere eccezioni, ma moltiplicarsi fino a divenire la regola.

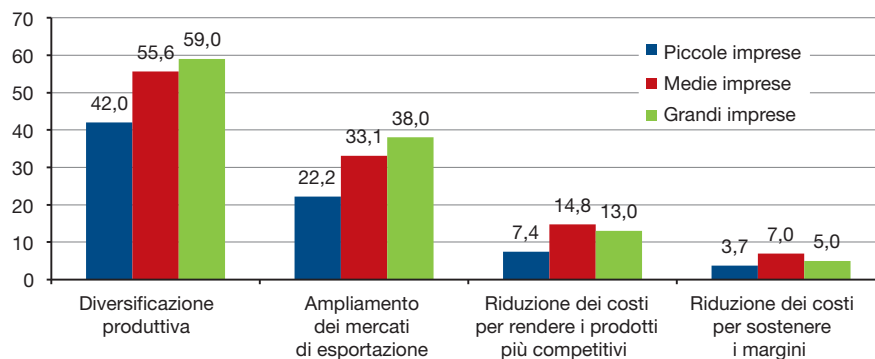
I focus group sono stati essi stessi prova dell'essere le imprese classe dirigente. Gli imprenditori che vi hanno partecipato hanno investito tempo ed energie per metterli al servizio delle altre imprese, attraverso le Associazioni. E dai focus group sono emerse alcune caratteristiche comuni di quelle imprese che si sono posizionate su un sentiero di sviluppo: puntare ad accrescere la dimensione aziendale per raggiungere la massa critica necessaria a essere competitivi; concentrarsi sulle competenze e investire in innovazione; integrarsi a monte e a valle; rafforzare le relazioni interne alla filiera; ampliare la gamma dei prodotti e dei mercati di sbocco. Crescere e accumulare competenze per crescere. In un circolo virtuoso che si alimenta e rafforza costantemente.

L'aspetto più peculiare dei focus group è che l'indicazione della lista delle cose da fare non viene dall'esterno del mondo imprenditoriale, dalle libere professioni o dall'accademia, ma dagli imprenditori stessi. E gli insegnamenti che dai racconti delle imprese di successo possono essere estratti <hanno un valore anche, anzi soprattutto, per le PMI, specie per le imprese più piccole, in cerca di una via di uscita> (Arrighetti, Paolazzi, Traù, pag. 103). I loro ammaestramenti sono quelli che <vanno messi in pratica perché chi li ha attuati, talvolta operando così inconsciamente da apripista, da pioniere del cambiamento, ne ha tratto enormi vantaggi>.

Se è vero che ogni storia di successo imprenditoriale è, per le circostanze in cui è maturata e per le condizioni che l'hanno consentita, irripetibile, ed «è risultata vincente a modo suo», tuttavia ha dentro di sé elementi che ricorrono in altre storie e che non sono quindi unici e diventano perciò replicabili. Uniti, compongono «l'identikit dell'impresa vincente, in grado cioè sia di essere meno condizionata dalla malattia della lenta crescita di cui patisce l'intero Paese sia di navigare meglio nella crisi e soprattutto nella ripresa globale». Perciò la diffusione e la moltiplicazione dei casi eccellenti non solo fa bene alle imprese ed è quindi per loro conveniente, ma può dare un contributo importante, da classe dirigente, a smuovere il Paese, a spezzare l'involuppo della bassa crescita, nel quale, come detto sopra, lento sviluppo chiama e causa ulteriore lento sviluppo.

Le strategie vincenti sono quelle in grado di trarre vantaggio dal nuovo paradigma di «capitalismo globale della conoscenza» (Rullani pag. 52). In questo paradigma, la competitività si gioca non tanto sul risparmio dei costi (e ciò lo ribadiscono i risultati dei focus group) consentito dalle delocalizzazioni produttive, già da tempo attuate dalle imprese italiane. Si gioca soprattutto sul valore che l'imprenditore riesce a dare ai propri prodotti attraverso la conoscenza che genera idee e permette di realizzarle con le migliori competenze, lungo catene globali che consentono di trascendere dai saperi legati all'unicità delle persone e dei contesti locali d'origine e dall'organizzazione della produzione basata sulla conoscenza informale che li caratterizza (Fig. 1.6).

Fig. 1.6 – Imprese focalizzate sulle vendite (meno sui costi)
(Interventi di riposizionamento strategico - % delle risposte)



Fonte: elaborazioni CSC su risultati Progetto "Focus Group".

Oggi il valore non viene solo dalla qualità ma, soprattutto, dall'idea che sta dietro al prodotto e che è in grado di arricchirlo <con significati, esperienze, servizi che lo mettano in sintonia con il modo di pensare del cliente> (Rullani pag. 83) dovunque nel mondo. È proprio questa l'innovazione più accessibile e più promettente per la competitività e la crescita di un paese, come l'Italia, ad alto reddito e contemporaneamente con tante imprese che operano in settori tradizionali. Per innovare in questo senso non occorre essere grandi. Contano piuttosto le idee e la conoscenza delle opportunità che la tecnologia offre per realizzarle. Tanti imprenditori di successo, in Italia, hanno grandissime competenze in produzioni di nicchia in cui godono di posizioni di forza pur con dimensioni modeste, coerenti con quelle del loro mercato e con la sua espansione. Essi perfezionano i loro prodotti per mantenersi continuamente competitivi in ciò che fanno. Ma questa è una routine, non da imprenditore schumpeteriano che la routine rompe muovendo dall'idea della possibilità di nuove applicazioni che lo spingano oltre lo sfruttamento di nicchie di mercato, anche molto redditizie, per entrare in mercati contigui e sempre nuovi.

L'innovazione che consente di crescere e di dar valore all'impresa, al di là di quanto consentito dalla domanda dei propri prodotti, consiste nel passaggio dal *core business* alla *core competence* (come emerso dai focus group). Si tratta di impiegare le proprie competenze per dare nuovo valore d'uso a prodotti fabbricati con tecnologie accessibili. Così oggi si costruisce il futuro della propria impresa, mentre ieri più semplicemente lo si prevedeva, guardando alle vendite probabili delle cose che si è bravi a produrre.

Imprenditore schumpeteriano può essere anche qualunque componente delle filiere che s'ingegni continuamente per trovare le migliori soluzioni nella sua piccola fase produttiva ergendosi a subfornitore mondiale pur non esportando nulla ma servendo esportatori forti. La tensione verso l'innovazione a tutto tondo per battere la concorrenza dovrebbe essere la norma rientrando nella cultura d'impresa, com'è definita anche dal Manifesto elaborato da Confindustria⁵.

Un sondaggio condotto dal CSC presso il Sistema associativo di Confindustria⁶ dimostra che c'è grande sensibilità al tema della cultura d'impresa. E questa sensibilità, crescente nel tempo, è testimoniata dalle molte iniziative promosse dalle Associazioni negli anni recenti con lo scopo di supportare la diffusione della

⁵ Si veda www.confindustriaroma.it/Public/Doc/manifesto.pdf.

⁶ Vi hanno partecipato 81 Associazioni, rispondendo al questionario posto a fine capitolo. I risultati sono riportati nell'approfondimento nelle pagine successive.

cultura d'impresa, in particolare con riferimento al ruolo dell'innovazione. Anche queste iniziative testimoniano della capacità delle imprese di farsi classe dirigente e di promuovere una società che sia imprenditoriale in modo consapevole. Cioè che punti nel suo insieme, collettivamente, a promuovere l'innovazione e la crescita, condividendone rischi e frutti. E <la piccola impresa può essere la base su cui traghettare l'economia italiana verso nuove possibilità> (Rullani, pag. 40).

Le PMI danno ulteriore prova di prendersi carico degli interessi generali del Paese, dichiarandosi consapevoli che <per gestire questo livello di innovazione non basta più lo spontaneismo>, ma <occorre un progetto condiviso che sia consapevolmente discusso e fatto proprio dai diversi interessi> (Rullani, pag. 42), che sappia valorizzare il ruolo delle imprese come battistrada dell'innovazione stessa.

In particolare, diventano ancora più cruciali il ruolo dei lavoratori e il rapporto tra lavoratori e impresa. Perché i lavoratori devono <fare rilevanti investimenti in professionalità e *know-how*> (Rullani, pag. 41) se vogliono mantenere i loro redditi e anzi aumentarli. Investimenti che sono anch'essi rischiosi, perché nessuno sa dire oggi quel che servirà domani. Perché <lo scambio da contrattare, tra impresa e lavoro, non è più centrato sulla distribuzione del reddito>, ma deve spostarsi su come produrre insieme quel reddito (Rullani, pag. 75).

A giudicare dall'acceso dibattito attorno ad alcuni importanti casi aziendali, in Italia il percorso culturale da compiere in questa direzione appare ancora molto lungo. Eppure, la disponibilità dei lavoratori italiani a rischiare ed essere protagonisti del cambiamento, al fianco delle imprese in cui lavorano, è molto più elevata di quanto lascino intendere i molti luoghi comuni sull'argomento. Lo confermano i risultati del sondaggio presso un campione di lavoratori dipendenti italiani curato da Daniele Marini i cui risultati sono presentati nel capitolo 6 e da cui emerge che sulla collaborazione tra lavoratori e imprese c'è ampia convergenza: per il 47,2% degli intervistati tale collaborazione è opportuna perché a vantaggio di tutti e per un altro 41,4% è possibile, benché solo in alcune circostanze. Gli irriducibili dell'antagonismo sono l'11,4%; non pochi, certo, ma neppure così numerosi da impostare sulla loro visione del mondo il progetto paese.

Di più, le opinioni raccolte tra i lavoratori sono tali che si può ben parlare di <lavoratori imprenditivi, nel senso di attori disponibili a investire sul proprio futuro professionale, a un diverso rapporto con l'impresa, fatto di maggiore coinvolgimento e partecipazione, e in non pochi casi anche a partecipare al rischio legato all'innovazione> (Marini, pag. 213).

La cultura d'impresa si diffonde. Il ruolo delle Associazioni

C'è grande sensibilità nel Sistema Confindustria al tema della cultura d'impresa. Tanto che le Associazioni hanno promosso negli ultimi tre anni numerose iniziative per supportare la sua diffusione, anzitutto con riferimento al ruolo dell'innovazione. L'attenzione verso questo tema, come verso diversi altri collegati al ruolo sociale dell'impresa, è crescente rispetto al passato. Tanto che è molto sentita l'esigenza, indicata dalle Associazioni, che la cultura d'impresa sia maggiormente promossa a livello locale, specialmente nella Pubblica Amministrazione e nel mondo dell'istruzione (scuola/università).

Questo quadro emerge dall'indagine condotta dal CSC presso il Sistema associativo di Confindustria. Con l'obiettivo principale di comprendere quale impegno viene profuso nella promozione dei valori della cultura imprenditoriale e quale sia la percezione circa l'importanza che tali temi hanno presso il pubblico, non solo delle imprese. L'indagine è stata indirizzata a tutte le Associazioni territoriali e settoriali del Sistema Confindustria; 81 hanno risposto all'indagine.

Nel questionario è stata fornita una definizione di cultura d'impresa in termini di creatività e capacità di innovazione da parte dell'imprenditore nell'affrontare nuove sfide, nel cogliere nuove opportunità, nell'essere leader e punto di riferimento dentro l'azienda e, al tempo stesso, ponte tra l'azienda e la società, coinvolgendo i propri collaboratori. Il 70% delle Associazioni ha dichiarato di aver promosso negli ultimi tre anni iniziative per la promozione della cultura imprenditoriale, intesa secondo la definizione proposta.

Dalle risposte qualitative date alla richiesta di descrivere le iniziative di maggiore e minore successo risulta chiaramente il grande sforzo che le Associazioni stanno facendo per avvicinare il mondo dei giovani, della scuola e dell'università ai valori della cultura d'impresa. Quasi tutte le Associazioni hanno menzionato fra le iniziative di successo sia le collaborazioni, i concorsi per le migliori idee vincenti, i laboratori avviati con le università e i centri di ricerca sia i seminari, i convegni, le visite aziendali e le "Settimane dell'Orientamento", in cui imprenditori di spicco hanno incontrato gli studenti delle scuole superiori per spiegare loro il significato di fare impresa.

Val la pena di ricordare che queste iniziative sono attuate per rispondere a precise sollecitazioni fornite dagli imprenditori associati, attraverso gli organi di governo delle Associazioni, e quindi sono un termometro della loro sensibilità verso questi valori.

L'impegno del Sistema associativo è coerente con le risposte date alla domanda sugli ambiti in cui andrebbe maggiormente promossa a livello locale la cultura im-

In quali soggetti andrebbe maggiormente promossa a livello locale la cultura d'impresa? (% delle risposte)

Pubblica Amministrazione	75
Scuola/Università	73
Mondo politico	36
Banche	15
Lavoratori	6
Altro	2

Essendo prevista la risposta multipla il totale non dà cento.
Fonte: elaborazioni CSC su indagine presso le Associazioni.

prenditoriale. Il 73% delle Associazioni ha indicato il mondo dell'istruzione, che è stato individuato come campo fertile in cui seminare e poter raccogliere nel prossimo futuro. Viceversa, nonostante la Pubblica Amministrazione sia al primo posto della graduatoria dei soggetti tra cui diffondere maggiormente la cultura d'impresa (la addita il 75% dei rispondenti), solo un numero ristretto di iniziative è stato organizzato in questo ambito. La ragione potrebbe essere una sorta di rinuncia rassegnata al dialogo con il mondo delle amministrazioni locali e con quello della politica, che peraltro si trova al terzo posto della graduatoria (con il 36%).

Molte meno Associazioni hanno menzionato le banche e i lavoratori (rispettivamente il 15% e il 6%) come *target* per le iniziative sulla cultura d'impresa, sebbene quelle organizzate tra questi soggetti sembrino aver riscosso un discreto successo. In particolare, con riferimento al mondo del lavoro, alcune Associazioni hanno interpretato il ruolo di intermediari nella sottoscrizione di patti di responsabilità sociale all'interno di contratti aziendali e di protocolli d'intesa con le sigle sindacali per il rilancio dell'occupazione e il contrasto della fase recessiva. Infine, due Associazioni hanno indicato come obiettivi per una maggiore promozione della cultura imprenditoriale l'opinione pubblica in generale e i cittadini, per contrastare, secondo quanto riportato nel questionario, la tendenza a porre veti che bloccano lo sviluppo delle aziende sul territorio.

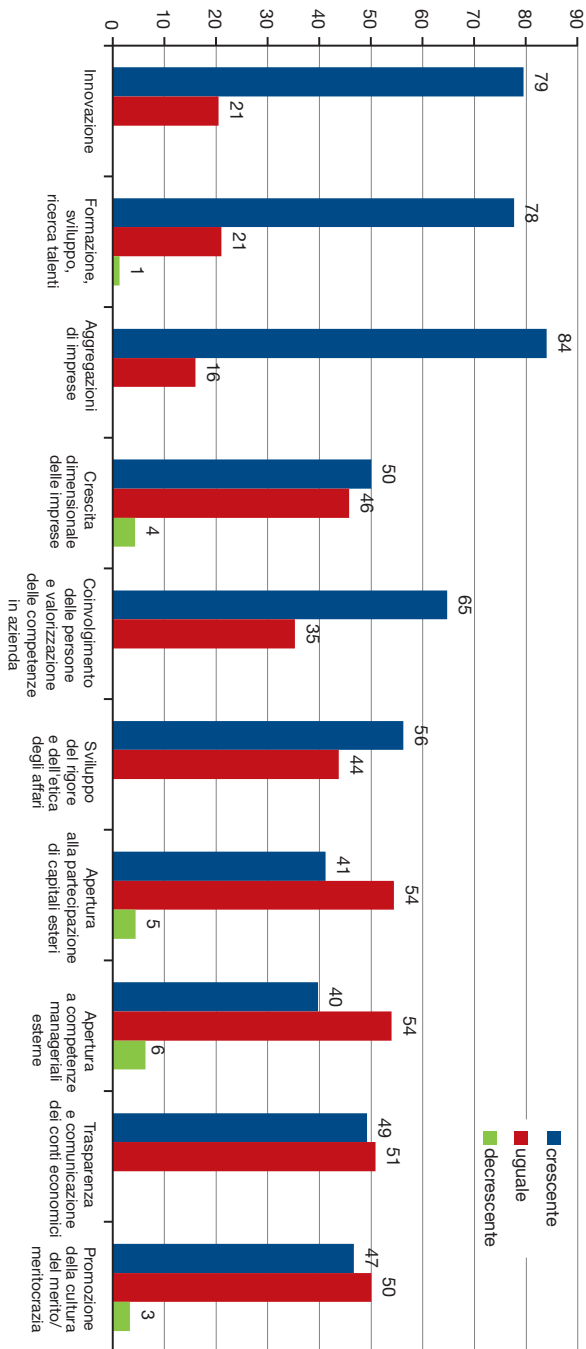
Attraverso il questionario si sono esplorati i temi collegati ai valori della cultura imprenditoriale. Per ciascun tema è stato chiesto se fosse stato oggetto di iniziative/progetti da parte delle Associazioni negli ultimi tre anni e se nel recente passato avesse attratto un livello di attenzione crescente, uguale o decrescente.

Iniziative per la promozione dell'innovazione sono state intraprese dal 96% delle Associazioni rispondenti, che dichiarano un'attenzione rivolta al tema crescente nel 79% dei casi. L'innovazione si conferma la vera chiave di volta della cultura d'impresa; l'impresa innovatrice è quella che possiede al suo interno il senso della crescita che fa leva proprio sull'innovazione e, quindi, l'impresa è innovatrice in modo costante e continuo e non solo in maniera estemporanea e saltuaria.

Gli imprenditori svolgono appieno il loro ruolo sociale se sono protagonisti del cambiamento e si assumono la responsabilità di promuovere il nuovo nelle loro aziende e nel contesto in cui operano. Vale la pena di ricordare in questo ambito la formazione su iniziativa di alcune Associazioni territoriali dei "Club degli Innovatori", cenacoli di imprenditori in cui scambiare esperienze e condividere l'innovazione.

Meritevole di menzione è pure il progetto rivolto alla diffusione, in un settore della nostra manifattura, dell'approccio giapponese *Kaizen* (che significa "essere costantemente orientati al cambiamento", da *kai* – cambiamento e *zen* – per migliorare), chiave del successo Toyota da oltre cinquant'anni. Il progetto si è articolato non solo in seminari di formazione e convegni sui fondamenti dell'approccio *Kaizen*, ma anche in missioni delle imprese associate in Giappone per addentrarsi fino alle radici della stra-

L'aggregazione delle imprese in testa (Grado di attenzione rispetto al passato, % delle risposte)



Fonte: elaborazioni CSC su indagine presso le Associazioni.

tegia e in giornate di cantiere *Kaizen* per l'applicazione pratica della metodologia alla realtà aziendale del settore.

Fra i temi sui cui sono state prese più iniziative associative, non è un caso che, subito dopo l'innovazione, si collochi formazione, sviluppo e ricerca di talenti (91% delle Associazioni con un'attenzione crescente pari al 78%). Nel paradigma internazionale di organizzazione economica e produttiva industriale, basato sull'innovazione ad alto contenuto di conoscenza, che Enzo Rullani definisce "capitalismo globale della conoscenza"⁷, diviene fondamentale, infatti, l'attrazione e lo sviluppo di quel capitale umano intellettuale necessario a rendere sempre più *brain intensive* la produzione manifatturiera.

In tale nuovo contesto produttivo l'innovazione riguarda non solo il modo di fare il prodotto, ma anche e soprattutto quello di fare impresa. Fra le innovazioni di sistema fondamentali per la creazione di una "società imprenditoriale consapevole", Rullani individua la costruzione di reti di imprese non più solo informali, così da superare sia il gap in termini di competenze e capacità da possedere per confrontarsi con la concorrenza internazionale sia i costi e i rischi da affrontare, che impediscono spesso persino ai piccoli imprenditori più dinamici di sviluppare le proprie idee innovative. L'attualità di questo tema è confermata dall'elevata quota, la più alta, di risposte che indicano attenzione crescente (84%) secondo le Associazioni, l'88% delle quali ha organizzato iniziative o progetti in materia.

È decisamente più basso il grado di aumento dell'attenzione (50% crescente e 46% uguale) per la crescita dimensionale delle imprese, questione che è stata anche oggetto del sondaggio condotto dal CSC presso le Associazioni in occasione del Biennale della Piccola Industria nel 2009. La bassa dimensione media delle imprese caratterizza il sistema manifatturiero italiano rispetto a quelli concorrenti e sulla necessità del superamento dei limiti dimensionali delle PMI italiane si è dibattuto molto negli ultimi anni; però, la dimensione assoluta di impresa da sola non è un buon parametro di valutazione in un mondo in cui le filiere produttive si sono frammentate tantissimo, anche a livello globale, e in cui ciascuna singola impresa può svolgere una piccola ma significativa fase produttiva all'interno della filiera e in questo modo essere parte di un sistema integrato mondiale. I risultati dei focus group coordinati dal CSC presso le imprese di successo del Sistema Confindustria⁸ dicono, però, che le imprese che puntano a diventare fornitori globali finiscono per crescere dimensionalmente e che la maggiore dimensione è strumentale a cogliere tutti gli obiettivi cui è legata la competitività.

Il 75% delle Associazioni ha rivelato l'esistenza di un'elevata sensibilità, organizzando iniziative e progetti, al tema del coinvolgimento delle persone e della valorizzazione delle competenze in azienda. Tema che riscuote un'attenzione crescente

⁷. Si rimanda al capitolo 2.

⁸. Si veda il capitolo 3.

secondo il 65% delle Associazioni rispondenti. L'imprenditore leader di cui parlava Giorgio Fuà <non crea soltanto posti di lavoro, ma coinvolge i dipendenti in un'avventura travolgente>, dà <un senso alla loro fatica>, li <guida, anima e motiva>, è un <natural leader of man, cioè un vero capo>, che <sceglie bene i suoi collaboratori e accorda loro la sua piena fiducia>⁹.

Ma per essere tale l'imprenditore stesso necessita di essere formato a quella cultura professionale fondata sul rigore e sull'etica degli affari che invece spesso sono rimpiazzate dalla ricerca maniacale della più efficiente combinazione tecnico-finanziaria per il conseguimento dei profitti. A questo tema il 75% delle Associazioni ha dedicato progetti/iniziative, registrando un interesse crescente secondo il 56% delle rispondenti.

I quattro temi per i quali un numero più contenuto di Associazioni ha dichiarato di aver intrapreso iniziative sono anche quelli per i quali il livello di attenzione registrato è stato più basso: in tutti i casi meno della metà delle Associazioni ha registrato un'attenzione crescente. In particolare, sono indicati in maggior misura livelli di attenzione invariata o decrescente per due questioni fra loro in qualche modo collegate ma fondamentali, perché necessarie per il superamento di problemi che derivano da altrettante caratteristiche tipiche del tessuto delle PMI italiane. Anzitutto, l'apertura alla partecipazione di capitali esterni, che è necessaria per il superamento dell'eccessiva dipendenza dall'autofinanziamento e dal capitale dell'imprenditore, che in questo modo non condivide né il rischio né le decisioni dell'impresa. In secondo luogo, l'apertura a competenze manageriali esterne, sulla quale si discute da anni in connessione anche al fisiologico passaggio generazionale all'interno delle PMI a conduzione familiare, che compongono il tessuto produttivo diffuso formatosi in Italia tra la metà degli anni Cinquanta e la metà degli anni Ottanta. La minore attenzione rivolta oggi a questi temi, cui la cultura d'impresa è pure strettamente connessa, potrebbe essere spiegata con il fatto che sono già stati a lungo dibattuti nel recente passato.

Cambiando problematiche, dal sondaggio emerge che il 61% delle Associazioni ha organizzato corsi, progetti e seminari nell'ambito della trasparenza e comunicazione dei conti economici. Un livello di attenzione relativamente più basso, quindi, che potrebbe essere dovuto all'eccessiva tecnicità della questione. Si tratta peraltro, e questa potrebbe essere un'ulteriore spiegazione, di un tema fortemente correlato a quello dell'apertura a capitali esterni. Una maggiore trasparenza su base volontaria da parte delle piccole imprese, che non hanno obblighi di comunicazione e sono perciò naturalmente più opache in termini di informazioni contabili verso l'esterno, è infatti considerato un prerequisito per l'investimento di capitali esterni; e la maggiore trasparenza potrebbe essere considerata un prezzo troppo elevato.

Infine, la promozione della cultura del merito ha attratto un'attenzione crescente soltanto secondo il 47% delle Associazioni rispondenti, il 60% delle quali ha organiz-

⁹. Tratto dal libro-intervista a Giorgio Fuà scritto da Roberto Petrinì (2000).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

zato iniziative in materia. Il familismo e la scarsa cultura del merito sono elementi penalizzanti la crescita nel nostro paese, che perciò andrebbero superati; se ne parla spesso in relazione alle cariche in politica, alle cattedre universitarie e agli incarichi nei consigli di amministrazione di grandi imprese. Anche il mondo delle imprese a conduzione familiare, in cui spesso i figli-eredi si improvvisano manager senza un'adeguata preparazione, potrebbe trarre importanti benefici da una maggiore meritocrazia.

Per aver partecipato al sondaggio si ringraziano:

ACIMAC	Confindustria Modena
ACIMIT	Confindustria Nord Sardegna
ANCI	Confindustria Padova
ASSOBETON	Confindustria Palermo
Associazione Industriali Cremona	Confindustria Perugia
Associazione Industriali Lucca	Confindustria Pesaro Urbino
Associazione Industriali Massa Carrara	Confindustria Piemonte
Associazione Industriali Monza e Brianza	Confindustria Ravenna
Associazione Industriali Novara	Confindustria Rimini
Associazione Industriali province Sardegna Meridionale	Confindustria Siena
Associazione Industriali Piacenza	Confindustria Siracusa
Associazione Industriali Pistoia	Confindustria Sondrio
ASSOCOMAPLAST	Confindustria Teramo
Assografici	Confindustria Terni
Assolombarda	Confindustria Trento
Assonave	Confindustria Trieste
Assosistema	Confindustria Udine
Confindustria Agrigento	Confindustria Valle d'Aosta
Confindustria Ancona	Confindustria Veneto
Confindustria Belluno Dolomiti	Confindustria Venezia
Confindustria Bergamo	Confindustria Verona
Confindustria Brindisi	Confindustria Vicenza
Confindustria Bulgaria	F.IN.CO.
Confindustria Caserta	Farindustria
Confindustria Catanzaro	Federchimica
Confindustria Ceramica	FederlegnoArredo
Confindustria Chieti	Sistema Moda Italia
Confindustria Como	UCIMU-Sistemi per produrre
Confindustria Cosenza	Unindustria Bologna
Confindustria Fermo	Unindustria Ferrara
Confindustria Firenze	Unindustria
Confindustria Foggia	Unione Industriale Cuneo
Confindustria Forlì-Cesena	Unione Industriale del Verbano
Confindustria Frosinone	Cusio Ossola
Confindustria Gorizia	Unione Industriale Pratese
Confindustria Latina	Unione Industriale Torino
Confindustria Lecco	Unione Industriali Napoli
Confindustria Livorno	Unione Industriali Pordenone
Confindustria Lombardia	Unione Industriali Savona
Confindustria Mantova	Unione Industriali Varese
Confindustria Messina	Unione Parmense degli Industriali

Qualche numero per dar conto di queste forti affermazioni: il 63,9% degli intervistati è disponibile a una maggiore flessibilità di orari e/o mansioni, il 57,5% si propone come portatore di idee innovative per la propria impresa e a legare parte della propria retribuzione variabile ai risultati aziendali, il 70,5% partecipa o ha partecipato a corsi di formazione, il 58,1% sarebbe pronto a sacrificare parte del suo tempo libero per migliorare il bagaglio professionale e l'85,5% ritiene che sia bene che chi è più competente guadagni di più. Riguardo alle retribuzioni e alla loro contrattazione, <emerge la tendenza a valorizzare il singolo lavoratore e ad avvicinare maggiormente il baricentro delle decisioni negoziali al territorio e alle singole imprese> (Marini, pag. 214). E ciò vale indipendentemente dalla dimensione dell'impresa in cui sono impiegati i lavoratori che hanno partecipato al sondaggio.

Laddove la cultura d'impresa è forte, ne discende naturalmente anche la riorganizzazione dell'impresa e la soluzione di quelle carenze sulle quali si appunta tanto di frequente l'attenzione nei discorsi sulle PMI: taglia insufficiente e scarsa dinamica dimensionale, basso impiego di ICT, scarsa internazionalizzazione, limitati investimenti in capitale umano, modesta patrimonializzazione, inefficienze nella *governance* e nella gestione (Tab.1.1). Queste carenze esistono e sono confermate da un confronto internazionale realizzato da Giorgio Barba Navaretti, Davide Castellani e Fabio Pieri (capitolo 4).

Tab. 1.1 – Italia meno attrezzata all'ICT

(Dipendenti in % che usano un computer almeno una volta alla settimana, 2010)

	Imprese per numero di addetti					Industria manifatturiera (10+)
	1-9	10+	10-49	50-249	250+	
UE15	-	56	49	56	62	53
Repubblica Ceca	-	40	39	38	42	35
Germania	59	61	52	59	67	59
Spagna	48	55	47	53	62	47
Francia	58	55	49	53	59	54
Italia	-	43	38	45	47	41
Polonia	-	40	37	35	46	28
Regno Unito	53	59	57	62	65	56

Il dato per le imprese con 1-9 addetti si riferisce al 2005. Al 2003 per la Francia.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Questo confronto è stato effettuato tra le imprese manifatturiere con almeno dieci addetti di quattro paesi (Italia, Francia, Regno Unito, Spagna), esaminando tra il 2001 e il 2008 quale quota di queste è salita di classe dimensionale e quale è, invece, scesa. Con l'idea che le prime dimostrano così di essere competitivamente forti, generando aumento del valore aggiunto, oltre che dell'occupazione, mentre le seconde faticano a stare sul mercato e retrocedendo distruggono valore aggiunto e posti di lavoro. Questo confronto è particolarmente originale perché non si limita a fotografare la suddivisione delle imprese per classe dimensionale, ma le filma nella loro evoluzione. Ne emerge un dinamismo in crescita delle imprese italiane, soprattutto di quelle più piccole, che è pari a quello osservato negli altri paesi usati come *benchmark*. Ma perché queste imprese crescono e altre no? La conclusione, basata sui dati qualitativi delle stesse imprese (assetti proprietari, managerialità, età di chi la conduce), è che queste imprese sono diverse e hanno fatto della crescita una scelta strategica che le obbliga <a introdurre innovazioni di processo e di prodotto, a rafforzare e modernizzare la *governance*, separando azionariato e management e a operare nei mercati internazionali> (Barba Navaretti e altri autori, pag. 129). Purtroppo in Italia è invece doppia la probabilità, osservata in quello stesso periodo, di imprese che rimpiccioliscono e ciò di nuovo almeno in parte si spiega con le caratteristiche delle imprese stesse. Caratteristiche che, però, non sono geneticamente immutabili, ma possono essere cambiate con un atto di coraggiosa innovazione. Pur ricordando sempre che il contesto in Italia è meno incoraggiante per chi vuole assumersi questo rischio.

Fra le scelte coraggiose ma cruciali che l'imprenditore-innovatore deve compiere c'è senza dubbio anche <l'incentivare lo sviluppo di una formazione manageriale>, per catalizzare l'utilizzo di più adeguati modelli e tecniche di gestione dell'azienda. Una formazione che in Italia è ancora limitata nel confronto con gli altri paesi e circoscritta all'impresa di maggiori dimensioni, come sottolineano Pietro Fiorentino e Bruno Scazzocchio nel capitolo 8.

Altri importanti elementi di informazione sono risultati dal sondaggio, coordinato dal CSC e condotto da Demos&Pi sulle PMI manifatturiere associate a Confindustria, i cui risultati sono commentati nel capitolo 5. È la prima volta che un simile sondaggio viene realizzato e ne emerge un ritratto sicuramente interessante, non ancora però da vetta della classifica competitiva, come fanno intendere nel commento ai dati Giancarlo Corò e Paolo Gurisatti. D'altronde, se lo fosse, allora tutte le PMI sarebbero state selezionabili per i focus

group e avrebbero risolto ogni problema dipendente dalle loro scelte. Quali sono le caratteristiche principali di queste PMI? Anzitutto, sono mediamente molto piccole: il 37,7% non supera i 20 addetti e un altro 32,7% non va oltre i 50; il 38,7% ha un fatturato inferiore a 5 milioni. Settorialmente, il metalmeccanico è di gran lunga prevalente: vi appartiene il 48,4% delle aziende (Fig. 1.7).

Fig. 1.7 – L'identikit delle PMI in Confindustria



Fonte: elaborazioni CSC su sondaggio Demos&Pi.

Sono imprese che producono all'interno una quota del fatturato superiore a quella delle medie aziende monitorate da Unioncamere e Mediobanca e additate come modelli da emulare: 50% contro l'80%; e ciò è abbastanza naturale, visto che molte di esse lavorano per quelle medie aziende e più si scende di dimensione, più si è alla base della piramide della fornitura.

In apparenza, le PMI intervistate sono molto rivolte al mercato regionale (18,0% del fatturato) e nazionale (49,4%), ma in realtà la loro quota di esportato (32,5%) è analoga a quella della media delle imprese esportatrici italiane di analoga stazza (33,0% il dato Istat riferito al 2008), a riprova che sono esse stesse tra i principali ambasciatori del Made in Italy all'estero. Considerata la dimensione, intrecciano con l'estero rapporti abbastanza articolati: il 23,6% commissiona produzioni, l'11,8% ha costituito unità commerciali e il 7,2% unità produttive. Però, nell'insieme, il grado di internazionalizzazione può essere aumentato; ma questo richiederebbe più aggregazioni di quanto le PMI sentite non si dichiarino disponibili a fare (il 54,6% le esclude; resta però un buon 31,2% che vi ha partecipato e un altro 13,5% che intende farlo). E stenteranno a internazionalizzarsi se non verranno <adeguatamente supportate> dal sistema Paese e da organismi di rappresentanza, come ha evidenziato un'altra ricerca, effettuata dalla Fondazione Nord Est (Silvia Oliva e Davide Girardi, pag. 264).

Tornando al ritratto delle PMI di Confindustria, è molto positivo che meno di un quinto indichi nei produttori dei Paesi Emergenti i concorrenti più temibili: per il resto la gara è con i Paesi Avanzati (fra i quali l'Italia stessa pesa per un terzo), a dimostrazione del fatto che competono sulla qualità e non sul prezzo. E, infatti, il 66,5% di esse indica proprio nella qualità del prodotto il fattore di successo decisivo, mentre il 35,0% punta sul prezzo. In realtà, si potrebbe osservare che la qualità dovrebbe essere data per acquisita e che dovrebbero contare di più il contenuto tecnologico e l'innovazione (che insieme sono additati dal 28,9%), assieme al capitale umano (4,8%), e soprattutto la capacità di vendere, mentre nell'insieme su quest'ultima punta solo l'8,4%.

Però, poi in realtà sono molte le PMI che hanno innovato negli ultimi cinque anni: il 74,4% lo ha fatto nei prodotti, il 69,6% nei processi, il 63,8% nell'organizzazione e il 52,3% nella commercializzazione. E sempre più risorse sono state destinate alla ricerca e sviluppo. Tuttavia, ancora poco si brevetta (31,6%) e si registrano marchi (37,7%). Si è molto indietro nell'uso di Internet: solo il 14,3% lo utilizza per vendere, realizzando appena il 12,5% del fatturato.

Nella *governance* c'è un'alta propensione (55,1%) a rimanere strettamente legate alla conduzione familiare, anche nel passaggio del testimone generazionale. Mentre nelle strategie adottate o che stanno per esserlo, la graduatoria appare da manuale: quasi il 90% gettona l'innovazione di prodotto e/o processo; l'80% vota per l'entrata in nuovi mercati esteri; oltre il 70% vuole inserire professionalità manageriali, acquisendo così nuove competenze (ingrediente base contenuto nelle ricette emerse dai focus group); oltre il 60% indica gli investimenti in marchio.

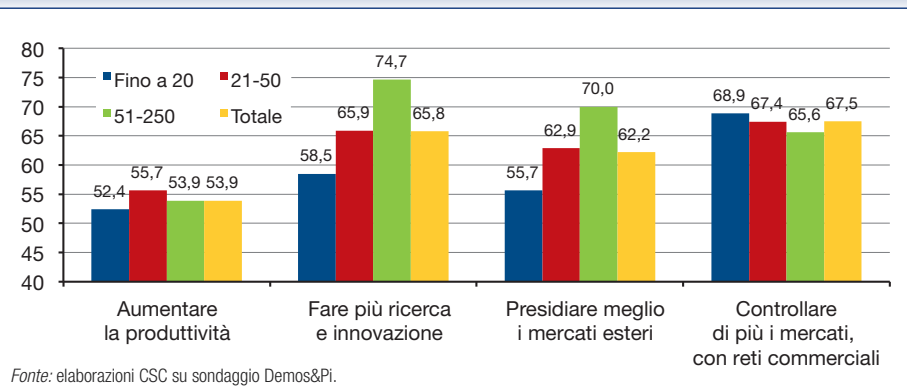
C'è tra le PMI di Confindustria diffusa consapevolezza dell'importanza della crescita dimensionale: solo il 13,4% dice che la stazza raggiunta <va bene così, non c'è bisogno di crescere>; e due terzi, con una certa omogeneità di vedute tra piccolissime, piccole e medie, sa che essere più grandi conta per potere avere maggiori risorse da dedicare alla ricerca e all'innovazione e presidiare meglio i mercati, soprattutto esteri (Fig. 1.8).

Questi ritratti dimostrano che molte PMI hanno compiuto, o stanno per compiere, un salto culturale, ma molte ancora non l'hanno fatto. Eppure è un salto che dovrebbe essere naturale se si muove dalla presa di coscienza, aiutata dall'esame delle strategie vincenti emerse dai risultati dei focus group, della necessità di essere competitivi cogliendo le opportunità offerte dal capitalismo globale della conoscenza. È una necessità che implica innovazione produttiva, ma anche cam-

biamenti nell'impresa che deve darsi dimensioni e capitale adeguati e quindi assetti proprietari e di governo-gestione coerenti. Come indicato proprio dagli stessi imprenditori che l'hanno fatto e che sono stati ascoltati nei focus group.

Fig. 1.8 – Essere più grandi per...

(% delle imprese che rispondono "Sì", per classe dimensionale)



Non è vero che così si perde di flessibilità. Se ne acquisisce piuttosto una forma più produttiva, di qualità dei prodotti e di valore per l'impresa. La rapidità di adattamento, quantitativo e qualitativo, dell'offerta alla domanda, non viene più perseguita deverticalizzando e frammentando la produzione ma accorciando le filiere produttive per riappropriarsi di saperi dispersi e per meglio governarli, aumentando il controllo sull'intero processo produttivo gerarchizzandolo e, contemporaneamente, sviluppando relazioni di partnership strategica con pochi, selezionati, fornitori. A questi vengono richiesti non più tanto "pezzi" del prodotto, ma soluzioni in grado di interagire in un triangolo di relazioni che comprende committente e clientela. Le competenze dei fornitori vengono, in questo modo, continuamente stimulate e la rapidità dei tempi di risposta ai cambiamenti della domanda finale risultano accelerati, rafforzando il vantaggio competitivo della flessibilità. In questa nuova logica di vicinanza alle esigenze dei clienti, la delocalizzazione per abbattere i costi cede il passo alla multilocalizzazione per meglio seguire i mercati di sbocco più promettenti, adottando nelle produzioni gli adattamenti del caso.

L'imprenditore innovatore, sosteneva Schumpeter, è un "leader". Questa definizione ben si attaglia alle molte eccellenze tra le imprese italiane che vorremmo diventassero norma, anzitutto nell'interesse e per la convenienza delle

imprese stesse. Molte PMI dimostrano che è una strada percorribile. È questo uno dei risultati più importanti dei focus group: l'accesso al cambiamento e l'obiettivo della crescita sono alla portata delle piccole aziende, forse anche più che di quelle grandi. Infatti, l'obiettivo della crescita dimensionale è condiviso in modo pressoché uniforme tra tutte le categorie di impresa (quasi il 50% ha indicato l'aumento del fatturato come traguardo aziendale). E tra le motivazioni a crescere colpisce il fatto che per quasi un terzo (un quarto tra le piccole) la crescita è desiderata in sé, mentre per un altro terzo delle aziende con meno di 50 addetti è <necessaria per la sopravvivenza dell'impresa> (23,2% il dato medio).

Insomma, crescere o rischiare di scomparire. Certo, <la pendenza del cammino, l'onerosità e talvolta il rischio del cambiamento possono essere superiori> per le piccole imprese, ma anche i vantaggi, la necessità e l'urgenza lo sono (Arrighetti, Paolazzi, Traù, pag. 124). È utile ragionare su queste evidenze, anche estraendole dal contesto della teoria economica, nella chiave di "Costruire il futuro".

Nella riconfigurazione delle filiere che sta segnando l'adattamento al "capitalismo globale della conoscenza", l'imprenditore guida e mobilita attorno a sé tutte le competenze utili a produrre e realizzare le idee che ritiene vincenti. Non indugia aspettando che altri prevedano il futuro o provvedano per lui. Il suo futuro se lo costruisce assumendo il ruolo di leader per lo sviluppo della propria azienda. Così contribuisce nei fatti a diffondere la cultura d'impresa a tutti quelli che operano per lui e con lui. Facendo bene il proprio mestiere acquisisce anche un ruolo di guida indicando il cammino verso una società imprenditoriale consapevole.

In cui l'impresa non è una controparte ma un battistrada. Una società del genere è impregnata dell'eccellenza dell'imprenditore leader e costruisce insieme il proprio futuro <con una rete affidabile di collaborazioni all'immaginazione e realizzazione del nuovo> (Rullani, pag. 74) che dovrebbe coinvolgere non solo imprese e lavoratori che manifatturano le < cose nuove che piacciono >, ma anche tutte le attività che a questo indirettamente sono chiamate. Il grande campo dei produttori dei servizi entra sempre più nell'industria: servizi bancari, professionali, della distribuzione, servizi di pubblica utilità (energia, telecomunicazioni), servizi prestati dalla Pubblica Amministrazione.

Crescere si può, si deve. Tante PMI danno il buon esempio all'intero Paese. Ma il Paese deve attrezzarsi per non spegnere le faville di sviluppo che le imprese continuano a generare, a vantaggio proprio e di tutti.

Indagine presso le Associazioni del Sistema Confindustria: il questionario

L'impresa è motore del cambiamento economico e sociale: i valori della cultura imprenditoriale.

1. “Cultura d’impresa” significa creatività e innovazione nell’affrontare nuove sfide e nel cogliere nuove opportunità, essere leader e punti di riferimento autorevoli dentro le aziende, animandole e spingendole verso continui cambiamenti e nuovi traguardi, che vanno al di là del perseguimento del risultato economico. L'imprenditore è il motore della trasformazione e fa da ponte tra l'azienda e la società, coinvolgendo e trascinando anzitutto le persone che lavorano con lui.

Negli ultimi tre anni la Vostra Associazione ha svolto iniziative per diffondere la cultura d’impresa così come è stata appena definita? Se sì, qual è stata l’iniziativa di maggiore successo e quella meno riuscita (specificando le ragioni del successo e dell’insuccesso).

2. Negli ultimi tre anni la Tua Associazione ha organizzato iniziative/progetti sui seguenti temi? (*Sì/No*) Rispetto al passato tali temi attraggono un’attenzione *crescente, uguale, decrescente*?

- Crescita dimensionale delle imprese Sì/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
- Aggregazioni delle imprese Sì/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
- Innovazione Sì/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
- Formazione, sviluppo e ricerca di talenti Sì/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

- Promozione della cultura del merito/meritocrazia Si/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
 - Coinvolgimento delle persone e valorizzazione delle competenze in azienda Si/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
 - Apertura alla partecipazione di capitali esterni Si/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
 - Apertura a competenze manageriali esterne Si/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
 - Trasparenza e comunicazione dei conti economici Si/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
 - Sviluppo del rigore e dell'etica degli affari Si/No
 - ☐ crescente
 - ☐ uguale
 - ☐ decrescente
3. In quali soggetti andrebbe maggiormente promossa a livello locale la cultura d'impresa? (barrare due risposte)
- ☐ Pubblica Amministrazione
 - ☐ Mondo politico
 - ☐ Scuola/Università
 - ☐ Laboratori
 - ☐ Banche
 - ☐ Altro (specificare)





2. Verso una società imprenditoriale consapevole

Enzo Rullani*

■ Introduzione ■

"How to fix capitalism", titola in copertina l'ultimo numero della *Harvard Business Review*¹, rivista di riferimento del pensiero manageriale *up-to-date*. Viviamo in tempi di svolta, in cui la ricerca di nuovi modi di vivere e lavorare è all'ordine del giorno. Sta maturando qualcosa che Richard Florida, un *maitre à penser* della creatività, chiama *The Great Reset*²: uno scossone che rimette in discussione le abitudini e gli assetti esistenti, cambiando tutto quello che c'è da cambiare per poter riprendere il cammino interrotto.

La sofferta esperienza della crisi ha, dunque, lasciato il segno, arrivando fino ai "piani alti" delle *corporation* manageriali e delle *business school*, che, ai primi segni di ripresa, non discutono di aggiustamenti minori, ma sono alla ricerca di qualche *big idea*. Lo dicono chiaro e tondo Michael Porter e Mark Kramer³ nello stesso numero della rivista citata sopra: siamo arrivati a un punto di non ritorno. Per uscire dalla crisi e dal suo alone depressivo, bisogna riparare e ripensare un capitalismo che, nella sua forma attuale, non è più al passo con i tempi. Tant'è che appare "sotto assedio", essendo sempre più spesso visto come <la maggior causa dei problemi sociali, ambientali ed economici> vissuti dalla gente negli ultimi anni.

Dunque, la crisi 2007-2010 ha avuto un effetto shock non solo sull'economia reale, ma anche sulla cultura d'impresa e sulle rappresentazioni che ne discendono. Perché l'esperienza vissuta ha modificato, prima ancora dei dati reali, la percezione del possibile e dunque il significato del futuro, adottato dai diversi soggetti in gioco.

* Venice International University, TeDIS.

¹ *Harvard Business Review*, n. 1-2 (January – February) 2011.

² Florida (2010).

³ Si veda Porter e Kramer (2011).

Dopo la crisi, si è detto più volte, niente sarà più come prima: soprattutto non potranno restare gli stessi, i sentieri della costruzione del futuro seguiti da ciascuno. Il senso – scomodo ma eccitante – della discontinuità è così entrato nel vissuto di tutti, predisponendoci ad uscire dagli schemi e ad adottare nuovi occhi: per disegnare le linee di politica economica e le strategie delle imprese, innanzitutto. Ma anche per ridefinire le capacità professionali dei lavoratori, per interpretare i significati da dare al consumo, per capire i fattori da cui ormai dipende il grado di attrattività dei diversi territori presenti nell'economia globale⁴. Tanti personaggi in cerca d'autore, per dirla con le parole di Luigi Pirandello, alla ricerca di una nuova parte in commedia.

Di qui la domanda: in che misura il capitalismo dell'impresa diffusa, con la sua tipica organizzazione produttiva (piccola impresa, distretti, filiere di subfornitura) fa parte di questo diverso futuro? In che misura, in altre parole, le sue caratteristiche distintive sono utili per abitare il mondo che ci attendiamo nel futuro post-crisi e in che misura – invece – possono rivelarsi, alla prova dei fatti, come eredità scomode, non più attuali, da cui occorre prendere le distanze se vogliamo continuare ad andare avanti?

È una domanda implicita nelle riflessioni avanzate in questo volume: nella costruzione del futuro, c'è ancora spazio per la piccola impresa e per il sistema sociale su cui è fondata? Se sì, che cosa deve cambiare per rendere la piccola impresa coerente con il nuovo paradigma emergente?

In realtà, la piccola impresa può essere la base su cui traghettare l'economia italiana verso nuove possibilità, post-crisi, se partecipa, insieme ad altre forze, alla costruzione di una società imprenditoriale⁵: un sistema sociale in cui ciascuno degli attori in gioco investe nella costruzione del proprio futuro, assumendosi i rischi sia di un progetto individuale sia di un progetto condiviso con altri (persone, imprese, territorio).

La società italiana, grazie alla diffusione capillare delle piccole imprese, è già una società imprenditoriale, dove le funzioni tipiche dell'imprenditorialità – autonomia, rischio, intelligenza – sono distribuite tra un gran numero di soggetti. Tuttavia, questo modo di essere della società imprenditoriale attuale ha due punti deboli a cui occorre porre rimedio:

⁴ Si veda Rullani (2010a).

⁵ Si veda Audretsch (2007).

- riguarda solo una parte della società (le imprese e gli imprenditori), che si suppone siano i soli a investire a rischio sul proprio futuro, nel presupposto implicito (valido sinora) che questo basti a esentare dall'investimento a rischio gli altri attori, come i lavoratori, i consumatori, i risparmiatori (non azionisti), i cittadini che abitano i territori interessati dal circuito produttivo;
- è frutto di una evoluzione inconsapevole, per cui milioni di imprenditori si sono trovati a svolgere funzioni imprenditoriali di investimento a rischio e a intrecciare relazioni tra loro, in sistemi complessi (filiera, distretti, territori), senza un progetto consapevolmente assunto e gestito in vista di un esito futuro.

Questi due punti di partenza non permettono di far fronte alle due sfide con cui dobbiamo in futuro fare i conti.

Prima di tutto, è necessario creare le condizioni che rendano possibile (e conveniente) un aumento rilevante degli investimenti in conoscenza che devono essere fatti non solo dalle imprese, ma anche dalle persone e dai territori per reggere la concorrenza *low cost* dei Paesi Emergenti. Ciascun lavoratore, per non perdere il livello di reddito attuale e anzi aumentarlo, dovrà nei prossimi anni fare rilevanti investimenti in professionalità e *know-how*, che potranno mantenere il loro valore nel tempo solo se si traducono in abilità difficilmente imitabili e poco riproducibili e/o solo se verranno continuamente rinnovati. Lo stesso vale per i territori, che devono competere nell'economia globale per attrarre o trattenere le imprese innovative che più facilmente sono oggi in grado di localizzarsi altrove.

La discussione avvenuta intorno alla proposta di scambio lanciata da Sergio Marchionne ha messo in luce, appunto, la necessità che le persone e i territori si attrezzino, investendo sulle proprie capacità, in modo da giustificare la creazione di un rapporto durevole con le imprese che li scelgono come propria localizzazione. Che altrimenti vanno altrove.

Gli investimenti in conoscenza sono, per definizione, ad alto rischio: nessuno può dire che cosa nel prossimo futuro sarà prezioso, non solo nel senso di utile – cosa ancora possibile – ma anche nel senso di “raro” (indispensabile, privo di sostituti), qualità che nel processo accelerato di apprendimento attuale è diventata abbastanza imprevedibile.

Ci si deve domandare, in una condizione del genere, come rendere possibile e conveniente a lavoratori e territori – non solo alle imprese – assumere i rischi di tale investimento, in modo che questa scelta venga fatta e questo apprendimento realizzato.

Possiamo farlo ognuno per sé (e Dio per tutti)? C'è da dubitarne. Non solo perché quando i rischi sono rilevanti si possono prendere a proprio carico solo se condivisi con altri, in modo che perdite e guadagni siano comuni. Ma anche perché le innovazioni che servono per ottenere risultati importanti nella generazione di valore, a mezzo delle conoscenze possedute, sono ormai, sempre più, innovazioni di sistema: innovazioni che riguardano non la singola persona, impresa o comunità territoriale, ma le filiere, le reti, i servizi, l'ambiente e le conoscenze che la società fornisce a ciascuno dei suoi attori. Insomma, le innovazioni e le loro precondizioni sono beni comuni, da cui tutto parte e a cui tutto, prima o poi, deve ritornare, se non si vuole che lo sviluppo diventi insostenibile, non essendo in grado di rigenerare le sue premesse.

Per gestire questo livello di innovazione non bastano più lo spontaneismo delle cento iniziative sparse e la proliferazione dei cento campanili, ciascuno dei quali ambisce a chiudersi nel proprio circuito di prossimità. Occorre un progetto condiviso che sia consapevolmente discusso e fatto proprio dai diversi interessi chiamati a convergere verso una meta e regole comuni.

Non è un problema solo italiano, ma generale: tutte le economie dovranno trovare il modo di assorbire i rischi crescenti di un investimento in conoscenza destinato a coinvolgere persone e territori, oltre alle imprese; e dovranno trovare il modo di gestire progetti condivisi che assicurino la rigenerazione dei beni comuni, in campo cognitivo, ambientale e di identità sociale. Qualche forma di società imprenditoriale consapevole è, dunque, in preparazione dappertutto. Ognuno lo sta facendo e lo farà contando sulle risorse prodotte dalla sua storia e dalla sua inventiva sociale.

Da noi, il cantiere per avviare questa costruzione deve partire dai materiali che la nostra storia ci mette a disposizione: prima di tutto dalla presenza di una "società imprenditoriale" che, in modo parziale e inconsapevole, già ha preso forma nel popolo dell'impresa diffusa, del lavoro autonomo, dei professionisti. Tutta gente che già ha imparato a integrare la propria vita e il proprio lavoro con l'investimento sul futuro e l'assunzione di un rischio di mercato. Invece di allontanarci da questa logica, di cui la piccola impresa è portatrice, bisogna al contrario assumerla "consapevolmente" come una bandiera e una meta da realizzare, rendendola così una cornice di carattere generale, che anche altri soggetti possano abbracciare e che possa essere applicata ai beni comuni.

Costruire il proprio futuro, investendo a rischio sulle proprie capacità, è un modo di vivere e di lavorare di cui, per fortuna, abbiamo fatto esperienza. Più per necessità che per virtù: chi non può usare la forza del potere e del denaro per organizzare il contesto della sua vita e del suo lavoro, deve accettare di dipendere dagli altri e dunque dal rischio, per avere qualche chance di risultato. Milioni di italiani lo hanno fatto mettendosi in condizione di dipendere (o di interdipendere) dal committente, dal fornitore, dal commercialista, dal sindaco e in generale da eventi non prevedibili e non controllabili, con le loro sole forze. È stata dura. Ciascuno di noi prendendosi cura dei “legami deboli” con interlocutori che non dipendono da lui, si è messo su una strada in salita, carica di rischi. E, proprio perché è consapevole di questa mancanza di potere, si è dato da fare per imparare ad auto-organizzare il suo rapporto con gli altri, rigenerando passo per passo le ragioni del lavorare insieme. È così, spiega Mark Granovetter, che i “legami deboli” risultano più tenaci, più duttili, più resistenti alle delusioni dei “legami forti”⁶, ancorati al potere o a regole imposte dall’alto.

Il rischio dell’interdipendenza viene, in questi casi, fronteggiato dalla continua rigenerazione del legame, attraverso l’attenzione all’altro, l’interazione dialogica, la creazione di cornici di senso condivise. È quello che le piccole imprese italiane hanno fatto – e dovuto fare – convertendo la debolezza di origine in flessibilità e creatività, che il mercato e gli interlocutori hanno imparato col tempo ad apprezzare.

Oggi, un percorso simile a quello compiuto dalle nostre piccole imprese, che ha fatto di necessità virtù, riguarda non solo loro, ma un po’ tutti gli attori del sistema produttivo: lavoratori e territori, innanzitutto; ma anche consumatori, risparmiatori, cittadini. La debolezza deve trasformarsi in auto-organizzazione. Possiamo farlo, seguendo le tracce della strada già percorsa, sin qui, dalla piccola impresa negli ultimi quarant’anni, dopo la crisi del fordismo.

Si tratta di mettere questa esperienza e questa logica – di gestione duttile e dialogica del rischio condiviso – al servizio di altri soggetti, che finora pensavano di esserne esonerati e che oggi invece si accorgono di dover cambiare rapidamente registro, se non vogliono essere travolti dall’impeto della concorrenza globale. Si tratta, in parallelo, di mettere la stessa esperienza e la stessa logica al servizio della rigenerazione dei beni comuni, che in passato erano stati affidati alla tutela della legislazione o della burocrazia pubblica e che oggi hanno invece

⁶ Si veda Granovetter (1973).

bisogno di investimenti a rischio, capaci di generare abbastanza valore da renderli sostenibili⁷.

Un progetto, sui due versanti sopra ricordati (condivisione del rischio e beni comuni) in cui il collante diventa l'adozione dello spirito imprenditoriale – che implica investimento, rischio, generazione del valore, reinvestimento – come base comune dei diversi soggetti e interessi sociali, coinvolti nella produzione e i cui redditi sono condizionati dalla competitività del sistema. L'impresa può assumere, in questo scenario, un ruolo guida, essendo il soggetto con maggiore esperienza su questo terreno e che viene ad assumere, proprio per questo, maggiori responsabilità verso il contesto esterno. È il momento di usare la flessibilità e la creatività di cui le imprese hanno dato prova in passato per trainare consapevolmente questa difficile ma indispensabile transizione.

■ 1. Il futuro non si prevede, si fa ■

Come si costruisce il futuro? In un mondo deterministico, a bassa complessità, si può pensare che il futuro nasca da automatismi che siamo in grado – con opportune metodologie – di individuare e simulare, nel loro funzionamento, fino a prevedere quello che, con un certo grado di probabilità, è destinato a succedere tra un anno, due anni, dieci anni.

La crisi di cui abbiamo fatto amara esperienza a partire dal 2007 ci ha, invece, chiarito che i modelli previsivi, estrapolando il passato, non sono in grado di interpretare e guidare la complessità emergente, quella che genera – in modo non preordinato e non controllabile – nuova varietà, occasioni continue di cambiamento (variabilità) e incertezza sugli effetti di ogni azione di rilevanza sistemica (indeterminazione).

L'indeterminazione significa che il futuro nasce da eventi non previsti e da tentativi di esplorazione del possibile, fatti da soggetti che portano avanti progetti e idee, capaci di cambiare una sezione più o meno grande dell'esistente. E capaci di coinvolgere in questo disegno altri soggetti e altri poteri, fino a raggiungere quella massa critica che “fa la differenza”.

In un mondo del genere – e il presente risponde appunto a queste caratteristiche – il futuro, dunque, non si prevede: si fa. Sviluppando una propria idea del possibile e del desiderabile e credendoci fino ad assumere i rischi della sua

⁷ Si vedano Barnes (2006), Rullani (2010a).

realizzazione, con gli altri che siamo riusciti a coinvolgere nel progetto di cambiamento.

Il futuro, insomma, si fa investendo su idee che implicano un rischio. La cui valutazione non può essere affidata a un automatismo, che pretende di essere “oggettivo”, ma richiede comunque, in ultima istanza, una visione e una scommessa soggettiva. Il futuro è costruito, a rischio, dalle persone che vogliono investire sulle proprie capacità, dalle aziende che intendono portare avanti un progetto, dai territori che cercano di costruire il futuro dei propri abitanti. Nessuno le obbliga a investire, nessuno può dire a priori se fanno bene a guardare in questa o quella direzione e a prendersi tanti o pochi rischi. È la loro scelta che fa la differenza.

Questo vale anche per l'Italia di oggi, in ansia per un futuro che sembra sempre più difficile da prefigurare e da costruire. E vale soprattutto per le piccole e medie imprese, che sentono le insidie di mercati, eventi, linee produttive che si stanno allontanando dal loro campo abituale di azione, sollecitando una risposta creativa che implica investimenti, rischi, decifrazione della complessità in essere. E, soprattutto, che implica il coraggio di credere nelle proprie idee, condividendo con altri i rischi e i vantaggi della loro realizzazione.

■ 2. Il cantiere: lavori in corso, per tre obiettivi fondamentali ■

Reinventarsi non è mai facile. Tanto meno, quando si tratta di decostruire l'edificio ereditato dalla storia passata, per aprire un cantiere in cui dar mano alla ricostruzione, usando al meglio i vecchi materiali. È un processo ben visibile nel modo con cui la piccola impresa si rapporta al proprio contesto produttivo e sociale.

La piccola e media impresa dipende, nella sua economia del valore e dei vantaggi competitivi, dalla vitalità del sistema di cui fa parte: la filiera, il territorio, le organizzazioni sociali, le istituzioni sono parte fondamentale del suo regime di costi e ricavi e dunque sono variabili critiche per le sue decisioni di investimento e per i livelli della redditività conseguente.

L'esperienza della crisi ha segnato la piccola e media impresa non solo per il calo della domanda e dei margini, ma anche – e oggi possiamo dire soprattutto – per gli effetti di divergenza e di frammentazione che ha introdotto nel sistema delle relazioni contrattuali e sociali. In presenza di perdite rilevanti, e non previste, è infatti scattato il “gioco del cerino” per cui ciascuno cerca di passare il cerino acceso agli altri, sperando di salvarsi e lasciando che a scottarsi siano gli

altri. È quello che è successo tra banche e imprese finanziate, quando le banche hanno cercato di difendere la propria solidità patrimoniale e la propria solvibilità tagliando il credito ai clienti; col risultato che questi, a corto di liquidità, hanno cominciato a non pagare i fornitori o a rinviare di molto i pagamenti. Le imprese, non incassando i ricavi, hanno smesso di pagare i propri fornitori e ridotto per quanto possibile investimenti e occupati. Con gli effetti conseguenti sui consumi e dunque sui livelli generali di attività del sistema produttivo. Il risultato? La caduta della domanda, che poteva inizialmente essere di un 5%, è diventata del 20, del 30 o del 40%, a seconda di quanto si era vicini all'occhio del ciclone.

La piccola impresa, dipendendo molto dall'esterno e avendo un limitato potere di intervento sulle variabili di sistema, ha subito non solo una rilevante penalizzazione economica, non ancora riassorbita, ma si è trovata in difficoltà per la sempre minore stabilità e affidabilità delle relazioni con i committenti, con i fornitori, con le banche, con i dipendenti. Nella maggior parte dei casi, l'imminenza del pericolo ha indotto a serrare i ranghi, accettando sacrifici congiunti per salvare le relazioni in essere. Ma non sono mancati i casi di conflitto e divergenza aperti. Soprattutto, l'esperienza fatta induce a preoccuparsi per il futuro.

La crisi non ancora terminata non è, infatti, una malattia da cui si tratta di guarire, facendo tornare le cose come prima. Essa è invece il segno della natura strutturalmente instabile del sistema geo-politico uscito dal secolo scorso: un sistema privo di una guida politica centrale (l'economia è diventata globale, gli Stati sono rimasti nazionali) e soprattutto di un sistema che, usando la conoscenza come forza produttiva primaria, assegna ai beni un valore che dipende in toto dalle aspettative future. Ossia da processi che non è in grado né di prevedere, né di anticipare e controllare.

La lezione che occorre trarre dalla crisi, dunque, è soprattutto questa: se vogliamo che l'economia della piccola e media impresa regga in un regime di instabilità dei prezzi, delle quantità e dei margini di profitto, bisogna evitare che a ogni fluttuazione negativa scatti il "gioco del cerino", che rischia di distruggere il contesto contrattuale e fiduciario in cui essa deve necessariamente muoversi.

Per non affondare nel mare in tempesta servono soprattutto tre cose:

- dare forma organizzata alla flessibilità del sistema di relazioni impiegato dalla piccola e media impresa nella produzione di valore;
- recuperare il gap di competitività che si sta profilando in molti settori del Made in Italy, a causa dei progressi realizzati anno per anno dagli attuali concorrenti

low cost, facendo leva sul modo con cui le imprese generano e usano la conoscenza;

- progettare percorsi di modernizzazione industriale che siano sostenibili, ossia capaci di riprodurre le proprie premesse, dal punto di vista del consumo dei beni comuni e del senso che occorre ritrovare nel consumo, nel lavoro e nella vita produttiva in generale.

2.1 Organizzare la flessibilità, condividendo il rischio

Il primo di questi tre punti mira a costruire una cornice contrattuale e sociale che consenta alla piccola impresa di poter affidare funzioni vitali, per la sua economia del valore, alla capacità di innovazione del sistema esterno (committenti, fornitori, banche, lavoratori, istituzioni). Se l'instabilità ricorrente mina l'affidabilità delle relazioni con l'esterno, la tentazione che si presenta alla singola impresa è quella di tornare a "fare da sé", reinternalizzando quello che in precedenza era stato affidato ad altri. È una tentazione cui è bene in generale resistere, tranne che nei casi in cui la reinternalizzazione consente di riappropriarsi di competenze. In un sistema carico di rischi, sia per le grandi sia per le piccole imprese (ma certo soprattutto per queste), è gioco forza focalizzare il proprio campo di investimento e di rischio delimitando il *core business* di cui ci si occupa. Dovendo ricorrere al contributo di altri per tutto il resto – comprese anche funzioni strategicamente critiche – la via da seguire è un'altra: consolidare il sistema esterno di relazioni e soprattutto, per quanto abbiamo detto, renderlo robusto rispetto alle fluttuazioni positive e negative generate dall'instabilità.

Come? Si tratta, in pratica, di dare forma organizzata alla flessibilità del sistema di relazioni che allaccia fornitori e committenti nelle filiere, imprese e banche nel mercato finanziario, datori di lavoro e lavoratori nel campo del lavoro, contribuenti e fisco nel sistema tributario. Facendo sì che ciascuna di queste parti si assuma contrattualmente e in modo concordato ex ante una frazione di rischio, cosicché si sappia in anticipo come ripartire i vantaggi nelle fluttuazioni positive e le perdite in quelle negative. È una sfida manageriale e istituzionale che per adesso è stata affrontata solo empiricamente, e sotto i colpi dell'emergenza. Ma l'Italia, con il suo capitalismo di piccola impresa, ha tutte le ragioni per esplorare questa possibilità di attrezzare il sistema di relazioni delle imprese, in modo da poter fronteggiare senza traumi la condizione permanente di instabilità che ci attende anche negli anni futuri.

2.2 Tornare a essere un sistema competitivo

La seconda lezione da trarre dall'esperienza della crisi è che occorre riposizionare competitivamente il sistema produttivo italiano, correggendo uno svantaggio (dal lato dei costi, ma non solo) che ormai comincia a incidere notevolmente sulle quote di mercato e sui margini in molti dei settori del Made in Italy.

Per recuperare competitività bisogna aumentare in modo rilevante i livelli di produttività (in valore) ottenuti da ogni ora di lavoro prestato o da ogni euro di capitale investito. È solo un rilevante aumento di produttività che può infatti consentire al nostro sistema di far fronte senza traumi allo svantaggio di costo che abbiamo e continueremo ad avere verso i nuovi *competitor* dei Paesi Emergenti.

Le misure di razionalizzazione del lavoro e di eliminazione delle inefficienze, o della sovracapacità, che sono scattate nella fase dell'emergenza, possono dare qualche risultato, ma certo non bastano per venire a capo del problema. Incrementi rilevanti del valore prodotto pro-capite possono essere ottenuti solo cambiando i modelli di *business* delle imprese, seguendo – come del resto hanno fatto altri paesi ricchi – due linee di fondo: inducendo le imprese a investire di più nello sviluppo di conoscenze originali; costruendo le condizioni di mercato e di sistema perché questi investimenti generino il massimo del valore possibile e alla fine rendano, creando così la convenienza a continuare su questa strada.

Come dimostra l'esperienza dei paesi più avanzati, che riescono a sostenere livelli di costo del lavoro ben maggiori di quelli italiani (si pensi alla Germania), è possibile aumentare di molto il valore prodotto dalla conoscenza se si agisce su alcune variabili che per adesso – come diremo – sono rimaste piuttosto in ombra nell'esperienza del Made in Italy degli ultimi quarant'anni.

Ciascuno dei capitalismi nazionali ha imparato a fare leva sulla conoscenza, seguendo la strada che gli è risultata maggiormente congeniale. Stati Uniti, Germania, Giappone e paesi nord europei hanno scelto percorsi diversi, ma con un denominatore comune: ciascuno punta a fornire alle imprese del paese conoscenze distintive che, con un regime di uso appropriato, possono incrementare il valore prodotto pro-capite di percentuali rilevanti, tali da compensare il costo di elevati standard di benessere.

Molto si può fare anche in Italia, per aumentare la produttività, facendo leva sulle caratteristiche specifiche del nostro modo di produrre (piccola dimensione di impresa, sistemi territoriali, capitalismo personale). Non si tratta infatti di "importare" forzatamente modelli esteri che hanno altri presupposti e altre storie,

ma di imparare dalla loro esperienza come sia possibile sfruttare il potenziale di valore messo in campo dal nuovo paradigma emergente, il capitalismo globale della conoscenza. Adattando il nostro modo di lavorare alle esigenze e possibilità di questo paradigma è possibile prefigurare un percorso che riposizioni il nostro sistema produttivo nel nuovo contesto della competizione internazionale, consolidando presidi di mercato che in prospettiva, in assenza di cambiamenti importanti, possono oggi apparire precari.

2.3 Esplorare la nuova frontiera della modernità sostenibile

Infine, occorre cominciare a occuparsi seriamente del carattere dissipativo che, in un sistema decentrato e poco organizzato come il nostro, hanno assunto molti dei percorsi di modernizzazione seguiti sinora. Perché un processo di innovazione possa durare nel tempo, occorre che il percorso seguito sia sostenibile, nel senso che ci si deve preoccupare, man mano che si va avanti, di ricostituire le premesse che giustificano il viaggio e che rendono possibile il suo svolgimento. Partire in quarta verso la prima strada in discesa che ci si presenta davanti, senza curarsi della benzina che ci si porta dietro, è quasi sempre fonte di precarietà e di delusioni future.

Il modello di crescita delle imprese e dell'occupazione nella fase distrettuale è, infatti, andato avanti con una proliferazione a macchia d'olio, usando le risorse disponibili (il lavoro liberato dall'agricoltura e dal terziario tradizionale, il territorio utilizzabile nell'ex-campagna, le strade e le infrastrutture pre-esistenti o solo marginalmente potenziate, aria e acqua ancora poco contaminate e un impianto istituzionale e contrattuale ereditato dalla storia e corrispondente a esigenze del passato), finché non sono venute a mancare. Ci si è accorti allora che le riserve di lavoro, di territorio e di infrastrutture erano esaurite, che non era possibile fare leva in modo adeguato su istituzioni e regole ormai poco corrispondenti alle esigenze attuali e che lo spazio competitivo conquistato negli anni d'oro del post-fordismo si stava restringendo a causa dell'arrivo dei Paesi Emergenti.

Possiamo oggi capire, sulla base di questa esperienza, che non sempre le strade in discesa, più facili da prendere, portano alla meta. Anzi spesso accade che esse appaiono facili e convenienti perché utilizzano, senza ricostituirle, risorse pre-esistenti, finché durano. Poi ci si ferma e non si sa bene come andare avanti. Saggezza vuole che, nella scelta del percorso e nell'organizzazione dell'attrezzatura da portarsi dietro, ci si debba curare non solo della velocità d'avvio,

ma anche della sostenibilità a più lungo termine della strada intrapresa. Il viaggio può essere più lento, ma più affidabile, se ci si cura sin dall'inizio di rigenerare, passo per passo, le premesse che tengono insieme la carovana e che consentono di andare avanti, anche quando la strada si presenta in salita.

La crisi ha acuito la sensibilità di tutti rispetto a queste esigenze di stabilità e robustezza dei percorsi di esplorazione verso il nuovo, che vale la pena di intraprendere, assumendo rischi e costi condivisi. I problemi ambientali (riscaldamento globale, inquinamento, deterioramento del paesaggio) hanno aperto la strada a un diverso approccio alla modernizzazione, dando luogo a politiche e ad atteggiamenti dell'opinione pubblica che hanno a lungo assunto una connotazione anti-industriale o per lo meno di diffidenza verso l'industria e verso la crescita economica in generale. La reazione è – per usare le parole di Serge Latouche – la decrescita, accettata non a malincuore, ma come soluzione felice, fortemente voluta⁸.

Ma sono bastati due anni di decrescita reale, dovuta alla recessione 2008-2009, per rendere evidente l'impossibilità di scegliere tra due obiettivi ugualmente importanti: la crescita economica, che mantiene il livello dell'occupazione e del reddito, facendo rendere gli investimenti in conoscenza fatti dai diversi attori sociali; e la sostenibilità ambientale, che difende la qualità della vita e il rapporto con le risorse naturali e sociali da cui la produzione si alimenta. Oggi si comprende che una divaricazione radicale tra crescita economica e rigenerazione dell'ambiente e dei beni comuni è dannosa e inconcludente: non possiamo fare a meno della modernità industriale e non possiamo fare a meno di un ambiente vitale, in tutti i sensi, che l'accolga⁹.

Dunque, si sta profilando una nuova alleanza tra modernità industriale e ambiente, all'insegna dell'attenzione al consumo per i prodotti eco-compatibili o "biologici" e di un sistema di regole e incentivi che indirizza le scelte aziendali verso soluzioni non dissipative. L'ambiente che diventa occasione di *business* utilizza la forza dell'innovazione industriale e delle convenienze economiche per esplorare nuovi modi di vivere e lavorare, contribuendo alla sostenibilità.

Lo stesso possiamo dire per i beni comuni diversi dall'ambiente naturale ma ugualmente importanti: la scienza, la cultura, la conoscenza sociale che alimenta anche in modo gratuito la vita delle persone e delle comunità o che, nel territorio,

⁸. Si veda Latouche (2004, 2007).

⁹. Si veda Rullani (2010a).

rigenera professionalità, saperi e spirito imprenditoriale che verranno poi utilizzati nella produzione. L'uso dissipativo di queste risorse non porta a niente, mentre è indispensabile ristabilire un circolo virtuoso tra il consumo e la rigenerazione dei beni comuni che vengono utilizzati dalla modernizzazione.

■ 3. Vivere e lavorare nel capitalismo globale della conoscenza ■

Le imprese italiane – grandi e piccole – sono insomma investite da un ciclone che sta cambiando i fattori della loro competitività, la geografia dei mercati, l'organizzazione delle filiere di appartenenza, le esigenze e le aspettative dei consumatori a cui si riferiscono. Ma hanno anche molte carte da giocare per essere protagoniste del cambiamento in corso.

Il cambiamento con cui hanno a che fare nasce, certo, da sollecitazioni individuali, diverse da azienda ad azienda. Ma è trascinato nel suo insieme da un processo di più vasta portata: il mondo è diventato globale, con i grandi numeri e le grandi differenze che questo comporta, nella produzione e nella concorrenza di mercato. E in questo mondo globale la risorsa produttiva chiave, che genera valore e vantaggi competitivi, è ormai la conoscenza. Anche la fabbrica e la produzione che trasforma fisicamente la materia prima in prodotto finito sono ormai processi governati dalla conoscenza, sotto forma di tecnologia, macchine e lavoro cognitivo che presiede al ciclo produttivo e al funzionamento della filiera, fino al consumo finale.

La conoscenza, in quanto risorsa immateriale, dà forma ai processi materiali, ma cambia anche il circuito della loro trasformazione in valore. Con due effetti fondamentali, nel nostro tempo. Prima di tutto, la conoscenza (specie se codificata o meccanizzata) è una risorsa mobile che ha realizzato un imponente trasferimento di attività dai paesi ad alto costo verso quelli *low cost*. Contemporaneamente, però, i saperi maggiormente innovativi o complessi tendono a localizzarsi in aree geografiche e in sistemi sociali ben delimitati, che si specializzano in certe funzioni e che sono capaci di valorizzare, nelle filiere globali, la loro specifica competenza cognitiva.

Globalizzazione dei mercati e smaterializzazione della produzione hanno cambiato l'esperienza di tutti i produttori, minacciando gli assetti pre-esistenti e al tempo stesso fornendo opportunità straordinarie di valorizzazione della conoscenza nel campo del nuovo e del possibile. L'onda globale/immateriale ha travolto molte cose, ma ha messo in movimento il sistema produttivo mondiale.

C'è chi – invocando misure protezionistiche o il ritorno ai bei tempi andati – immagina di poter evitare l'impatto. È un'illusione, non solo perché l'onda prima o poi arriverà in tutti i minuti segmenti di mercato in cui si può provare a nascondersi. Ma per una ragione più forte e decisiva: dobbiamo per forza avvicinarci e anzi esporci al globale/immateriale perché ci serve – per competere – l'energia di cui l'onda è portatrice. Come il surfista, dobbiamo imparare a cavalcare l'onda, senza essere travolti e facendoci invece portare dove vogliamo.

La meta, in questa partita, è prefissata, non possiamo sottrarci. Sta infatti emergendo, su scala internazionale, un nuovo paradigma di organizzazione economica e produttiva, che prende la forma del “capitalismo globale della conoscenza”. Un capitalismo in cui la generazione del valore e dei vantaggi competitivi è affidata all'uso della conoscenza in filiere di produzione estese a scala globale. Filiere che forniscono all'intelligenza produttiva di ciascuna impresa un bacino di impiego sempre più ampio e differenziato, associandosi di conseguenza a un potenziale di valore altrettanto grande e polivalente.

Le imprese hanno finora definito i loro modelli di *business* all'interno di paradigmi precedenti, aggiornandoli in misura limitata di anno in anno, per adattarsi ai cambiamenti intervenuti. Ma oggi hanno di fronte una discontinuità, un salto di paradigma che impone la ricerca di nuovi modelli e dunque di svolte importanti sia nella strategia sia nelle forme organizzative.

Questo è vero un po' per tutte le imprese che si muovono nello scenario della nuova concorrenza internazionale: soprattutto le imprese manifatturiere legate all'export, ma anche – e progressivamente sempre di più – i produttori di servizi e di beni destinati al consumo nazionale. Ma è vero soprattutto per le imprese italiane che, dopo la crisi del fordismo (anni Settanta), hanno con successo sperimentato un paradigma produttivo basato sull'addensamento di molte piccole e medie imprese in sistemi territoriali (distretti industriali, filiere di subfornitura contigue all'impresa leader, sistemi produttivi locali), costruiti per sfruttare a fondo i vantaggi della prossimità geografica e merceologica. Che cosa accade a questi vantaggi di prossimità nel momento in cui il paradigma di riferimento muta, assumendo le caratteristiche tipiche del capitalismo globale della conoscenza, che dà valore alle relazioni a distanza e alla mobilità trans-territoriale di conoscenze, merci, capitali, imprese e (anche) persone?

Nella costruzione del futuro, sembrano più avanti i paesi che hanno conservato l'impianto di grandi imprese, diventate da tempo multinazionali e legate

– per quanto riguarda la specializzazione merceologica – all'*high tech* e all'innovazione scientifico-tecnologica. Queste imprese si trovano oggi avvantaggiate sia perché possono accedere senza grandi difficoltà ai vantaggi delle produzioni *low cost*, svolte direttamente o indirettamente nei Paesi Emergenti, sia perché hanno fatto per tempo esperienza di processi come l'esternalizzazione di funzioni produttive in reti che mobilitano alleati, fornitori e competenze esterne, la codificazione della conoscenza impiegata, la replicazione dei modelli e delle procedure in grandi o grandissimi volumi, la gestione di reti logistiche e distributive a scala mondiale, l'organizzazione del lavoro intellettuale (manager, ricercatori, quadri, professionisti) messo al servizio della produzione aziendale. Tutte soluzioni che sono destinate a diventare cruciali nella dinamica competitiva del capitalismo globale della conoscenza.

La discontinuità è dunque maggiore per le piccole e medie imprese italiane, che su questi fronti hanno ancora molto da sperimentare e innovare. Il cambiamento che le attende è realmente a 360°, riguardando non tanto il singolo prodotto o processo, ma la logica di generazione del valore e del vantaggio competitivo, ossia il modello di *business* ereditato dalla storia. E, per di più, da una storia che è stata spesso di successo, dando luogo a routine e visioni consolidate, che proprio per questo oggi si fatica a mettere in dubbio e cambiare.

Questa storia ha però messo a disposizione dell'Italia una risorsa fondamentale per agire nel nuovo contesto competitivo: l'imprenditorialità diffusa nelle tante imprese che ogni giorno tessono i fili di una rete fatta di tanti nodi intelligenti, capaci di rigenerare le condizioni della loro collaborazione e specializzazione, di interpretare con una propria visione del mondo la complessità emergente dall'incertezza generale, di elaborare idee progettuali e di assumere i rischi della loro realizzazione. È un processo di *world making* (costruzione del mondo possibile) che guarda al futuro, in qualche caso con orizzonti limitati al prodotto o ai processi da realizzare, in altri con una visione strategica più ampia, disposta a cambiare anche i modelli di *business* su cui riposa il vantaggio competitivo dell'impresa.

Il problema italiano non è quello di rinunciare all'autonomia di pensiero e di scelta che, grazie all'imprenditorialità diffusa, consente di esplorare molti e diversi percorsi di costruzione del futuro. Semmai abbiamo bisogno di mettere a rete l'intelligenza imprenditoriale di cui disponiamo per rendere accessibili a ciascuna impresa le economie di un sistema più grande a cui appartiene e in cui svolge una

funzione specializzata. Invece di immaginare che il futuro sia riservato a grandi e potenti gerarchie organizzative – che tra l'altro sarebbe difficile ricostruire nel Paese – proviamo a utilizzare in modo consapevole le risorse di flessibilità e creatività connesse all'intelligenza diffusa dei tanti nodi che possono imparare a lavorare meglio in rete tra loro, adottando forme di conoscenza maggiormente replicabili e strutture di relazione maggiormente affidabili. I sistemi locali di impresa diffusa hanno oggi di fronte la sfida di usare, per alcune funzioni complesse, reti di intelligenza non solo trans-territoriali (metropolitane, globali) ma anche trans-settoriali, capaci di sfruttare appieno il potenziale di valore legato alle idee flessibili e creative che sono capaci di produrre.

Un accesso già evoluto alla logica del nuovo paradigma è quello che oggi hanno messo a punto le 4.000 medie imprese che nel sistema produttivo italiano sono diventate l'asse portante dei distretti industriali e delle filiere produttive, prendendo il posto delle grandi aziende che, dagli anni Settanta in poi, hanno segnato un severo regresso. Le medie imprese sono in realtà capofiliera, che utilizzano in modo massiccio il lavoro delle imprese specializzate di scala più piccola o comunque di fornitori esterni con cui si stabilisce un rapporto stabile nel tempo. Dallo studio dei bilanci delle medie imprese italiane, Unioncamere e Mediobanca hanno ricavato un dato significativo: ciascuna di queste imprese acquista da fornitori esterni (come materia prima, energia, componenti, lavorazioni conto terzi, conoscenze, servizi, ecc.) quasi l'80% di quello che fatturano ai loro clienti. Esse gestiscono, cioè, sistemi di produzione a rete che usano il capitale, le competenze, le capacità produttive di molti. E con questi molti condividono il rischio della produzione di valore, distribuendo i risultati della filiera tra i diversi partecipanti in base ai prezzi di scambio tra fornitori e clienti della filiera stessa. L'economia di queste 4.000 imprese conferma che anche in Italia abbiamo già importanti pre-esistenze proiettate verso la logica del capitalismo globale della conoscenza e composta da esternalizzazione, codificazione, replicazione, logistica, distribuzione commerciale e lavoro intellettuale.

La scommessa è portare fino in fondo l'evoluzione dell'intero sistema produttivo verso il nuovo paradigma. Ci sono infatti ancora migliaia di piccole imprese che lavorano con gli schemi tipici del capitalismo distrettuale, usando la prossimità e la conoscenza informale come base della loro organizzazione produttiva. E concentrando l'intelligenza dell'impresa in poche persone, quando non in una soltanto. Questo modello di uso della conoscenza non è oggi adatto

a reggere l'urto di una concorrenza internazionale che, avendo già adottato le forme organizzative richieste dal nuovo paradigma, non solo utilizza le risorse *low cost* dei Paesi Emergenti, ma che si è attrezzata anche per trarre vantaggio dai grandi moltiplicatori di valore potenzialmente accessibili alle filiere e ai mercati globali.

Molte cose devono, dunque, cambiare perché anche le piccole e medie imprese delle filiere e delle società locali, insieme alla galassia del terziario, possano, alla pari degli altri, sfruttare l'energia delle due onde che stanno plasmando la geografia della concorrenza mondiale: l'impiego di intelligenza replicabile e l'estensione globale del suo bacino d'uso.

Un approccio difensivo, che mira a salvare le pre-esistenze riducendo – in qualche modo – l'esposizione alle sfide competitive provenienti dall'esterno, non avrebbe alla lunga possibilità di successo. Le nostre imprese, infatti, non hanno soltanto bisogno di innovare, genericamente, prodotti e processi, ma devono anche attrezzarsi per sfruttare l'energia delle due onde che stanno trasformando il mondo, con la potenza dei moltiplicatori dell'intelligenza replicabile e della globalità.

Intelligenza replicabile e globalità non stanno creando un mondo "piatto", dove le differenze sono destinate ad appassire e a non avere futuro. Al contrario, proprio la possibilità di applicare a ogni idea grandi moltiplicatori rende conveniente investire in competenze di nicchia e in specializzazioni che altrimenti non sarebbero sostenibili o convenienti, potendo contare su uno scarso potenziale di valore.

In questa traiettoria evolutiva, la complessità del sistema produttivo (varietà, variabilità e indeterminazione) è destinata ad aumentare. E il sistema produttivo italiano ha, da questo punto di vista, la chance di poter usare l'intelligenza imprenditoriale diffusa, messa a rete, come risorsa per elaborare risposte flessibili e creative, non solo efficienti, all'evoluzione dei mercati verso livelli crescenti di complessità.

Sulla carta, dunque, la partita non è affatto persa e ha anzi buone possibilità di arrivare a un esito favorevole. Bisogna tuttavia capire che il nostro sistema ha oggi bisogno di cambiare in modo importante il proprio posizionamento competitivo, e deve farlo in modo maggiormente radicale rispetto ad altri paesi. Se il punto di partenza è meno favorevole, e la crescita stentata di questi anni ce lo conferma, abbiamo tuttavia a disposizione risorse importanti (l'intelligenza dif-

fusa, la capacità di lavorare a rete) che altri hanno sviluppato e utilizzano in misura minore. Correggendo i fattori di debolezza dei nostri modelli di *business*, possiamo imparare come e meglio di altri a trasformare la complessità in una fonte di vantaggi e di valore economico.

È un cammino non breve, certo. Ma l'importante è muoversi, credendo nel futuro, nella direzione giusta.

■ 4. La piccola impresa a una svolta ■

La prima cosa che guida l'evoluzione della piccola impresa, oggi, è il bisogno di confrontarsi con il nuovo assetto della concorrenza internazionale. Ma non solo in termini difensivi. Si tratta di capire come sfruttare l'energia potenziale che in questo contesto è presente e che molti concorrenti già stanno utilizzando a loro vantaggio. Il problema è se la piccola impresa può riuscire a farlo, alla pari di imprese più strutturate e potenti. E in quanto tempo, con quali costi e con quante difficoltà di evoluzione.

Il paradigma emergente, che sta prendendo forma col nuovo assetto della geopolitica e dei modi di produrre ad alto contenuto di conoscenza (grazie a ricerca, automazione, ICT, *new media*, comunicazione mobile) si configura, dunque, come capitalismo globale della conoscenza¹⁰. Un capitalismo, cioè, che usa nella produzione di valore due leve fondamentali: la mondializzazione dello spazio (globalità) e la smaterializzazione dei fattori produttivi (conoscenza).

La competizione che sta prendendo corpo, nel nostro secolo, si fa ormai usando la vis destruens e il potere ricostruttivo di queste due leve. Su questo ci sono pochi dubbi. Semmai il problema, per ogni paese, è come attrezzarsi per intercettarle e utilizzarle a proprio vantaggio, specialmente se, come accade spesso in Italia, si ha una limitata esperienza del globale e dell'immateriale.

Un bel rebus, per la piccola impresa italiana, che è nata in un contesto del tutto diverso, e per certi versi anche opposto. Un contesto che, come già detto, dopo la crisi del fordismo (anni Settanta) ha favorito lo sviluppo di sistemi produttivi dispersi, dotati di solide radici locali, chiave di accesso alle economie di prossimità, e concentrati, in termini di abilità e di investimenti, sulla fabbricazione materiale (macchine, capannone, magazzino).

Si è spesso raccontato questa storia in chiave di dimensione di impresa, come se la dimensione fosse e sia tuttora l'elemento decisivo per la qualità delle cose

¹⁰. Si veda Rullani (2010b).

fatte e delle performance raggiunte. Naturalmente la ricetta che ne consegue, una volta che si parte da questa premessa, è semplice (e poco convincente): per aumentare la produttività bisogna aumentare la dimensione media delle imprese presenti nel sistema. Come cercheremo di dire, questa è una possibile via, se caso per caso esistono le condizioni finanziarie, organizzative e di competenza per crescere. Ma sappiamo già che si tratta di una soluzione che fatica ad affermarsi nel contesto e nel tempo storico italiani. È difficile affidare a questa variabile i guadagni di produttività che ci sarebbero necessari per competere con i paesi *low cost*. Basta guardare ai fatti. La crescita dimensionale di poche imprese non cambia, infatti, la traiettoria dell'economia in cui queste operano e dunque non cambia due elementi chiave che la caratterizzano:

- la sistematica riduzione, dal 1970 a oggi, del grado di integrazione verticale delle singole imprese¹¹ (Fig. 2.1);
- una dimensione media estremamente bassa, che ruota da anni intorno ai 9 addetti per impresa¹² (Fig. 2.2).

In realtà, ci sono tanti modi per crescere, e la crescita dimensionale non è tutto¹³.

Per recuperare efficienza e produttività in Italia bisogna prima di tutto far funzionare meglio il sistema produttivo in cui è immersa la singola impresa, favorendo la sua specializzazione e la crescita del bacino di uso della conoscenza in possesso di ciascuna “molecola”. In secondo luogo, occorre migliorare la qualità del contesto

11. Il grado di integrazione verticale, misurato in base all'indicatore valore aggiunto/produzione era del 35-37% all'inizio degli anni Settanta, scende lentamente verso quota 30% nei primi anni Novanta, per poi precipitare fino al 26% circa degli ultimi anni (Centro Studi Confindustria, 2010b). La lieve inversione che abbiamo avuto con la crisi non altera questo dato di fondo e comunque ha natura contingente perché deriva, soprattutto, dalla reinternalizzazione di alcune attività, in precedenza esternalizzate, allo scopo di assorbire l'eccedenza interna di capacità e di lavoro dovuta alla caduta della domanda.

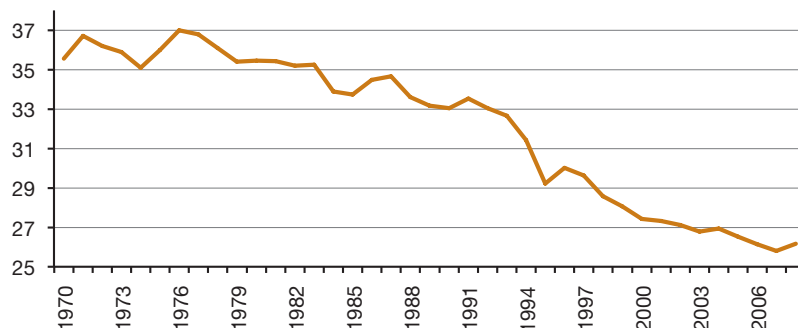
12. La dimensione media delle imprese, che era cresciuta in epoca fordista di un buon 80% dal 1951 al 1971, comincia a scendere nei trent'anni che portano al 2001, dopo di che rimane sostanzialmente stabile fino a oggi intorno ai 9 addetti per impresa (Centro Studi Confindustria, 2010b). Questo trend viene alterato negli ultimi anni dalla dinamica della crisi, che riduce la formazione di nuove imprese (piccole per definizione) e colpisce in modo particolare le imprese subfornitrici di minore taglia. Ma sarebbe sbagliato pensare che questa selezione sia tale da far fare un salto dimensionale di qualche consistenza al nostro sistema produttivo, tenendo conto della distanza che ci separa, in questo campo, dagli altri.

13. Uno studio di Corò e Grandinetti (2007) sulle strategie di crescita delle medie imprese mette in evidenza come la crescita della dimensione si accompagna ad altre soluzioni, ugualmente importanti e ugualmente praticate: la crescita relazionale, mediante *outsourcing* e divisione del lavoro nelle filiere; e la crescita qualitativa, mediante la ricerca di forme di eccellenza che consentono di avere nuovi clienti potenziali e nuovi sbocchi.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Fig. 2.1 - In Italia rallenta la frammentazione

(Settore manifatturiero, rapporto % tra valore aggiunto e produzione*; su dati a prezzi correnti)

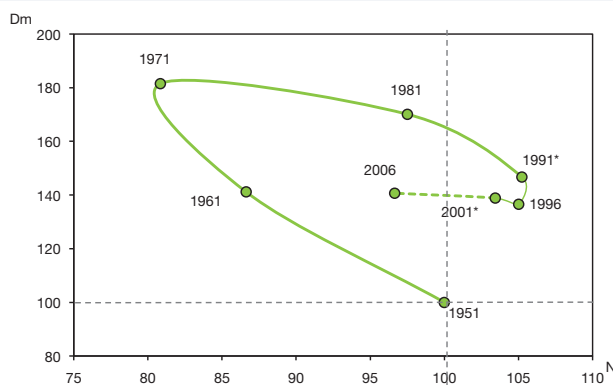


* Esclusi: carta e prodotti di carta; stampa ed editoria; coke e raffinerie di petrolio; prodotti chimici; prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; metallurgia.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Istat.

Fig. 2.2 - Le tre fasi del modello italiano

(Numerosità delle imprese (N) e loro dimensione media in termini di addetti (Dm), Italia, 1951= 100)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Istat.

socio-istituzionale e delle regole che ne derivano, valorizzando il territorio come risorsa. Terzo: occorre imparare a sfruttare la motivazione e la creatività delle persone, volgendola a vantaggio dell'azienda e della crescita produttivistica.

In passato sono condizioni che hanno preso forma, spontaneamente, nei distretti industriali e nel capitalismo dell'impresa diffusa. Oggi, essendo cambiate le condizioni della concorrenza con cui fare i conti, non basta continuare sulla stessa strada, ma bisogna innovare per avere filiere, territori e persone capaci di generare valore e produttività a vantaggio del sistema produttivo nel suo insieme,

non solo della singola azienda. Sono innovazioni, queste, che compensando un nostro punto di debolezza non possono essere copiate o importate da altri: richiedono insomma soluzioni originali, che tocca a noi immaginare e mettere alla prova.

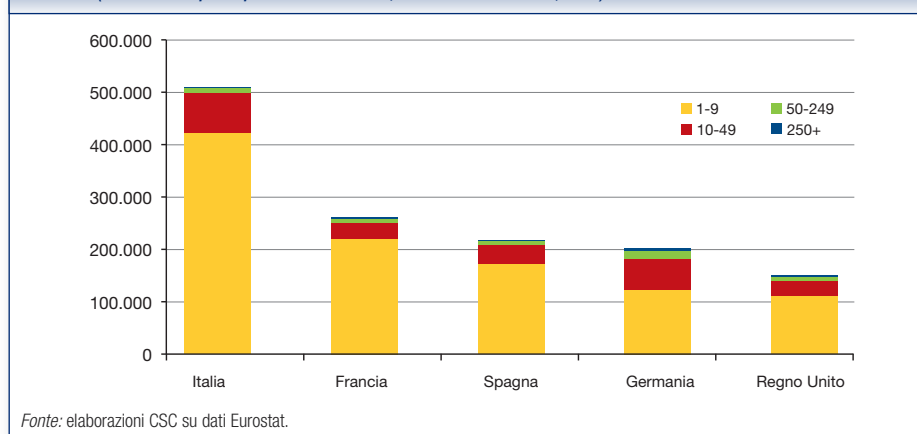
■ 5. L'anomalia italiana, nel mondo che cambia ■

In effetti, i dati mostrano l'assoluta anomalia del caso italiano in termini dimensionali rispetto a tutti gli altri Paesi Avanzati (Fig. 2.3). Se consideriamo l'occupazione industriale sotto la soglia dei 50 addetti, nel 2007 l'Italia arriva al 49,0% del totale, mentre la Germania arriva a meno della metà, ossia al 20,4% (Francia e Regno Unito sono rispettivamente al 30,0% e al 22,5%). Di conseguenza il numero di imprese manifatturiere (e di imprenditori) presente nel nostro paese è soverchiante rispetto a quello di altri paesi a noi paragonabili per scala e livello di sviluppo. In Italia abbiamo infatti qualcosa come 511mila imprese manifatturiere (al 2007), di cui ben 422mila sotto i 10 addetti: un popolo di imprenditori personali, insomma. Il doppio della Francia, tre volte e mezzo rispetto a Germania e Regno Unito. Dall'altra parte, in Italia abbiamo molte meno grandi imprese (250 e più addetti): 1.408, contro le 4.236 della Germania, le 1.986 della Francia e le 1.758 del Regno Unito.

Ma la competitività di un sistema produttivo complesso non si riassume semplicemente in un dato dimensionale. Questo forse poteva essere vero in epoca fordista, quando le economie di scala venivano fatte attraverso i grandi volumi

Fig. 2.3 - Le imprese italiane sono più piccole

(Numero di imprese per classe di addetti, settore manifatturiero, 2007)



e l'integrazione verticale del ciclo della singola impresa. Ma dagli anni Settanta in poi non è più così.

Le imprese della stagione post-fordista hanno, infatti, imparato a delegare all'esterno una parte sempre più rilevante delle lavorazioni e delle funzioni, che vengono in questo modo svolte in *outsourcing*, dai fornitori. Se andiamo a vedere il rapporto valore aggiunto/produzione¹⁴ delle imprese manifatturiere (Fig. 2.4) scopriamo che esso è sceso sotto il 35% per le imprese di tutti i paesi europei, con Francia e Italia che puntano al 25%, mentre Germania e Regno Unito sono sopra il 30%. Non solo: dal 2000 al 2007 questo indice scende praticamente in tutti i paesi europei, con una caduta più rapida in quelli, come Germania e Austria, che avevano mantenuto i livelli più elevati.

Dunque, le imprese, tutte le imprese – grandi e piccole – fanno oggi parte di sistemi produttivi che eccedono di gran lunga la loro dimensione aziendale. È alla dimensione di questi sistemi – filiere, distretti, catene di subfornitura – che dobbiamo riferire le economie di scala che contano, quelle derivanti dal riuso della conoscenza¹⁵. Il che significa soprattutto che la forza produttiva espressa dalla singola impresa dipende in modo decisivo dalla qualità del contesto in cui si muove e dalla natura delle sue relazioni con le altre imprese e con le persone che si muovono in questo contesto.

Il tratto rilevante della piccola impresa nell'esperienza italiana non è solo la dimensione ma è anche l'essere il nodo di una rete più grande e complessa, che si appoggia alla cultura e alle relazioni di fiducia e locali sedimentate nel tempo¹⁶. Grazie ad essa, la piccola impresa ha imparato a vivere nella filiera, a scambiare col territorio, a mobilitare le energie personali di tanta parte della popolazione focalizzando il suo vantaggio competitivo sulle economie di prossimità e sulla conoscenza pratica acquisita in fabbrica.

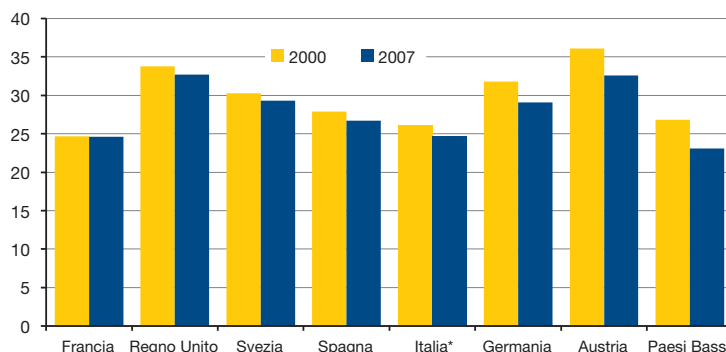
Un modo di competere che le ha consentito, finora, di limitare al minimo gli investimenti nella ricerca, nella commercializzazione (marchi, reti di vendita), nel capitale umano (linguaggi formali, management). Naturalmente le medie imprese, più dinamiche, che sono emerse dalla storia del capitalismo distrettuale degli ultimi trenta anni del Novecento, sono andate oltre. Ma la base del sistema è rimasta legata a queste caratteristiche di origine.

¹⁴. Centro Studi Confindustria (2010b).

¹⁵. Si veda Rullani (2009).

¹⁶. Si veda Di Vico (2010).

Fig. 2.4 - La produzione manifatturiera è meno integrata
(Rapporto valore aggiunto/produzione, su dati a prezzi correnti)



* 2008 per Italia.

Paesi ordinati in base all'intensità della variazione dell'indice.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Caratteristiche che oggi non reggono più. E non perché, come spesso si dice, la piccola dimensione di impresa contrasti con le esigenze della produzione moderna. Ma perché ogni epoca ha il suo modo di usare la conoscenza a fini produttivi, per cui le forme di impresa devono mettersi in grado di cambiare, nel corso del tempo, per non diventare obsolete. È un'avvertenza che vale per le piccole e per le grandi imprese, senza differenze.

Fino a che è durato il fordismo, il paradigma della produzione di massa e delle grandi organizzazioni che la realizzavano, la piccola impresa poteva apparire una forma arretrata e perdente. Destinata prima o poi a scomparire sotto la pressione competitiva di imprese meglio attrezzate per sfruttare le potenzialità del paradigma produttivo del tempo.

Ma il fordismo, a un certo punto, è entrato in crisi perché non ha saputo gestire la complessità da esso stesso prodotta. È questo antefatto, di sistema, che ha messo in pista le energie dell'impresa diffusa, la cui rapida propagazione nei sistemi locali, ha consentito al sistema produttivo italiano di uscire praticamente indenne dalla crisi del fordismo, avviando un ciclo di sviluppo durato almeno trent'anni (fino al 2000).

Come accade in ogni ciclo, anche in questo, c'è un inizio e una fine. Oggi dobbiamo riconoscere che la *golden age* distrettuale è terminata e non tornerà. Il modello di imprenditorialità diffusa che ereditiamo da questa esperienza deve

dunque cambiare assetto e logica operativa per adeguarsi ai canoni del nuovo paradigma del capitalismo globale della conoscenza. In questo nuovo contesto, infatti, le fonti del valore si sono allontanate dal sistema locale e dalla produzione materiale. E a questo dobbiamo, quanto prima, porre rimedio.

I concorrenti con cui dobbiamo misurarci si avvantaggiano con l'uso di filiere produttive globali, che hanno accesso ai paesi *low cost*, e di moltiplicatori del valore, legati alla crescita accelerata del mercato mondiale. Le nostre imprese, che fanno fatica a colmare la distanza con lo spazio globale, riescono solo in parte a sfruttare i vantaggi delle produzioni *low cost* e dei nuovi mercati in crescita, e si trovano dunque a competere in un ambiente complessivamente sfavorevole, che indebolisce il loro posizionamento competitivo. Il problema non è la dimensione in sé, è il sistema (filiera, territorio, persone) in cui le piccole unità continuano a lavorare e che, invece, va riconfigurato, adeguandolo alle nuove necessità.

A metà del decennio scorso, il sistema produttivo italiano ha mostrato di avere ancora un'importante capacità di reazione, realizzando un lento, ma costante, *upgrading* qualitativo sull'export e un parziale reindirizzamento dei mercati di sbocco verso aree extra-europee. Poi è arrivata la "gelata" della crisi, i cui effetti durano tuttora. Cosicché l'interrogativo è rimasto: in che modo il sistema imprenditoriale nato dalla proliferazione post-fordista delle piccole imprese e dei distretti industriali è una base di partenza utile per recuperare vantaggi competitivi nel nuovo scenario del capitalismo globale della conoscenza?

Siamo arrivati a un punto di svolta. Dobbiamo capire bene che direzione prendere, delle tante che si affacciano alla nostra vista.

■ 6. I due problemi chiave da affrontare: rischio e produttività ■

La crisi ci ha consegnato un mondo che è caratterizzato da due elementi fondamentali, con cui dovremo fare i conti nel prossimo futuro:

- una grande instabilità dei valori e delle quantità, che rende l'investimento molto più rischioso che in passato;
- enormi squilibri competitivi, dovuti alla compresenza, sullo stesso mercato (o su mercati vicini) di produttori dotati di costi di produzione non confrontabili, in termini di lavoro, energia, ambiente, vincoli normativi, carichi fiscali. Ciò rende urgente trovare forme, anche temporanee, di riequilibrio in termini di maggior valore prodotto (ossia di produttività), in modo da rendere dolce, e non dirompente, la transizione in corso nei paesi *high cost*.

La costruzione del futuro per la piccola impresa italiana si gioca su questi due versanti, trovando un modo efficace per:

- gestire il rischio dell'instabilità, in modo che non paralizzi l'investimento che le nostre imprese devono fare per attraversare il "guado" della transizione, arrivando vive e vitali sull'altra sponda;
- aumentare il valore prodotto per ogni ora lavorata e per ogni euro investito in Italia, compensando in questo modo lo svantaggio strutturale (di costo, ma anche di dotazione scientifico-tecnologica) da cui le nostre imprese partono.

La risposta a queste due domande è che, per gestire il rischio e per aumentare la produttività nell'Italia degli anni a venire, bisogna mobilitare la risorsa chiave che abbiamo ereditato dal passato: l'imprenditorialità diffusa. La capacità di milioni di persone di assumere rischi, esplorare percorsi di innovazione, cercare moltiplicatori crescenti per le proprie idee. Nell'Italia di oggi lo "spirito imprenditoriale" è ancora abbondante e, nonostante i fattori inibitori legati alla crisi, un flusso rilevante di nuove iniziative si manifesta ogni anno e, nelle imprese già esistenti, moltissime persone e famiglie continuano ad assumere sulle loro spalle il rischio d'impresa, investendo nella ricerca di nuove strade, invece di indirizzarsi su più comode vie di fuga, che pure non mancherebbero (pensionamento, vendita, chiusura). Del resto, l'Italia è un paese che ha nel proprio DNA i geni necessari a vivere, sia pure a fatica, in un contesto che è sempre stato instabile e squilibrato assai più che in altri paesi. Dunque il futuro, per l'Italia, non è così sconosciuto e distante come a prima vista può sembrare.

Certo, il modo spontaneo e discretamente anarchico con cui l'imprenditorialità diffusa ha preso forma ed è stata usata negli anni del ciclo di sviluppo distrettuale ha anche tanti difetti, a cui oggi bisogna porre rimedio. In primis, è la culla dell'individualismo mitico, in cui l'imprenditore-persona diventa artefice del suo destino. In questa rappresentazione ci sono alcuni elementi di verità, ma c'è anche la drammatica sottovalutazione di quanto i buoni risultati di questa attitudine personale siano stati dovuti al contesto, oltre che alle doti e all'impegno individuali. Basti pensare a questo: fino a che siamo stati nella *golden age* del fordismo (per tutto il Novecento, fino agli anni Settanta), l'individualismo imprenditoriale c'era, ma subiva l'iniziativa delle grandi organizzazioni concorrenti, essendo il vaso di coccio tra tanti, nuovi vasi di ferro. È solo con la crisi del fordismo che lo spirito imprenditoriale in Italia è decollato, grazie all'uso (inconsapevole) del territorio come medium cognitivo, che propaga e moltiplica le conoscenze impiegate

da ciascuno. È così che i nostri “capitalisti personali” sono riusciti a fornire al mercato internazionale quella flessibilità e creatività di cui, in un periodo di accentuata turbolenza, c’era gran bisogno ma che le grandi organizzazioni fordiste non erano in grado di dare.

Ma gli anni sono passati, rispetto a questo periodo eroico e fondante. Non bisogna farsi accecare dal mito e considerare l’individualismo e lo spontaneismo virtù non negoziabili. Oggi, per “catturare” la grande energia potenziale della globalizzazione dello spazio e della smaterializzazione del valore servono progetti costruttivi e investimenti a rischio che abbiano la forza del numero e del contesto, non solo quella dell’individuo.

Bisogna dunque dare una base più larga e robusta allo spirito imprenditoriale di cui disponiamo, rendendolo capace di prendere rischi, fare investimenti, generare valore e produttività nel nuovo scenario, in modo da poter girare a proprio vantaggio le proprietà del capitalismo globale della conoscenza che i *competitor* stanno rapidamente imparando ad usare senza troppe remore e con assoluta mancanza di nostalgia.

■ 7. La risposta: costruire una società imprenditoriale consapevole ■

In che modo realizzare questa trasformazione dell’imprenditorialità diffusa che non conservi l’individualismo e lo spontaneismo delle origini, dandogli però forme utilizzabili nel nuovo mondo che abbiamo davanti?

La risposta, come abbiamo anticipato all’inizio, è: con la costruzione di una “società imprenditoriale consapevole”. Ciascuno di questi tre termini rimanda ad altrettanti fattori da mettere insieme, in uno sforzo di reinvenzione del nostro capitalismo produttivo:

- **società**, perché occorre dar mano a innovazioni di sistema che non riguardano la singola impresa, ma le reti di impresa e, insieme, tutti gli altri attori sociali – lavoratori, fornitori, finanziatori, consumatori, comunità territoriali, ecc. – che oggi sono chiamati, senza eccezioni, a “investire su se stessi” per aumentare la produttività e l’attrattività con cui presentarsi sul mercato globale del lavoro e delle localizzazioni;
- **imprenditoriale**, perché si tratta in ciascuno dei campi di innovazione di fare un investimento in condizioni di elevata incertezza, il che richiede di gestire in modo efficace la triade autonomia-rischio-intelligenza, con “spirito imprenditoriale” appunto. Le persone e i territori devono imprenditorializzarsi, per così dire, cambiando il loro comportamento consueto, mirato a essere esentati, il

più possibile, dal rischio. Oggi le imprese non possono più farlo, perché sono esse stesse sotto pressione su questo versante e perché è sempre più difficile e costoso traslare su altri rischi propri. La via da seguire, da questo punto di vista, è l'abbattimento dei rischi che gravano sui singoli attraverso processi di condivisione che consentano di distribuirli ex ante tra tanti soggetti diversi, per cui se le cose vanno bene tutti guadagnano un po', senza arricchimenti straordinari, e se le cose vanno male, tutti perdono un po', senza crollare;

- **consapevole**, perché l'innovazione che porta a condividere con altri investimenti e rischi non può essere delegata ad automatismi, ma deve organizzarsi in base a legami e progetti elaborati e voluti, che implicano anche una reciproca responsabilità tra i partecipanti.

■ 8. I due perni della società imprenditoriale consapevole: investimento distribuito e rischio condiviso ■

La società imprenditoriale consapevole risponde ai due problemi chiave del nostro tempo, l'investimento sul futuro e l'assunzione di rischio, fornendo due soluzioni efficaci:

- la distribuzione dell'investimento richiesto su una pluralità di soggetti, che accettano in questo modo una condizione di reciproca interdipendenza;
- la condivisione dei rischi che vengono assunti da ciascuno nel processo di convergenza verso la stessa meta.

Investimento distribuito e rischio condiviso non sono l'unica scelta possibile, ma certo una delle più adatte e perseguibili, specialmente per un paese come l'Italia che parte dall'esistenza di una forte e vitale imprenditorialità diffusa.

L'investimento sul futuro potrebbe anche essere fatto in altro modo. Ad esempio, come accadeva in epoca fordista (e tuttora accade in molti paesi), concentrando la finanza in grandi organizzazioni e assegnando ai loro manager il potere di gestire progetti di investimento altrettanto grandi.

È una via che residua dalla cultura fordista e che ogni tanto riemerge dalla nostalgia e dalle sopravvivenze del passato. Ma è anche una via percorsa in paesi dove esiste uno Stato nazionale forte (come in Francia) o dove le grandi imprese hanno un ruolo guida riconosciuto (Stati Uniti e Germania, in primo luogo). Bisogna poi dire che questo modello sta, da qualche anno, risorgendo in Cina o in India, dove metodi e forme organizzative collaudate nella stagione fordista conoscono una nuova giovinezza, perché lo sviluppo è trainato dalla rapida cre-

scita della manifattura di prodotti di massa, gestita da grandi imprese locali e dalle multinazionali di provenienza estera.

Ma, prima di puntare su un modello del genere, va ricordato che la ricerca di un “centro forte”, che verticalizzi la società e l’economia, porta indubbiamente vantaggi in termini di forza contrattuale e direttiva, ma ha un grave inconveniente. La concentrazione del potere e del rischio implica, infatti, in corrispondenza, un’uguale concentrazione dell’intelligenza produttiva: il sapere che serve per decidere e per assumere i rischi corrispondenti viene cioè delegato a una ristretta élite di finanzieri, manager, tecnici. Che, avendo la delega sociale a decidere per tutti, sono anche in grado di sopportare il rischio delle scelte fatte a carico della grande organizzazione o dello Stato, il quale, quasi sempre, garantisce per essa.

Si realizza così uno “scambio politico” che è il fondamento di questa organizzazione piramidale della vita economica e sociale: chi sta alla base della piramide delega al vertice il potere di scelta e l’intelligenza produttiva necessaria, in cambio di una esenzione dal rischio. È la grande organizzazione che garantisce il livello dei redditi, le carriere professionali sul posto di lavoro, la stabilità dell’occupazione per la maggior parte della popolazione. L’esenzione dal rischio è la premessa per delegare ad altri le decisioni che incidono sulla propria vita e sulla propria professionalità, contando sul fatto che non verranno usate contro chi delega.

Ma oggi chi è più in grado di garantire ad altri il livello del reddito, la carriera professionale, la stabilità del posto di lavoro? Fanno fatica a fornire una tale garanzia anche gli Stati che pure conservano un potere sovrano nei confronti dell’economia nazionale. Al livello di indebitamento pubblico a cui siamo arrivati, molti Stati non sono oggi in grado di fornire garanzie ai propri dipendenti, figuriamoci ai dipendenti delle imprese private che intendessero porsi sotto il loro ombrello protettivo. E le grandi imprese? Impegnate come sono a ridurre il proprio livello di rischio e di immobilizzazione finanziaria, con un crescente ricorso all’*outsourcing* e alla mobilità delle localizzazioni, certo non sono disposte a dispensare garanzie a soggetti terzi, con cui preferiscono sempre di più avere un rapporto flessibile, da ricontrattare di volta in volta.

È per questo che un modello di relazioni tra l’impresa e i propri *stakeholder* (il lavoro, la finanza, il territorio, i fornitori, i committenti) appare oggi obsoleto e da ripensare. Lo *stakeholder value*, in passato, implicava un conflitto e una negoziazione essenzialmente sulla distribuzione del reddito, dando per scontato che qualcuno (il management, l’azionista di comando) dovesse occuparsi della

produzione del reddito stesso e dei suoi presupposti. Ossia dovesse fare l'investimento che serve, assumere i rischi conseguenti, gestire la produzione in modo intelligente, cosicché, alla fine, l'impresa fosse in grado di mettere a disposizione dei suoi *stakeholder* il massimo valore possibile. Un valore destinato, appunto, a essere distribuito a un tavolo negoziale, in cui le rappresentanze dei diversi *stakeholder* potessero sedersi, per rinnovare la delega al management e il patto sociale che la sorregge.

Oggi la questione si pone in termini che sono radicalmente diversi. Per una ragione molto semplice: non è più possibile, per nessuno degli *stakeholder* seduti a quel tavolo, delegare ad altri investimenti, rischi, scelte e intelligenza produttiva di cui devono darsi invece carico direttamente. Bisogna, per ciascuno dei lavoratori, finanziatori, fornitori, fare in proprio l'investimento richiesto, assumere il suo rischio, compiere le scelte che servono, accumulare l'intelligenza che le possa guidare. E bisogna anche impegnarsi, inoltre, per costruire forme di soggettività collettiva, non date in partenza, che si occupino di fare tutto quello che, in questi campi, eccede le capacità e possibilità della singola persona, della singola impresa, del singolo territorio.

Fare, investire, scegliere vuol dire rischiare. E trovare un modo efficace per gestire questo rischio, da cui una volta la maggior parte delle persone cercava di essere esentata. L'imprenditorialità che si è affermata spontaneamente nella nostra storia passata faceva e rischiava in proprio: l'individualismo dell'imprenditore-tipo, presente nel capitalismo italiano dell'impresa diffusa, non nasce da una propensione psicologica degli imprenditori, ma è piuttosto frutto di una esperienza di vita in cui il rischio viene assunto in forma personale, diretta, dall'imprenditore singolo o al massimo dalla sua famiglia. Ciò, di conseguenza, ha reso anche individuale il potere decisionale e il sapere produttivo di cui dispone l'impresa. Ma in un contesto di rischio e di investimento crescente, come l'attuale, si può ancora continuare lungo quel percorso, immaginando che ciascuno assume rischi individuali, che lo separano dagli altri, costringendolo a restringere l'orizzonte strategico dell'impresa a quanto si può fare contando sulle proprie forze soltanto?

Lo shock della crisi ha mostrato la pericolosità del "gioco del cerino", che è l'altra faccia dell'assunzione individuale dei rischi. Tenersi le mani libere dà qualche chance quando le cose da fare sono alla portata delle proprie forze e quando l'economia va avanti senza eccessive difficoltà, trascinando i singoli in un'onda

di crescita collettiva. Ma che succede se l'onda della crescita si arresta o comincia ad andare indietro? O se ci si trova di fronte ostacoli troppo alti per essere superati con le capacità dei singoli?

È quello che sta succedendo oggi, appunto. Il passaggio da fare diventa quasi obbligato: la produzione congiunta di valore, da realizzare con una forma distribuita di investimento, richiede che l'interdipendenza non venga abbandonata al caso o a meccanismi anonimi, come il mercato. Ma richiede che il rischio sia condiviso in forma consapevole dai soggetti che accettano di dipendere l'uno dall'altro.

La condivisione del rischio è l'altra faccia, quella progettuale e interattiva, dell'investimento distribuito. Che obbedisce a regole in base alle quali quando gli affari vanno bene, guadagnano un po' tutti, mentre quando vanno male, tutti accettano di accollarsi la propria quota di perdita. Senza drammi, elusioni, lacerazioni conflittuali: si stringe la cinghia e si va avanti, confidando sul fatto che tutti facciano lo stesso.

Condivisione del rischio significa, tuttavia, ripartizione equa del surplus creato dall'investimento distribuito e responsabilità verso gli interessi collettivi: i soggetti deboli dell'impresa, della filiera, del territorio, della rete devono essere aiutati a rafforzarsi e a consolidare le proprie capacità. La distribuzione del reddito non è più, come prima, separata dall'organizzazione produttiva, ma ne diventa la premessa: ciascuno fa la sua parte nell'investimento, nell'assunzione di rischi, nelle scelte e nell'uso dell'intelligenza, perché conta sul fatto che questa parte sarà riconoscibile e riconosciuta dagli altri nell'impresa, nella filiera, nel territorio, nella rete di appartenenza.

È un cambiamento di grande rilevanza nella concezione dell'impresa e nel suo funzionamento pratico.

■ 9. *Creating shared value*: la logica della condivisione prepara un diverso modo di fare impresa ■

Nell'articolo già citato¹⁷, Porter e Kramer sintetizzano questa nuova funzione dell'impresa nel termine: *creating shared value*, creazione condivisa del valore.

Il valore che l'impresa realizza e che iscrive nel proprio bilancio, nasce infatti, secondo Porter e Kramer, dall'interazione con altri soggetti sociali e dall'uso di beni comuni (cognitivi e ambientali). La produzione è un processo congiunto, che deve essere organizzato in modo da far funzionare la condivisione sociale.

¹⁷. Si veda Porter e Kramer (2011).

Per fortuna, su questa strada, non siamo all'anno zero: <Un numero crescente di imprese, note per la loro capacità di intuire il nuovo che matura nel *business*, come GE, IBM, Intel, Johnson&Johnson, Nestlè, Unilever, Wall-Mart, hanno già affrontato rilevanti sforzi per creare valore condiviso (*shared value*), riconsiderando l'intersezione tra la società e la performance aziendale>. In Italia, nei distretti e nelle filiere potremmo dire lo stesso: molte aziende, particolarmente innovative, hanno sviluppato pratiche e creato legami che si muovono nella logica della coproduzione di valore con la propria filiera, con il territorio in cui sono insediate, con le istituzioni sociali che ne favoriscono l'insediamento e l'operatività. Molte altre, tuttavia, ragionano ancora in base a una logica strettamente aziendalistica, che bada a ridurre i costi delle risorse, private o sociali, acquistate dall'esterno, a vantaggio dei soli conti di breve periodo dell'impresa. Altre magari vorrebbero fare qualche passo verso la coproduzione di valore con altri soggetti della propria *value chain*, ma non trovano interlocutori pronti a farlo, o regole che lo rendano facile.

Dunque, sulla strada della coproduzione del valore, siamo solo agli inizi. Il potere generativo (*transformative power*) dello *shared value* sarà riconosciuto, sostengono i due autori, solo dopo che <i leader e i manager svilupperanno nuove abilità e nuove conoscenze>: una comprensione più profonda dei bisogni sociali, e, insieme, delle basi reali della produttività aziendale. Tutto questo richiede di attraversare il confine tradizionale tra attività profit e no-profit. D'altra parte, anche <il governo deve imparare a regolare l'economia in modo da rendere possibile lo *shared value* invece di ostacolarlo>.

Nella cultura manageriale sta dunque maturando qualcosa di nuovo, e di radicale, per cui bisogna produrre più valore sociale ed economico, insieme: non adottare, come si è fatto sinora, un approccio meramente distributivo. Anche in termini di marketing non si tratta di un passaggio scontato, se è vero che, nell'idea dello *shared value*, <i mercati sono definiti dai bisogni sociali, non soltanto dai bisogni economici convenzionali; d'altra parte i danni inferti dalla produzione alla società possono creare costi interni alle imprese>.

L'impresa, in questa logica, <espande il valore complessivamente creato (...) facendo avanzare la competitività dell'azienda e migliorando, simultaneamente, le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera>. È vero che in certi casi esiste un *trade-off* tra i due obiettivi, ma l'approccio dello *shared value* scommette su quella ampia fascia di possibilità che consentono di aumentare si-

multaneamente il valore creato sia per l'azienda che per la società in cui essa opera.

L'attenzione al valore (inteso come differenza tra benefici e costi) consente del resto ai soggetti, stando nei due campi (aziendale e sociale), di adottare un metro di misura comune per identificare le soluzioni che portano al massimo valore coprodotto, avendo poi modo di compensare, con i risultati, i diversi sacrifici e rischi assunti da ciascuno.

Di solito, invece, notano i due autori, l'azienda guarda al valore considerando soltanto i benefici e i costi interni, senza dare rilievo a quelli esterni, non contabilizzati, e magari accetta poi di redistribuire parte del ricavato a "fini sociali" o di beneficenza. Una forma di strabismo che esiste, simmetricamente, anche, nel settore pubblico e sociale, in cui non si fa quasi mai il conto del valore coprodotto dalle decisioni prese, ma si guarda invece ad altro: alla spesa erogata e ai benefici ricavati, per misurare l'ampiezza dell'intervento. Senza fare, invece, un conto preciso dei costi e del surplus differenziale creato dalla coproduzione messa in moto dall'intervento stesso.

Questi due opposti strabismi, nel guardare al problema del valore, non sono in grado di pensare e misurare la produzione di *shared value*. I due approcci divergenti vanno dunque ricongiunti in un approccio diverso che guarda al valore coprodotto, comprensivo dei benefici/costi sia per l'azienda sia per le soggettività sociali e i beni comuni coinvolti dalla produzione.

Per realizzarlo, questo nuovo modo di essere dello spirito imprenditoriale va calato nelle scelte di tutti i giorni, determinando un modo di essere dell'azienda nel suo agire pratico. Ad esempio, dicono Porter e Kramer:

- rimettendo in discussione i propri processi e prodotti, così da fare emergere nelle politiche di marketing e di produzione una gamma di bisogni sociali latenti, cui finora le aziende hanno prestato scarsa attenzione (salute, sicurezza, condizioni di lavoro, eco-compatibilità, basso consumo energetico);
- ridefinendo i modi con cui aumentare la produttività nella propria catena del valore, seguendo percorsi sostenibili e coinvolgenti, per i soggetti interessati a un miglior uso delle risorse, alla riduzione dei rifiuti, al conseguimento del risparmio energetico. È importante coinvolgere in questi obiettivi non solo le funzioni e i reparti direttamente controllati dall'azienda, ma l'intera catena dei fornitori e dei distributori. Invece di pensare semplicemente a ridurre i costi del lavoro, degli approvvigionamenti, delle localizzazioni prescelte, si

può pensare ad aumentare il valore (congiunto) che esse sono in grado di produrre, nell'interesse proprio e dell'azienda;

- costruendo, nei luoghi in cui l'azienda opera, un sistema locale vitale di fornitori, di specialisti e di servizi, che la possano affiancare nella produzione (congiunta) di valore. Non si tratta solo di sfruttare capacità e risorse preesistenti nei luoghi di insediamento, ma di contribuire ad aumentarle, anche favorendo l'attrazione in loco di altre imprese e catene produttive dal vasto contesto globale.

Si tratta, in tutti questi casi, di applicare la logica imprenditoriale dell'investimento sostenibile a un sistema che comprende non solo attività e risorse direttamente controllate dall'azienda, ma anche intelligenze, capacità, interessi che fanno capo ad altri soggetti sociali, con cui l'azienda può iniziare a percorrere una strada di sviluppo comune, stipulando un patto di mutuo riconoscimento e aiuto. In questa logica, le sue scelte dovranno tener conto degli interessi e del punto di vista degli altri soggetti che, insieme a lei, compongono il mosaico dello *shared value*. Insieme a essi ci si dovrà far carico di rigenerare beni comuni (conoscenze condivise, legami sociali, significati collettivi, ambiente naturale). Sono questi i due obiettivi (condivisione della rotta da seguire, tutela dei beni comuni) che giustificano l'alleanza e la rendono continuativa nel tempo.

Non si tratta, dunque, del "vecchio" approccio ai bisogni sociali centrato sulla redistribuzione del valore prodotto dall'impresa ai soggetti "deboli", o meritevoli di tutela, nell'aurea tradizione della CSR (*corporate social responsibility*); e non si tratta nemmeno di obbedire a norme esterne, imposte dall'autorità pubblica, che costringono l'impresa a gestire in modo vincolato il *trade-off* tra i suoi interessi e quelli della società a cui appartiene.

La creazione dello *shared value* richiede che l'impresa continui a fare il suo "mestiere" (di investire a rischio in soluzioni profittevoli), ma assumendo un punto di vista più complesso e comprensivo sulle leve e sui processi che portano a produrre valore, in modo sostenibile. Ossia in modo che soggetti e intelligenze esterne, non direttamente controllate, possano partecipare al processo produttivo apportando la loro intelligenza, le loro reti di relazione, le loro risorse di senso. Non tutte le imprese lo sanno fare, non tutte lo fanno allo stesso modo.

Bisogna esplorare le proprie possibilità di produzione congiunta e di condivisione consapevole (con altri) per uscire dalla trappola, e dall'illusione, che ci sia un unico modo di massimizzare il valore prodotto, il *one best way*. Invece, il

mondo complesso di oggi è ricco non solo di incertezze, che richiedono di esplorare il possibile, ma anche di alternative di fronte a cui occorre scegliere con una mente aperta, dialogica, capace di fare massa critica con altri interessi e con altri punti di vista. Non c'è, come abbiamo detto, alcun futuro necessario, prevedibile, prodotto da automatismi che stanno sopra di noi e che non possiamo cambiare.

■ 10. La coproduzione del futuro nella società imprenditoriale consapevole ■

La costruzione del futuro, nel cantiere dello *shared value*, dipende, infatti, dal progetto di edificio che si ha in mente e che si condivide con altri. Assumendo un atteggiamento imprenditoriale che parte dall'idea in cui si crede, per diffonderla in una rete a cui altri coproduttori (non più solo *stakeholder*) collaborano. Questo implica il rischio che alla fine il progetto di investimento personale, aziendale o territoriale si riveli irrealizzabile o sbagliato. Ma, se l'imprenditorialità non è solo individuale, non saremo soli a sopportarne le conseguenze: altri, nella rete di condivisione del progetto e dell'investimento, faranno la loro parte, e ci aiuteranno a ripartire.

Questo significa:

- che ciascuno è libero di investire o meno le proprie risorse nella costruzione del futuro e, se sceglie di farlo, è libero di scegliere quale sia il percorso e quali siano i compagni di viaggio migliori;
- che ciascuno contribuirà di conseguenza ad auto-organizzare, con regole e contratti ad hoc, il modo di distribuire l'investimento e assumere i rischi tra i coproduttori coinvolti (*stakeholder* dell'impresa, filiera, territorio, alleanze e reti messe in piedi con altri).

Ogni impresa auto-organizza il contesto in cui produrre, d'accordo con i coproduttori di valore, che si sono reciprocamente scelti e impegnati a puntare verso una meta comune.

La mobilità dei capitali, delle conoscenze (codificate), delle imprese (di una certa dimensione) e anche delle persone nel mercato globale di oggi non significa che la produzione sia affidata a combinazioni improvvisate e male assortite di imprese, lavoratori, risparmiatori, localizzazioni che fluttuano di volta in volta, assemblandosi in base a ragioni contingenti. In realtà, la mobilità che scioglie i legami necessari crea lo spazio per l'auto-organizzazione che mira a costruire sistemi stabili e volontari di coproduttori, legati a progetti condivisi, con investimenti che si possono distribuire tra tanti operatori e rischi che possono essere

condivisi secondo le regole che vengono da essi stessi fissate.

Intendiamoci: non è il regno della democrazia e dell'uguaglianza, perché quello che conta in questo processo di costruzione condivisa è l'apporto, più o meno sostituibile, più o meno differenziale, che ciascuno è in grado di offrire agli altri compagni di viaggio. Ci saranno, dunque, unità baricentriche, che apportano risorse distintive e insostituibili, e unità periferiche, che fanno la parte dei semplici portatori d'acqua. Ci saranno ricchi e poveri, vasi di ferro e vasi di coccio. Ma alla fine, se hai interesse di stare in una cordata, fai parte del processo di auto-organizzazione che ricostruisce il senso e i legami che la mobilità ha de-costruito. Alla fine ognuno dei soggetti coinvolti si trova a operare in un triangolo comune di senso, legami e valore che ha contribuito in una certa misura a creare o che ha accettato consapevolmente di far proprio, sulla base di proposte di altri.

Vivere in una società imprenditoriale¹⁸, accettandone consapevolmente la logica, significa per un verso distribuire l'investimento e per un altro creare, attraverso tanti e diversi processi di auto-organizzazione, regole, significati e relazioni di fatto che consentano di andare verso la stessa meta, condividendo in una certa misura il rischio assunto.

In una società del genere, prendono forma due grandi cambiamenti rispetto all'assetto a cui siamo abituati:

- il sistema dello *shared value* in cui ciascuna impresa opera è frutto della sua attività auto-organizzativa e dunque differisce in una certa misura dalle regole generali fissate per tutti dall'autorità pubblica (internazionale, nazionale, locale) o dai contratti di lavoro, finanziamento, fornitura, elaborati e sottoscritti dalle rappresentanze sociali (sindacati del lavoro, associazioni imprenditoriali, ABI, rappresentanze dei fornitori o dei distributori). Le regole generali possono offrire un'utile cornice generale che garantisca un livello minimo di prestazione o supplisca alla mancanza di norme autoprodotte nelle diverse cornici dello *shared value*, ma non possono sopprimere le differenze tra chi ha investito nella costruzione del futuro e chi ha scelto di non farlo, tra chi ha investito in una certa direzione, scegliendo certi compagni di viaggio e chi ha preferito andare verso altre destinazioni con altri compagni;
- l'impresa non è una controparte, ma un battistrada. Il suo rapporto con gli altri soggetti sociali non è quello di essere il padrone della nave, in cui altri

¹⁸. Si veda Audretsch (2007).

sono chiamati temporaneamente a salire. Se si parte verso la stessa meta, la nave si costruisce insieme distribuendo l'investimento richiesto tra tante teste e creando regole di condivisione del rischio. Tra tutti i marinai che stanno sul ponte, però, c'è chi è esperto del mare e chi no, chi ha la mappa con cui diventa possibile seguire la rotta prefissata e chi no. È a questa leadership naturale, legata più all'autorevolezza che al potere, che l'impresa dello *shared value* può aspirare. Con la sua ricerca del nuovo e del possibile indica, infatti, la strada dell'investimento a rischio che può essere fatta propria anche dagli altri soggetti coinvolti: lavoratori, risparmiatori, consumatori, cittadini. Il futuro collettivo non è delegato a un potere sovraordinato, che sa quale sia il porto di arrivo e detta a tutti la rotta da seguire, ma viene costruito, anche intellettualmente, insieme, collaborando entro la cornice dello *shared value* all'immaginazione e alla realizzazione del nuovo, ciascuno sulla base della propria esperienza e della propria capacità di convinzione.

■ 11. Lavorare in rete, lavorare alle dipendenze: tanti diversi modi di organizzare la coproduzione di valore ■

È in questo quadro che vanno ripensati i rapporti tra datori di lavoro e dipendenti, tra committenti e subfornitori, tra imprese e banche, tra contribuenti e fisco, introducendo nel rapporto elementi di condivisione del rischio che consentano di guardare insieme al futuro come progetto e meta comune. Dove ognuno fa la sua parte sapendo che anche gli altri faranno la loro, contando sul fatto che ciascuno, nelle sue scelte autonome, abbia l'impegno e l'interesse ad apportare qualcosa di utile alla causa comune, che è anche la propria.

Da questo punto di vista, è diventato obsoleto il quadro contrattuale degli impegni sul futuro che le singole parti in causa prendono con gli altri, per andare avanti a esplorare il possibile, muovendosi verso lo stesso traguardo competitivo. Si tratta infatti di avere una meta comune e di definire una rotta che indirizzi l'esplorazione condivisa del nuovo, orientando i processi di scelta che ciascuno fa in condizioni di complessità, senza certezze. Processi che non possono essere affidati a nessun automatismo, ma implicano assunzione di rischio, confidenza nei propri mezzi, affidabilità dei compagni di viaggio.

È una cornice che consente di inquadrare in modo non convenzionale il caso di cui molto si è parlato in questi mesi: il contrasto tra Sergio Marchionne e la FIOM-CGIL sul modo di intendere le relazioni industriali. Il piano Fiat per

gli stabilimenti italiani è stata come la cartina di tornasole che innesca una reazione chimica, mostrando quanto obsoleto sia il quadro delle relazioni industriali improntato a logiche fordiste. Oggi, in quel quadro stanno penetrando a forza elementi nuovi che non sono assorbibili con adattamenti minori o senza scosse. Prima di tutto, il fatto che le filiere produttive sono diventate internazionali e dunque le aziende e i loro investimenti sono diventati potenzialmente mobili, potendo scegliere tra localizzazioni alternative.

L'azienda avrebbe tuttavia interesse a coprodurre in certi luoghi, se riuscisse a creare una cornice efficiente di auto-organizzazione degli stessi insieme ai soggetti interessati. Ma in che forma?

Lo scambio da contrattare, tra impresa e lavoro, non è più centrato sulla distribuzione del reddito generato dall'impresa, ma dovrebbe slittare sui modi e sulle forme con cui coprodurre quel reddito. Impegnandosi a risolvere problemi e creare possibilità in base a un progetto condiviso. Il reddito verrà dopo, e di conseguenza. Un salario aziendale che abbia una parte variabile legata alla produttività, favorito da un certo livello di detassazione, è certo un primo passo in questa direzione, che giustifica la richiesta di certi impegni ai lavoratori, da parte dell'azienda. Ma siamo davvero agli inizi di un percorso che resta in gran parte da fare.

Per due ragioni, soprattutto:

- la collaborazione e la condivisione, tra impresa e lavoro, non possono riguardare principalmente la distribuzione del reddito coprodotto, ma devono riguardare il modo con cui il lavoro produce valore, mobilitando le capacità intellettuali e relazionali di cui dispone;
- il lavoro, in un numero sempre più grande di casi, riesce a produrre valore solo se in precedenza si è qualificato professionalmente con un investimento rilevante di tempo, denaro e attenzione, nei processi di istruzione, apprendimento, formazione e autoapprendimento fatti da ciascuno dei singoli lavoratori. In questo modo, ogni lavoratore diventa, per così dire, imprenditore di se stesso e in questa nuova qualità va visto dal datore di lavoro che vuole mettere in valore le sue capacità.

Vediamo questi due punti, che nel dibattito sono rimasti abbastanza in ombra.

Innanzitutto, come abbiamo detto, si tratta di andare oltre l'orizzonte dei "tavoli" di contrattazione, che si limitano a distribuire il risultato ottenuto dall'impresa, trovando invece il modo di coprogettare la produzione di valore. Ma come è possibile

realizzare forme di partecipazione decisionale e di condivisione del rischio così impegnative?

Fino a che l'azienda rimane degli azionisti e il lavoro resta un fattore esterno, acquistato sul mercato, sarà difficile costruire anche il primo piano di un edificio del genere. Avremo un cantiere aperto tutto l'anno, alcuni esempi virtuosi di realizzazioni riuscite qui e là, ma poche regole costruttive capaci di durare e di generalizzarsi.

Perché il lavoro possa assumere il ruolo di coproduttore del lavoro occorre che la sua soggettività trovi uno spazio utile per svilupparsi e crescere in autonomia, ma anche in responsabilità, come accade in tutti i rapporti di leale collaborazione.

Questo è abbastanza ovvio quando il lavoro viene prestato all'esterno dell'azienda, in una delle tante reti di *outsourcing* di cui le imprese si avvalgono per acquistare lavorazioni, competenze, servizi (oltre che componenti, materiali). Abbiamo già visto quanto importante sia il lavoro messo in movimento all'esterno delle imprese capofiliera italiane e quanto il processo di coproduzione del valore abbia in questo caso sedimentato un'esperienza importante, fatta di prossimità fisica, ma anche di fiducia, specializzazione reciproca, attenzione e interesse per mantenere vitale la relazione con il committente o con il fornitore di qualità.

La produzione a rete, su cui torneremo più avanti, è uno dei modi più efficaci per coprodurre valore, coinvolgendo nel processo produttivo il lavoro imprenditoriale di tanti piccoli fornitori, professionisti o lavoratori autonomi, nonché il lavoro delle tante o poche persone che dipendono da essi. I contratti di fornitura, servizio, licenza che prendono forma nella filiera fissano, in questo caso, i modi con cui la produzione in rete si auto-organizza, distribuendo investimenti e rischi differenziati (e accettati) tra i diversi partecipanti.

La collaborazione fornitori-clienti che si stabilisce nelle catene di subfornitura, nelle alleanze tra imprese, nei progetti comuni che vengono realizzati in base a contratti specifici, fornisce una cornice organizzativa abbastanza efficace per la coproduzione di valore. Nelle reti ci sono molti attori interdipendenti, ma non vincolati da un comando che detta regole e programmi da eseguire. Dunque, ciascuno può muoversi e relazionarsi con gli altri scegliendo il mix di autonomia, rischio e intelligenza che gli sembra più conveniente. Qualche volta questa scelta è compressa dal ruolo dominante di un'impresa monocommittente, per tanti subfornitori privi di alternative credibili, dove la relazione è più di dipendenza che di

collaborazione. Ma, in generale, nelle filiere il lavoro riesce effettivamente ad assumere aspetti imprenditoriali importanti, in termini di autonomia, rischio e intelligenza operativa: l'ex-dipendente che si mette in proprio, l'artigiano che lavora per conto terzi o il professionista che pone le sue conoscenze al servizio di diverse imprese-clienti sono lavoratori che tessono, giorno per giorno, la rete auto-organizzata di coproduzione di cui fanno parte e che usano per aumentare la propria produttività e il proprio reddito.

Tuttavia, anche in questo caso, la coproduzione di valore non è un metodo affermato. Si può e si deve fare molto di più. Per molte imprese, infatti, non c'è consapevolezza del processo di coproduzione del valore e delle conseguenze da trarne, per migliorare la produttività congiunta e distribuire il valore complessivamente ottenuto, in modo da rafforzare il sistema. Anche in questo caso, la cultura imprenditoriale va rinnovata, superando, come abbiamo detto, la storia di individualismo che l'Italia si porta dietro.

Le difficoltà maggiori a volgere in senso collaborativo, di *shared value*, i rapporti capitale-lavoro si incontrano, però, quando si tratta di mettere insieme gli interessi dell'impresa e quelli del lavoro dipendente, che svolge le attività rimaste sotto il controllo proprietario dell'impresa. In questo caso, le difficoltà nascono dal fatto che abbiamo a che fare con un "legame forte", che, al contrario di quanto avviene nei rapporti tra un fornitore e un cliente, è difficile per ambedue le parti sciogliere. È inevitabile che i legami forti inducano le parti che ne sono "prigionieri" a scegliere strategie che massimizzano il proprio potere contrattuale, nei confronti della controparte, invece di cercare le vie per massimizzare il valore che sarebbe possibile coprodurre, collaborando.

Per consolidare una prassi collaborativa nei rapporti tra impresa e lavoro dipendente c'è chi suggerisce il modello tedesco della cogestione e chi il modello americano della comproprietà, magari resa necessaria per evitare il *crack* (fondi pensione, soccorso pubblico). Sono soluzioni delicate, da delineare sul piano teorico e soprattutto da far funzionare in pratica. Il problema è che, in questi casi, il lavoro viene respinto nel ruolo di *stakeholder* che ha un potere di influenza, ma solo sulle decisioni macro (in pratica le grandi scelte strategiche e quelle di distribuzione del reddito tra le diverse categorie). La condivisione del rischio e dell'intelligenza vanno bene, ma diventano problematiche se implicano anche la condivisione del potere decisionale. Qui rischia di incepparsi il meccanismo, prefigurando scenari di cogestione delle decisioni operative, nella produzione,

che certo non sono indolori e che, nel nostro quadro istituzionale, difficilmente possono funzionare.

Consigli di sorveglianza, partecipazioni al capitale e ai profitti, premi collettivi di produttività possono essere il presupposto per fare emergere, tra le parti, un clima collaborativo, ispirato al lungo periodo e a un'idea di collaborazione che è nell'interesse comune.

Ma fare forma organizzata al lavoro di coproduzione del valore è un'altra cosa. Quello che conta, per avviare concretamente processi di coproduzione del valore distribuiti nei vari reparti e nelle varie funzioni, richiede un diverso modello di organizzazione produttiva e di cultura imprenditoriale. Come diremo meglio più avanti, si tratta di sviluppare un modello di azienda che non è né manageriale (se grande) né monopersonale (se piccola), ma pluripersonale. Ossia un'azienda in cui i lavoratori della conoscenza in essa attivi abbiano una propria riconosciuta sfera di autonomia decisionale, di assunzione contrattuale del rischio (per le decisioni prese) e di intelligenza operativa (per le professionalità richieste dal compito svolto).

È uno schema che prevede – inevitabilmente – forme di partecipazione individuale – o al massimo di piccolo gruppo professionale – alle decisioni, al rischio e al sapere dell'impresa. Il contratto potrebbe fissare le regole con cui questa partecipazione si sviluppa, lasciando ai singoli lavoratori e all'azienda il compito di differenziare e cambiare, nel corso del tempo, le clausole dello specifico rapporto individuale.

D'altra parte, esiste una seconda ragione per cui il percorso che porta alla coproduzione del valore rimane ancora ai primi timidi passi iniziali. Nella discussione innescata intorno al piano Marchionne è rimasto in ombra un problema fondamentale, che è invece il vero bandolo della matassa, da non lasciarci sfuggire:

- l'investimento professionale a rischio che deve fare il lavoro, se non vuole soccombere nella concorrenza di costo col lavoratore cinese, indiano o turco;
- l'investimento in *know-how*, infrastrutture, servizi e qualità della vita che deve fare il territorio se non vuole essere, anch'esso, schiacciato dalla concorrenza di altri territori, dotati di maggiore capacità di attrazione o in base ai minori costi o in base alle maggiori dotazioni di relazioni e di conoscenze localizzate.

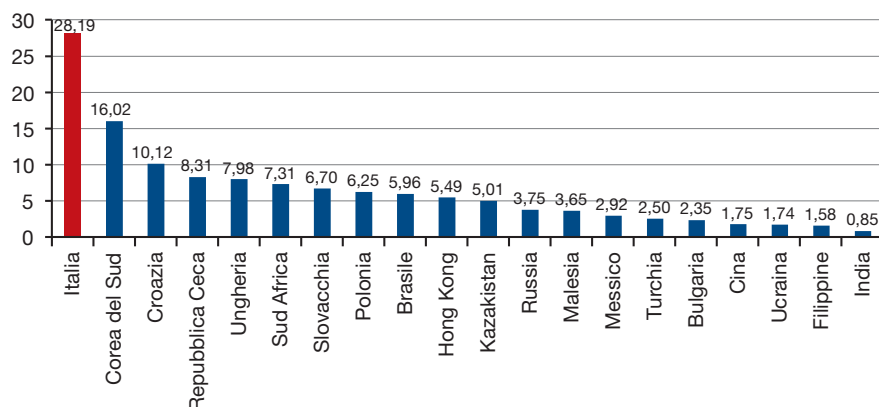
La coproduzione di valore non è infatti un obbligo: è invece frutto di una dinamica auto-organizzativa, in cui, sia pure con qualche costo e con qualche ritardo, ciascuno si cerca i giusti compagni di viaggio.

In questa dinamica, i primi a essere in concorrenza con i *competitor* dei paesi *low cost* non sono le imprese, che possono, sia pure lentamente, spostarsi da una localizzazione all'altra, ma sono proprio i lavoratori e i territori.

Che cosa deve saper fare un lavoratore italiano per giustificare, sul mercato, una differenza di reddito importante con tanti altri lavoratori (Fig. 2.5) che nell'economia globale stanno rapidamente imparando a fare le stesse cose, pur costando una frazione?

Fig. 2.5 – Il divario dei costi

(Costo orario nel manifatturiero, dollari americani)



Fonte: elaborazioni CSC su dati IMD.

E di cosa deve dotarsi un territorio, se vuole essere capace di trattenere le imprese in esso presenti e attrarne di nuove, in presenza di altri territori che offrono possibilità concorrenti, spesso più favorevoli o sotto il profilo dei costi (lavoro, ambiente, incentivi, fiscalità) o sotto quello delle disponibilità di infrastrutture, centri di ricerca, servizi metropolitani di qualità?

Lavoratori e territori devono necessariamente investire su se stessi e dunque devono imprenditorializzarsi come approccio ai problemi e come rapporto con gli interlocutori possibili. Ecco il terreno dello “scambio politico” che oggi è possibile prefigurare nel rapporto di coproduzione del valore tra imprese e lavoro dipendente e tra imprese e territori di insediamento. L'impresa investe su una strada di innovazione condivisa dai suoi interlocutori e questi si impegnano a

loro volta a investire quello che serve per andare verso la stessa meta, tenendo comportamenti coerenti con il comune obiettivo da raggiungere. Lavoro e territorio hanno bisogno del processo di innovazione e di apprendimento che è gestito dalle imprese con cui hanno rapporto; le imprese hanno bisogno di fare atterrare i loro flussi globali di merci e di conoscenze in luoghi affidabili e sapienti, dove ci siano persone dotate delle competenze e delle attitudini giuste, da mettere in valore nelle filiere globali.

Lo scambio si può fare, ma le parti hanno bisogno di credere che la svolta verso la collaborazione ancorata allo *shared value* non è contingente, ma strutturale: durerà nel tempo, offrendo vantaggi competitivi al lavoro, ai territori e alle imprese che per prime si attrezzano per sfruttarla.

■ 12. La condivisione delle idee nella coproduzione di valore ■

Quanto vale una buona idea? In prima istanza, possiamo dire che il suo valore dipende dall'efficacia che ha nel fornire soluzioni migliori di prima, applicate ai processi produttivi o ai bisogni dei clienti. In effetti, è questo il versante maggiormente visibile che emerge dal processo di innovazione. Si va a vedere se l'impresa innovativa mette a punto una tecnologia che risparmia sui costi o aumenta le prestazioni del prodotto, rispetto alla situazione pre-esistente. Oppure, se l'innovazione crea un valore aggiuntivo per il cliente, sotto il profilo del significato o del servizio.

Le piccole e medie imprese del Made in Italy possono, da questo punto di vista, vantare capacità di adattamento e creazione, rispetto alle esigenze dei clienti, che agendo sull'efficacia danno valore alle idee imprenditoriali. La tradizione di "alto artigianato", che l'impresa personale porta iscritta nel suo DNA, suggerisce che la vocazione di molte imprese italiane è proprio quella di trovare le soluzioni giuste al momento giusto. E di farlo senza grande dispendio di tempo e di mezzi, grazie all'intuito personale e alla plasticità delle forme organizzative e dei mezzi di comunicazione impiegati.

Ma questa efficace plasticità e personalizzazione delle strutture produttive, che ha funzionato egregiamente come collante dei sistemi distrettuali durante il periodo di mutamento seguito alla crisi del fordismo (1970-1990), lascia irrisolti tre grandi problemi:

- l'orientamento di molte imprese alla produzione, prima che al mercato;
- la natura poco replicabile di soluzioni basate sull'intuito personale, sull'in-

formalità e sul sistema di relazioni vigente nello specifico contesto locale;

- l'elevata sostituibilità delle competenze e capacità di cui l'impresa dispone con competenze e capacità funzionalmente equivalenti di altri produttori concorrenti, che sono in grado di fare, più o meno, le stesse cose.

Una parte rilevante di queste caratteristiche sono connaturate non tanto con la piccola dimensione dell'impresa, quanto con i tipici percorsi di apprendimento che ha caratterizzato sin qui, in prevalenza, l'esperienza italiana dei distretti, delle catene di subfornitura e in genere dell'impresa. In questa esperienza, le competenze delle imprese sono in gran parte frutto di imitazione, al seguito delle esperienze di successo osservabili in loco, arricchita dall'esperienza pratica, tutte le volte che l'imprenditore adatta empiricamente le soluzioni altrui, usando l'intuito personale e il *learning by doing* per rispondere a esigenze di nicchia o a specifiche richieste dei clienti.

Il sapere che prende forma in questo modo si caratterizza, infatti, per essere legato all'unicità delle persone e dei contesti locali di origine. Diventa dunque difficile, partendo da questa base di esperienza, trasferire il sapere disponibile in azienda o in un luogo ad altre aziende e ad altri luoghi. E l'esistenza di questa difficoltà pone una barriera all'uso moltiplicativo della conoscenza, perché disincentiva in partenza le imprese dal codificare, formalizzare, replicare le esperienze fatte, in modo da poter riutilizzare quanto si sa o si sa fare a persone e in contesti diversi rispetto all'originale.

Di conseguenza, in tutti i luoghi e settori in cui la formula della replicazione imitativa su scala locale è andata avanti, riscuotendo un rilevante successo, si è corso il rischio di creare forme di monocultura settoriale, per cui tutti, in un certo luogo, intraprendono, operano, ramificano nello stesso campo di attività, trascurando tutto il resto e anche settori affini. Si pensi a quanto è successo a Prato, dove la parabola del tessile (un settore che ha portato a fare di Prato forse la maggiore concentrazione europea nella produzione di tessuti) ha creato alla lunga sovracapacità in eccesso ed elevata sostituibilità tra le imprese, con margini in discesa dal 2001 in poi. Ma ha, allo stesso tempo, scoraggiato l'investimento e l'esplorazione di altre attività, anche in campi vicini o collegati (come l'abbigliamento). Il risultato è che, a Prato, le attività di confezione sono arrivate in gran parte a opera di manodopera immigrata (cinese) che ancora oggi si approvvigiona di tessuti da fornitori esterni, tanto da utilizzare solo in minima parte i prodotti provenienti dal distretto locale.

Le idee, come abbiamo detto, rischiano spesso di rimanere captive, prigioniere, della loro origine pratica che le lega alle persone, alle aziende, ai settori e ai luoghi in cui hanno preso forma. Occorre dunque liberarle, cambiando schema di gioco, mettendo a punto rappresentazioni astratte che consentano la loro circolazione tra persone, imprese, settori e luoghi diversi, anche lontani da quelli di origine. E poiché la crescita del bacino di uso genera valore addizionale, la liberazione delle idee dalle pratiche che le hanno originate libera anche il loro potere moltiplicativo, in termini di valore.

Per liberare le idee dal condizionamento di origine, bisogna in qualche modo smaterializzarle, “estraendole” dall’esperienza delle persone, delle imprese, dei settori e dei luoghi che le hanno messe a punto, per farle correre a costi bassi verso tutti i possibili punti di applicazione. In questa ricerca di applicazioni nuove, di nicchia o personalizzate, la scommessa è di usare la flessibilità e la creatività dell’impresa diffusa (risorsa distintiva dell’Italia) per avvicinarle agli utilizzatori e al loro punto di vista, ma senza perdere il vantaggio dei moltiplicatori connessi all’allargamento del circuito di uso. Il riuso intelligente della conoscenza, in usi e contesti diversi, richiede infatti l’intervento delle persone e della loro capacità creativa, per adattare di volta in volta le soluzioni da impiegare riplasmando la stessa base di conoscenza. La produzione di massa e la replicazione meccanica delle conoscenze, che replicano tutto il replicabile, ma non adattano né reinventano le conoscenze impiegate, possono ridurre i costi, ma non aiutano a capire le esigenze più complesse e il modo di ragionare del consumo, almeno nei paesi ricchi.

Dunque, da questo punto di vista, l’Italia ha indubbiamente delle chance, che però presuppongono anche un cambiamento della logica prevalente. Il sistema produttivo della piccola e media impresa italiana è così ricco di idee innovative o addirittura geniali, che hanno dato risposte efficaci ai problemi affrontati, ma che hanno prodotto poco valore perché sono alla fine rimaste prigioniere delle persone, delle aziende, dei settori e dei luoghi di origine, avendo poche o scarse possibilità di allargare il loro bacino di riuso e di incrementare, conseguentemente, il valore da esse prodotto. Il risultato è che le imprese hanno avuto minori possibilità di crescere, rispetto a contesti di uso maggiormente replicativi, ma che soprattutto gli investimenti e i rischi assunti per la loro produzione sono stati scarsamente ripagati. La ricerca di soluzioni originali è lunga e costosa e implica rischi rilevanti; può così sembrare una soluzione non ideale rispetto alla via più rapida e diretta di imitare e riusare, nei diversi modi possibili, le conoscenze altrui;

salvo adattare praticamente, secondo l'intuito imprenditoriale, quanto ripreso dagli altri, alla propria (unica) situazione di mercato e di azienda.

Inutile dire che, in questo modo, alla lunga si scoraggia l'investimento in ricerca e innovazione. Nel sistema complessivo si viene anzi a creare un disincentivo all'esplorazione di strade nuove, per le quali si debbano predisporre conoscenze inedite od organizzare sperimentazioni originali. Esperienze di questo genere, infatti, costano molto e rendono poco fino a che le conoscenze ricavate restano confinate nel ristretto circuito dell'apprendimento pratico, che privilegia l'uso di saperi poco riproducibili e poco trasferibili.

I tre problemi irrisolti sopra richiamati (scarsa replicabilità con minor rendimento degli investimenti in conoscenza, orientamento alla produzione invece che al mercato, elevata sostituibilità con conseguente basso potere contrattuale) hanno tutti a che fare con il modo appena descritto di apprendere e usare la conoscenza sul terreno della pratica empirica, prima ancora che della comprensione intellettuale. Il sapere pratico si impara infatti attraverso l'esperienza e dunque è facile acquisirlo se è possibile imitare altri modelli in contesti non troppo lontani dal proprio e se si focalizza su processi di fabbricazione ben precisi e su tecnologie (come quella elettromeccanica) comprensibili senza bisogno di linguaggi formali troppo complicati. Nessuna meraviglia se, in conseguenza di questo modo di procedere, si investe poco nella produzione di nuove conoscenze e se, in presenza di una elevata sostituibilità con i concorrenti locali, gli investimenti fatti da ciascuna impresa comunque rendono poco trasferendo ai committenti o alla distribuzione gran parte del valore creato.

■ 13. Le sfide per la singola impresa: qualità, moltiplicazione, originalità ■

Non tutte le imprese e non tutti i distretti sono rimasti "prigionieri" di questo modello e delle sue debolezze. Come abbiamo detto, una parte consistente delle medie imprese che costituiscono l'ossatura del sistema industriale italiano ha imparato a sottrarsi nel tempo al fascino discreto di un sistema di innovazione senza investimento che alla lunga non poteva che avere il fiato corto. E ha investito lungo percorsi di innovazione che hanno corretto i tre problemi di fondo sopra richiamati:

- hanno realizzato un *upgrading* qualitativo della produzione, arricchendo il prodotto di significati, esperienze, servizi che lo mettono in sintonia con il modo di pensare del cliente, spostando di conseguenza l'accento dal prodotto

materiale alle idee che ne accompagnano la produzione e l'uso;

- hanno allargato il bacino di riuso delle conoscenze, costruendo presenze importanti a scala europea e globale, in modo da sfruttare moltiplicatori maggiori della loro filiera o del loro distretto di origine;
- hanno cercato di mantenere direttamente o indirettamente il controllo del circuito di uso delle proprie idee, valorizzando il loro carattere originale e innovativo, sia con mezzi giuridici (brevetti, *copyright*, marchi, contratti di licenza) sia consolidando la propria autonomia e riconoscibilità nelle filiere globali di appartenenza.

Tutte queste soluzioni, e i loro mix, richiedono tuttavia investimenti importanti, che, specialmente nel caso di piccole e medie imprese, possono eccedere la capacità della singola impresa. Questo spiega perché, anche nel caso che l'imprenditore sia convinto dell'utilità di andare in questa direzione, spesso i passi fatti lungo il percorso sopra delineato sono scarsi o non hanno sufficiente continuità, nel corso del tempo.

È dunque importante vedere la trasformazione che porta verso la qualità, la moltiplicazione e l'insostituibilità come un'innovazione di sistema, che riguarda il modo di fare impresa in Italia. In parte queste innovazioni di sistema possono essere innescate e portate avanti da imprese leader che sono in grado di trainare il cambiamento che, a cascata, coinvolge i fornitori a vari livelli e gli interlocutori ambientali (centri di ricerca, strutture formative, istituzioni locali). In parte, però, ciò che va fatto eccede il potere di progettazione e indirizzo anche delle imprese leader, avendo risvolti sociali e regolamentari molto estesi. In questo caso la sfida deve essere necessariamente raccolta dalle forme di imprenditorialità collettiva (rappresentanza, cultura imprenditoriale, istituzioni intraprendenti) che il paese riesce a esprimere. O che, nei prossimi anni, riuscirà a mettere in campo, con la pazienza e l'immaginazione necessaria, in vista della costruzione del futuro possibile, che riguarda tutti, non solo l'impresa.

■ 14. Le sfide per l'imprenditore collettivo: idee motrici, reti, impresa pluripersonale ■

Tralasciamo qui le innovazioni di sistema che riguardano il rapporto con la Pubblica Amministrazione e con le istituzioni: tante e tali sono le cose da rinnovare su questo terreno che servirebbe un esame a parte. Il cuore della trasformazione sistemica da mettere in cantiere riguarda forse la cultura imprenditoriale:

il modo di concepire l'impresa e le ragioni che la animano, a partire dal contributo richiesto alle persone che, a vario titolo, vi operano.

L'impresa emergente, nel capitalismo globale della conoscenza, deve soprattutto essere intelligente. Ossia capace di leggere la complessità del suo ambiente attraverso qualità soggettive cui bisogna dare sufficiente spazio per crescere e consolidarsi: il coraggio di credere nelle proprie idee, assumendone il rischio, ma anche una elevata capacità di condivisione dei progetti, degli investimenti e dei rischi con altri. La comprensione che decifra in modo convincente la complessità del mondo attuale e l'empatia rispetto ai bisogni e ai desideri latenti dei tanti potenziali interlocutori cui l'impresa si rivolge sono gli elementi chiave di una intelligenza imprenditoriale posta al servizio della costruzione del futuro comune.

Ecco il terreno in cui l'intelligenza imprenditoriale, che ha le sue radici nella singola azienda, diventa l'asse portante di una intelligenza collettiva capace di coinvolgere altri, dando alla cultura imprenditoriale un respiro più ampio e socialmente rilevante.

I passaggi intorno a cui organizzare questo legame tra innovazione individuale e innovazione collettiva, tra orizzonte aziendale e orizzonte sociale dei progetti portati avanti da ciascuno, sono in particolare tre: lo sviluppo di poche e pregnanti idee motrici; la costruzione di molte e polivalenti reti di imprese; la sperimentazione di forme pluripersonali d'impresa.

■ 15. Idee motrici cercasi ■

Il ruolo delle idee motrici è fondamentale per alimentare lo sviluppo di prodotti e servizi che acquistano valore, nella percezione del cliente, in rapporto ai significati di cui sono portatori. Assegnare un significato a un prodotto, rendendolo riconoscibile (in termini di differenza) e riconosciuto (in termini di valore aggiunto) è uno sforzo non semplice e quasi sempre assai costoso, se il processo viene intrapreso isolatamente dalla singola impresa. Ma diventa assai più facile se l'iniziativa della singola impresa si aggancia a un'emozione collettiva, che rende recettiva la mente delle persone e dei gruppi sociali da coinvolgere. L'idea motrice si configura come idea del vivere e del lavorare che ha abbastanza forza da convincere e propagarsi in settori, luoghi e contesti diversi. Grazie alla mediazione di racconti, strumenti di comunicazione di massa, emozioni collettive, desideri latenti che, quando emergono, si scoprono condivisi anche da altri.

Il nostro mondo è plasmato giorno per giorno da idee motrici che si propagano a ondate successive, allargando il cerchio degli estimatori e degli adepti. Non si tratta solo delle comunità, reali o virtuali, che compiono esperienze condivise o delle tribù di cui parlano gli studi di marketing. Le idee motrici hanno a che fare con la ricerca di senso che costituisce una delle forze portanti dei significati emergenti nella produzione e nel consumo. Se il senso della produzione e del consumo non è più quello, necessario, di sopravvivere al bisogno biologico o materiale, ma è quello assai meno definito di identificare desideri e possibilità non date e spesso non prevedibili, la risposta collettivamente fornita a questa domanda di senso è quella di condividere alcune idee motrici che danno senso al mondo possibile, in cui ci piacerebbe vivere e lavorare. Il senso che emerge dall'ideazione e comunicazione collettiva, propagandosi in onde sempre più larghe e possenti, è appunto intessuto di idee motrici, che hanno a che fare con la qualità della vita possibile e desiderabile.

In tutti i casi in cui queste onde esistono già, o sono create da movimenti di emozione condivisa, per le imprese si tratta, come abbiamo detto, di sfruttare l'energia dell'onda, assegnando un nome aziendale a un sentimento collettivo che è in grado di propagarsi anche per forza propria. Pensiamo ad esempio all'esperienza di Slow Food: una storia centrata su un'idea motrice chiara e potente, anche perché dissonante rispetto a un modo di vivere e di alimentarsi (*fast*) che ormai molti avvertivano come dissipativo, controproducente. Il desiderio di recuperare un rapporto riflessivo con il cibo e con il proprio corpo, in contrasto con l'uso dissipativo del consumo *fast* e distratto, è nato prima di tutto nella cultura sociale e si è propagato come un'onda pervasiva da un gruppo sociale all'altro e da un luogo all'altro, rispondendo a un desiderio latente che in molti era già presente. Poi, quando l'onda emotiva e simbolica ha preso corpo, dando valore al cibo e al contesto *slow*, è arrivato il *business*. Migliaia di ristoratori, produttori alimentari, alberghi, operatori turistici e così via hanno scoperto, insieme ai consumatori sensibili a questo richiamo, anche i vantaggi del bollino Slow Food o anche solo il valore (economico) del richiamo ai simboli connaturati a questa esperienza. È un processo moltiplicativo: un'idea che trova la strada spianata per propagarsi ed essere apprezzata (e pagata) dal consumatore ha un valore moltiplicativo che non può sfuggire alle imprese. E che incoraggia gli investimenti in questo campo, consolidando il sistema e rendendo il percorso di esplorazione sostenibile, capace di durare diffondendo il modello di vita e di produzione risultante.

Lo stesso, se vogliamo, è accaduto al sistema moda. Anche qui, inizialmente, gli abiti di Alta Moda emergevano dalle mani dei grandi sarti come pezzi unici, prodotti che si collocavano a metà strada tra l'artistico e l'artigianale. La linea distintiva era tra elegante e banale, alto e basso, in base all'estetica e al prezzo. Poi gli stilisti hanno cominciato ad agganciare le loro creazioni agli stili di vita. Ossia a idee motrici che non riguardano solo il vestire, ma il modo di vivere: sportivamente, casualmente, in modo distinto o volutamente *casual*, dolce o aggressivo, sofisticato o antisofisticato.

Lo stile di vita è un'idea motrice che può diffondere una emozione e una comunicazione simbolica anche a prescindere dal prodotto materiale, circolando nei racconti di vita, nei film, nella tv, nelle presentazioni di testimonial famosi. Sono queste idee che a un certo punto identificano e trainano il *business* dei prodotti, mettendo insieme abiti, borse, scarpe, gioielli, occhiali, che fanno capo allo stesso stile di vita, diventandone i simboli identificativi. Anzi, la pubblicità dei racconti di vita sostiene il valore emotivo dello stile di vita e questo valore si traduce, per il consumatore, in una disponibilità ad apprezzare, a richiedere, a pagare il segno corrispondente (il prodotto collegato).

Se un paio di jeans di moda costa, in uscita dallo stabilimento, 15 euro e viene venduto al consumatore a 150 o 200 euro, possiamo dire che il valore simbolico dello stile di vita ha aggiunto un valore rilevante al prodotto materiale, decisivo nella concorrenza tra prodotti simili nella funzione ma diversi nel significato simbolico che li accompagna.

Oggi, quello che è successo per Slow Food e per gli stilisti della moda può diventare una regola per i grandi campi in cui i prodotti del Made in Italy sono apprezzati nel mondo. Pensiamo ad esempio alle idee motrici che potremmo creare e propagare, nel mondo, in alcuni campi:

- la casa: i diversi stili del "buon abitare", che potenzialmente mette insieme eco-compatibilità, risparmio energetico, silenziosità, sicurezza, domotica, arredamento, ceramica, sanitari, rubinetteria;
- la salute: i diversi stili di recupero del benessere, anche qui con moltissimi settori che possono confluire nei diversi significati simbolici;
- lo stile di fornitura: nelle lavorazioni meccaniche, nella vendita di tessuti complessi o di componenti di arredamento, seguendo la migliore tradizione italiana in questo campo, impegna il fornitore alla qualità del prodotto, alla flessibilità del disegno e del servizio, alla collaborazione creativa col committente;

- il divertimento: si aggancia a stili di vita molto differenziati, dalla passione sportiva all'estro musicale, dal video poker alla suggestione del raccontare;
- il turismo esplorativo: si configura come un'immersione guidata in una realtà sociale densa di storia e di significati, con cui entrare in contatto, facendo esperienze uniche e interessanti nel corso di un fine settimana o una permanenza più lunga.

E così via. Sono moltissimi i campi in cui i nostri settori produttivi si intrecciano per dare luogo a stili di comportamento o a una certa qualità del vivere e del lavorare che può essere potenzialmente apprezzata nel mondo.

Chi produce valvole per termosifoni seguendo la traccia delle idee motrici può cominciare a pensarsi come un'azienda che vende sistemi (completi) di riscaldamento, dal significato ecologico e dall'estetica accattivante. E poi magari può pensare di spostare il suo campo di azione nella progettazione dell'intero edificio, vendendo abitabilità e funzioni correlate, prima degli oggetti e delle opere murarie necessarie.

Le idee motrici, con il loro propagarsi, creano il terreno favorevole affinché le nostre imprese possano vendere sul mercato idee, prima che prodotti. Non solo; esse, una volta che si consolidano, rendono selettiva la domanda e dunque costituiscono un filtro fondamentale per consentire l'*upgrading* qualitativo dell'offerta nazionale, selezionato in base alle esigenze e ai diversi significati della qualità (ad esempio, l'*upgrading* della produzione di vino italiano dopo la crisi del metanolo).

Se la qualità viene collegata alla forza di un'idea motrice, che la rende riconoscibile e le dà valore agli occhi della domanda, diventa chiaro che la qualità non è solo nell'alto di gamma, né passa necessariamente per un prodotto dotato di prestazioni eccellenti. Essa è piuttosto il risultato di un processo di interpretazione mediato da idee motrici che, per ogni prodotto, forniscono al consumatore i significati che cerca. Il primo passo per muoversi verso la produzione di qualità, capace di catturare un valore aggiunto elevato, è cominciare a vedere le cose con gli occhi del consumatore, invece che con quelli del produttore. E il consumatore, se pensa alla casa in cui vorrebbe abitare, ha in mente un certo tipo di estetica, silenziosità, sicurezza, significato ecologico-ambientale del manufatto, interazione con il quartiere e con i flussi di traffico, caratteristiche che hanno a che fare con la sua qualità della vita. Non ha in mente, in prima istanza, le piastrelle, i mobili, gli infissi, gli elettrodomestici e i sistemi di allarme che dovrà comprare per avvicinarsi al suo concetto di casa.

Molti produttori che impersonano a buon diritto la tradizione manifatturiera del Made in Italy hanno ancora un'idea di valore ancorata alla fabbricazione, al prodotto materiale, alla qualità intrinseca delle prestazioni garantite al consumatore. Anche quelli che hanno innovato radicalmente questo approccio introducendo significati importanti legati al *design* del prodotto o alla sua valenza estetico-comunicativa sono ancora, nella maggioranza dei casi, produttori che pensano in termini di bene fabbricato (piastrelle, mobili). Ossia con gli occhi del produttore prima che del consumatore. Una bella piastrella non è, necessariamente, collegata a una bella casa: e questo iato tra semantica della produzione e semantica del consumo va colmato, se si vuole differenziare in modo sostenibile il nostro modo di produrre da quello dei concorrenti *low cost*, che hanno il loro baricentro appunto nel prodotto.

I nostri imprenditori, per avvicinarsi alla semantica del consumo, hanno bisogno di agganciare la propria fantasia ed esperienza a idee motrici che consentano loro di vedere le cose con gli occhi del consumatore. Non solo per convincerlo meglio a comprare, ma anche per fornirgli un prodotto più complesso e di maggior valore. Riuscendo, in questo modo, ad acuire la propria sensibilità per i significati vendibili sul mercato. E, in certi casi, imparando, se occorre, anche a fare un mestiere diverso e più complesso: quello di vendere idee (una certa qualità della vita, un certo stile di comportamento), prima che i prodotti da essi discendenti.

Questo spostamento dal semplice al complesso, dalla materialità del prodotto all'immaterialità dell'idea, non è per niente facile. In un sistema esperienziale, come il nostro, tutto nasce infatti dal rapporto diretto con l'esperienza già fatta e consolidata, rispetto alla quale si fanno molti piccoli miglioramenti incrementali. Per il radicalmente nuovo, e le idee motrici forniscono alle filiere una grammatica dei significati radicalmente nuova, non si può andare avanti da soli. Bisogna invece intrecciare legami, cercare alleati, costruire "ponti" intellettuali e collaborativi di cui, fino a che si rimaneva concentrati sul prodotto materiale, non si riusciva a vedere il bisogno. È questo il modo di iniziare un capitolo nuovo, in una storia che continua.

■ 16. Reti: il convitato di pietra di cui tutti parlano ■

Nel movimento che porta le imprese dai prodotti materiali ai significati e dai significati alle idee motrici, il campo di competenza e rischio si allarga, tanto da scoraggiare la singola impresa ad arrivare in fondo a questo tipo di traiettoria

evolutiva. Se il produttore di tessuti considera la confezione dei vestiti e la distribuzione dei capi di abbigliamento territorio altrui, come sarà possibile convincere il produttore di piastrelle o di infissi a ragionare in termini di qualità della casa (nel suo complesso) e di senso dell'abitare?

Una volta la barriera della competenza avrebbe inevitabilmente convinto l'imprenditore a rimanere nel proprio settore, restringendo così in modo drastico il circuito in cui far valere le sue conoscenze e capacità. E, cosa ancora più importante, perdendo il contatto con la fonte reale del valore, ossia con i significati e le possibilità del consumo finale.

Oggi non è più così. La concorrenza dei paesi *low cost* sta infatti minando la solidità delle posizioni di mercato ancorate a prodotti che, per quanto di qualità, possono sempre essere copiati o sostituiti da qualcosa di equivalente. Del resto, in tutti i casi in cui l'intelligenza produttiva sta nelle macchine, è facile immaginare che la differenza tra i diversi prodotti in competizione tenda a scomparire, nel corso del tempo, lasciando spazio all'unico vantaggio competitivo (da noi) non imitabile: il vantaggio di costo.

Lo slittamento dell'orientamento strategico delle imprese dal prodotto al significato e dal significato all'idea motrice è dunque una necessità: la via maestra per contrastare la concorrenza di costo mettendo in campo un prodotto/servizio abbastanza complesso da fornire al consumatore un servizio personalizzato, riconosciuto nel prezzo, e da risultare unico (non imitabile) dal punto di vista della credibilità e del senso che gli viene conferito dalla domanda.

Il gap di competenze e di capacità che su questa strada incontrano i produttori più dinamici può essere un ostacolo, ma è possibile superarlo. In un modo: costruendo reti che mettano insieme le competenze e le capacità di più imprese che, in nome di un progetto comune, si impegnino a collaborare stabilmente tra loro, dividendosi i costi, i rischi e i risultati connessi.

Le piccole e medie imprese italiane hanno imparato da tempo a "lavorare in rete", mantenendo ciascuna una propria autonomia, ma accettando al tempo stesso di dipendere dagli altri, sotto il profilo della qualità del prodotto/servizio scambiato, dei tempi di consegna, della tecnologia più o meno valida impiegata, dell'affidabilità dei comportamenti e, infine ma non meno importante, dei prezzi interni alla filiera che possono distribuire diversamente i profitti congiunti ottenuti. Accettando di dipendere dagli altri sotto profili strategicamente rilevanti, le imprese della rete accettano di fatto un rischio congiunto. Lo accettano per i vantaggi che possono ricavarne dal

lato dei costi, degli investimenti e dei rischi sostenuti e anche perché contano sulla possibilità di comportamenti leali e disciplinati da parte degli altri partner.

Nell'economia della produzione fordista, fino agli anni Settanta, la ricerca del controllo e dell'autosufficienza (rispetto all'esterno) prendeva spesso la forma della massima integrazione verticale possibile. Ne erano venuti fuori sistemi chiusi e rigidi, molto efficienti in condizioni di bassa complessità (decisioni calcolabili, eventi prevedibili e programmati con largo anticipo, eliminazione delle devianze), ma assai costosi e lenti nel reagire alla crescita della varietà, della variabilità e dell'indeterminazione che si è imposta negli ultimi decenni del secolo scorso. E che, come si è detto, continua tuttora, accentuando le sue caratteristiche di incertezza e instabilità.

Da allora, la risposta di tutte le imprese, grandi e piccole, è stata l'esternalizzazione di una quota crescente di attività, passate dalla catena interna della produzione al circuito esterno della fornitura. L'esternalizzazione è andata avanti, per tutto questo tempo, sia attraverso relazioni di puro mercato tra fornitori e committenti, non legati da alcun particolare vincolo, sia attraverso forme di collaborazione stabile tra gli stessi fornitori e gli stessi clienti, in special modo nei sistemi locali e nelle catene di fornitura maggiormente organizzate. Si sono, in altri termini, create reti informali di grande rilevanza, tali da divenire, almeno in Italia, il modo tipico di produrre, praticato dalla maggioranza delle imprese.

Le reti sono tuttavia sempre state, e sono tuttora, delle costruzioni fragili. Avendo come base dei "legami deboli" che non inficiano l'autonomia dei singoli partner, esse sono infatti esposte alla possibilità che emergano conflitti o divergenze tali da rompere la collaborazione o da renderla inaffidabile. Con un conseguente danno per le imprese che si fossero affidate più di tanto alle prestazioni e alle competenze dei partner.

Questo giustifica una certa diffidenza degli imprenditori e degli studiosi verso l'idea di produzione a rete. Una forma di organizzazione produttiva tanto leggera da sembrare, in molti casi, fragile, poco affidabile. Eppure, di fatto, esse sono risultate meno transitorie e meno fragili di quanto poteva sembrare inizialmente, perché nella prevenzione e gestione dei conflitti hanno potuto contare su quella che Granovetter chiama la "forza dei legami deboli". Ossia hanno utilizzato l'interesse dei partner a non tirare troppo la corda, nei punti di divergenza, per non rompere un legame che viene percepito costitutivamente debole, suscettibile di sfasciarsi anche con poco. Anzi, le parti in causa sono spesso consapevoli del fatto che il le-

game può sopravvivere alle inevitabili tensioni che emergono nel corso del tempo solo se esse si danno da fare per difenderlo a ogni passo, rigenerandone le ragioni.

In effetti, molte collaborazioni stabili tra imprese diverse si sono consolidate nel corso degli ultimi quarant'anni, a partire dalla crisi del fordismo, proprio seguendo questa logica. L'informalità della rete crea la sua debolezza regolatoria, che i partner compensano con un supplemento di attenzione reciproca. In altri casi, è nata una serie di collaborazioni giuridicamente garantite, talvolta anche con l'appoggio di sostegni pubblici: i consorzi, le associazioni temporanee di impresa, le cooperative tra produttori, le agenzie di distretto e in genere di territorio.

Le reti informali sono, tuttavia, rimaste prevalenti e hanno continuato a compensare con il loro collante gli inconvenienti della piccola dimensione delle imprese nel nostro sistema produttivo. In realtà, se le reti si sono affermate di fatto negli ultimi quarant'anni è perché esse sono servite e servono: aiutano le imprese appartenenti a produrre valore e a innovare. Le reti non devono essere pensate come costruzioni astratte, formulate dalla teoria o messe a punto da norme giuridiche ad hoc. Ma sono invece sistemi collettivi di azione che devono la loro esistenza alla funzione svolta nell'interesse dei partner.

In questo senso, le reti oggi osservabili non hanno una forma canonica. L'esperienza dimostra che esistono tanti modi di farle nascere e tanti modi di organizzarle¹⁹. Tuttavia sarebbe difficile incapsulare un fenomeno che ha natura sperimentale ed esplorativa in uno spazio predeterminato. In realtà, può essere conveniente, per semplicità, chiamare reti tutte le forme di relazione che, restando intermedie tra il puro mercato e la gerarchia della grande impresa, riescono a svolgere le funzioni tipiche delle reti: l'uso efficace della conoscenza in sistemi in cui ciascuna unità mantiene la propria autonomia decisionale, ma in cui, nonostante qualche difficoltà in termini di *governance*, la conoscenza circola e viene usata in modo condiviso, ottenendo in questo modo le economie di scala corrispondenti alla dimensione del sistema, nel suo insieme.

Proprio per questo, la produzione a rete è una realtà esistente di fatto, in tutti i casi in cui, dall'esperienza pratica fatta sin qui, sono emersi rapporti stabili e affidabili tra certi fornitori e certi clienti nelle diverse filiere produttive (fino al consumatore finale). Contando sulla "forza dei legami deboli", le imprese che

¹⁹ In una recente ricerca, sono stati studiati 100 casi di rete, dando luogo a una variegata tipologia di soluzioni e storie (AIP, 2008). Lo stesso esito si è avuto nello studio "longitudinale" di 20 casi di rete, seguite dalla nascita alle diverse fasi del loro ciclo di vita (AIP, 2009).

cominciano a lavorare in rete sono in grado di:

- specializzarsi reciprocamente, aumentando il bacino di uso delle proprie conoscenze e riducendo, al tempo stesso, il capitale che ciascuno deve investire e i rischi che deve assumere nel presidio della propria “competenza”;
- condividere le conoscenze utili alle aziende con cui si lavora in rete, grazie al fatto che ci si trova in un ambiente affidabile, tale da non giustificare atteggiamenti e chiusure difensive;
- collaborare nell’innovazione, apportando conoscenze e capacità differenti che altrimenti ciascuno dovrebbe avere in proprio;
- affrontare i cambiamenti imposti dalla concorrenza (espansione globale delle filiere e smaterializzazione delle funzioni produttive, in primis) contando sullo sviluppo di iniziative nuove, che arricchiscano la filiera delle capacità e dei servizi mancanti.

Le reti, accogliendo nuove iniziative nate autonomamente o congiuntamente da alcune imprese già presenti, possono così fornire le capacità richieste nel campo della ricerca, della tecnologia, del *design*, dei marchi, della progettazione, della logistica, della commercializzazione, anche quando queste eccedono le possibilità di azione dei singoli.

Il punto debole delle strutture a rete è, tuttavia, quello della disponibilità a collaborare e delle garanzie che si richiedono, in questa collaborazione, quando si tratta di fare investimenti o di prendere impegni importanti. Per assumere un rischio congiunto, se questo è davvero rilevante, occorrono regole definite: non basta la parola o una generica fiducia nella buona volontà degli altri.

Oggi siamo appunto arrivati, nel ciclo di vita delle reti, a una svolta del genere. Per affrontare i due cambiamenti chiave della nostra epoca (la globalizzazione dei mercati e la smaterializzazione del valore) bisogna che, nelle filiere, i singoli operatori facciano investimenti importanti e di rischio elevato. È poco probabile che questi investimenti siano fatti soltanto appoggiandosi alla “forza dei legami deboli”.

Dunque, per realizzare l’*upgrading* qualitativo dei prodotti, per moltiplicare il riuso delle conoscenze, per consolidare la nostra posizione nelle filiere, le reti di fatto non bastano più. Bisogna dare avvio a una fase di consolidamento dei legami esistenti e allo sviluppo di nuovi legami di rete, meno invisibili e più garantiti.

Le reti spontanee, nate dal reciproco affidamento di fatto, non forniscono un quadro di garanzie adatto per questi tipi di investimenti ad alto rischio, destinati a fare avanzare il nostro sistema produttivo lungo il sentiero della globalizzazione (non solo export, ma presidio dei mercati) e della smaterializzazione (non solo in

termini di qualità intrinseca del prodotto, ma anche di qualità simbolica, significati associati e servizi connessi). Serve una nuova *governance* delle interdipendenze che hanno finora funzionato nei sistemi locali e nelle filiere estese. Per questo imprese e associazioni stanno occupandosi attivamente di come singoli imprenditori possano riuscire a “fare rete” con altri, con cui hanno rapporti o con cui possono sviluppare progetti congiunti. Per questo la politica industriale si sta attivamente occupando di reti.

Esistono già oggi filiere che, sotto la guida di imprese leader particolarmente dinamiche, si sono seriamente incamminate a recuperare competitività e produttività muovendosi verso un modello di rete che ha assimilato al suo interno la dimensione globale/immateriale. Ma esistono anche tante altre situazioni in cui questo cambiamento rimane fuori della portata degli attori coinvolti. Che si tratti di reti locali, di filiere settoriali, di imprese isolate destinate a galleggiare pericolosamente sul mercato instabile di oggi, abbiamo situazioni in cui i vecchi vantaggi competitivi cominciano a essere insufficienti a reggere la pressione dei nuovi concorrenti *low cost* e in cui, però, nuovi vantaggi competitivi tardano a prendere corpo, in risposta.

Per tutte queste situazioni esiste dunque un reale “vuoto” di *governance* nei rapporti di interdipendenza che si sono venuti a creare nel tempo. È un problema chiave dei nostri tempi, da cui dipende anche la stasi nella crescita della produttività che abbiamo registrato nell’ultimo decennio e che nasce dall’incapacità delle forme organizzative attuali di valorizzare adeguatamente la conoscenza di cui dispongono.

A questa carenza di *governance*, che appesantisce la posizione competitiva delle imprese e dei distretti attuali, si è cercato recentemente di porre rimedio focalizzando una parte sempre più importante della politica industriale sulle reti di impresa. In due modi:

- dando riconoscimento giuridico formale, su base volontaria, ai rapporti di rete. La politica industriale si è mossa da tempo in questa direzione, prima prevedendo l’istituzione delle agenzie di distretto, che hanno avuto fortune alterne, ma che avevano lo scopo di fare emergere progetti di interesse comune nei territori specializzati in specifici settori. Poi (negli ultimi tempi) si è istituito uno specifico contratto di rete, attraverso cui imprese diverse (anche appartenenti a settori e luoghi differenti) possono impegnarsi a portare avanti un progetto condiviso, predisponendo forme di *governance* comuni, associate

a impegni e diritti dei partner. È previsto che il contratto di rete dia adito a un trattamento fiscale favorevole, consentendo di rinviare nel tempo il pagamento delle imposte sui redditi prodotti dal patrimonio di rete. Ci sono inoltre incentivazioni che favoriscono la sperimentazione e l'avvio di reti di impresa che potranno, col tempo, consolidarsi e diventare auto-sostenute. Ci si attende che la rete formale, uscita dal contratto di rete, sia inoltre riconosciuta come unità giuridicamente autonoma, sia pure nei limiti del progetto fondativo, dagli interlocutori esterni, ossia dal sistema fiscale, dalla pubblica amministrazione, dalle banche, dai committenti, dai fornitori, dalle rappresentanze sociali nei vari campi interessati;

- condizionando gli interventi di sostegno previsti dalla politica industriale nei vari campi al fatto che le imprese che presentano certi progetti agiscano in forma di rete. O, in altri casi, dando un punteggio preferenziale a proposte che provengono da queste forme associate di agire economico.

Non è detto che questi interventi normativi che tendono a irrobustire le relazioni a reti pre-esistenti o a farne nascere delle nuove (in campi particolarmente impegnativi) bastino a rimuovere gli ostacoli che ancora oggi impediscono alle piccole imprese di valorizzare le proprie conoscenze in bacini ampi e affidabili di specializzazione cognitiva. Ma certo indicano una strada di evoluzione diversa da quella impiegata in passato, fornendo un sostegno diverso sia da quello assicurato dagli interventi “a pioggia” (distribuiti tra i diversi settori, luoghi, progetti) sia da quello che puntava invece su progetti di innovazione presentati da singole imprese.

Oggi la tendenza è quella di spingere le imprese proponenti a formulare progetti più importanti e impegnativi, aggregando le forze: lo possono fare le imprese leader, lo possono fare i territori (o i distretti) che sviluppino al loro interno capacità autonome di aggregazione, lo possono fare le associazioni imprenditoriali.

La funzione delle associazioni è particolarmente importante, perché esse, oltre a facilitare lo sviluppo delle reti in generale presso le imprese associate, fornendo modelli e servizi utili alla sperimentazione di queste nuove forme di organizzazione, possono promuovere direttamente la formazione di reti a presidio di obiettivi di imprenditorialità collettiva che vanno oltre l'orizzonte strategico del singolo settore o del singolo luogo. Ad esempio, sarebbe interessante vedere le associazioni imprenditoriali impegnate, attraverso la costruzione di reti ad hoc, nello sviluppo di certe idee motrici in relazione alla casa, alla salute, all'alimentazione, alla subfornitura.

■ 17. Verso una nuova cultura imprenditoriale: l'impresa pluripersonale e la sua finanza ■

La logica della coproduzione di valore, che implica l'autonomia dei singoli ma anche la loro collaborazione intelligente, non può essere applicata solo alle relazioni tra imprese diverse. Man mano che i rapporti verso l'esterno si configurano in questa chiave nasce una questione interna: le persone che devono trattare con autonomia e collaborazione con i partner esterni non possono lavorare efficacemente se, all'interno della loro impresa, si trovano invece in condizioni di autonomia limitata e di dipendenza gerarchica. Tra le due cose c'è una contraddizione: il tipo di uomini e di cultura che va bene per la prima cosa non va bene per la seconda.

Dunque, quando si parla di reti non ci si può limitare a descrivere un fenomeno che riconfigura i rapporti tra imprese, lasciando da parte il funzionamento interno di ciascuna di esse. La logica della rete, per affermarsi e diventare affidabile all'esterno, deve essere sperimentata e collaudata all'interno delle singole imprese coinvolte. Cambiando il loro modo di funzionare e la distribuzione del potere e delle competenze interne.

Se nell'azienda monopersoneale della tradizione potere, rischio e intelligenza erano facoltà centralizzate nella figura dell'imprenditore ("un uomo solo al comando"), nell'impresa-rete potere, rischio e intelligenza sono invece distribuiti tra una pluralità di persone. Aderendo a questo schema, l'azienda diventa, insomma, pluripersoneale, e ciò le consente di valorizzare l'intelligenza e l'iniziativa non solo dell'imprenditore ma anche di una serie di collaboratori, messi in condizione di usare la propria autonomia nelle funzioni svolte per l'azienda. L'azienda pluripersoneale ha il vantaggio di poter motivare meglio il personale e magari di prefigurare, per i dipendenti più attivi, una carriera che a un certo punto li porti a fondare una nuova azienda (della rete) continuando la collaborazione con l'azienda di origine dall'esterno.

Un altro vantaggio di questo passaggio che porta all'impresa-rete (pluripersoneale) è quello di tipo finanziario: l'impresa può, nella logica della sua articolazione pluripersoneale interna, meglio inserire il ruolo di soci che sono necessari – e lo saranno sempre più – per aumentare il capitale a rischio disponibile, se si vogliono davvero fare cose nuove e difficili (i marchi, le nuove reti commerciali, le innovazioni complesse, la partecipazione allo sviluppo di idee motrici, ecc.). Possiamo pensare non solo e non tanto ai classici canali di finanziamento azio-

nario (*private equity, capital venturing*) ma anche a partecipazioni progettuali che si possono realizzare, con quote di minoranza o altro, insieme a concorrenti, fornitori, clienti, banche locali, istituzioni finanziarie regionali. O possiamo pensare a partecipazioni al capitale di rischio da parte di manager e dipendenti dotati di responsabilità critiche, da cui dipende lo sviluppo dell'azienda.

Un terzo tipo di vantaggio riguarda il ricambio delle persone al vertice dell'azienda. È un problema che si pone ormai, e in certi casi drammaticamente, per circa un terzo delle nostre imprese, i cui titolari hanno più di 50 anni. Invecchiando e avendo un orizzonte di vita che guarda ormai alla pensione, il carattere personale della piccola e media azienda italiana può diventare un serio limite alla crescita e un impedimento a valutare correttamente, nell'arco di tempo giusto, i rischi di innovazione che è ragionevole assumere.

Per affrontare il problema della successione imprenditoriale si sono elaborate molte ricette. La più semplice è quella di rendere l'azienda meno dipendente dalla persona dell'imprenditore prima che il problema della successione si ponga. È una strada già sperimentata da medie aziende che si sono nel tempo managerializzate e hanno dunque dato al proprietario e alla famiglia un ruolo di supervisione e di indirizzo, più che di gestione diretta.

Tuttavia, non è una ricetta di uso generale, perché è difficile immaginare una piccola azienda che in condizioni normali evolva, senza intoppi, verso ruoli impersonali, affidati a manager esterni. È più facile immaginare un'azienda che diventa o si propone di diventare pluripersonale in un certo numero di anni, facendo posto a soci, collaboratori, quadri, professionisti di valore che possono arricchire il *business* pur limitando, in qualche misura, l'autorità personale del "capo".

In tutti questi casi, la costruzione di reti tra imprese che mantengono ciascuna la reciproca autonomia si consolida e diventa più efficace se mette in rapporto non aziende monoliticamente "ristrette e allineate" dietro il capo, ma aziende pluripersonali in cui molte sono le intelligenze con cui ciascuno è chiamato a collaborare e condividere, all'interno dell'azienda e all'esterno.

Le maggiori imprese, come abbiamo detto, hanno ormai intrapreso con decisione la strada di un ripensamento radicale della loro organizzazione, per far fronte alla complessità crescente che trovano nell'ambiente competitivo globale/immateriale. Le imprese più piccole, a loro volta, hanno cominciato a farlo. Ma ora si tratta di dare al processo consapevolezza e continuità, superando gli ostacoli che lo bloccano e che in gran parte sono di natura culturale.

■ Conclusioni ■

Nella transizione che stiamo attraversando persone, imprese e territori si trovano ad affrontare problemi simili: da un lato, devono investire in nuove conoscenze e capacità, per rimanere competitivi, sottraendosi alla concorrenza di costo dei nuovi arrivati; dall'altro, devono fronteggiare un rischio crescente e diffuso che rende difficile prevedere il futuro e soprattutto scoraggia i progetti per costruirlo.

In questa condizione di spaesamento, le piccole imprese sentono ancora più il peso della loro debolezza costitutiva: quasi tutti i progetti che servono verso l'*upgrading* qualitativo della gamma, la creazione di significati, l'affermazione dei marchi e la costruzione di reti di vendita internazionali appaiono fuori scala e fuori misura. Ma questo non vuol dire che la partita sia persa: si tratta invece di adattare forme organizzative e strategie alle nuove necessità.

Partendo da un punto fermo: lo spirito imprenditoriale che ha permeato la nostra base industriale. Uno spirito che misura il futuro di ciascuno in base all'investimento che si è disposti a fare e ai rischi che si è disposti a prendere. Solo che oggi questa imprenditorialità individualistica, frammentata e dispersa nelle mille pieghe dei settori produttivi e dei mercati locali deve essere capace di alzare lo sguardo verso orizzonti più ambiziosi, in due direzioni:

- la coproduzione collaborativa di valore che getta una sponda tra l'impresa e il sistema sociale in cui opera, dove sono presenti altre soggettività rilevanti;
- il lavoro in rete, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, che implica la capacità di usare le risorse dell'investimento distribuito e del rischio condiviso.

L'impresa, in questo modo, può diventare la forza trainante che ci porta verso un tipo di società imprenditoriale consapevole: capace di distribuire impegni e rischi, di auto-organizzare relazioni, di far girare il circuito del senso, del legame e del valore condiviso. La logica "imprenditoriale", che una volta era limitata alle aziende, diventa anche la logica che tendenzialmente deve ispirare le scelte del lavoro e dei territori. Che hanno oggi una crescente necessità di imparare a coprodurre valore con le imprese e a lavorare in rete con gli altri soggetti delle filiere globali, dimostrando autonomia nelle decisioni, capacità di assumere rischi, intelligenza nell'uso del sapere produttivo.

In un quadro del genere le persone, le imprese e i territori che cercano di mettere in movimento questo tipo di organizzazione sociale possono andare avanti più rapidamente e con maggiori rendimenti se la loro azione individuale può appoggiarsi a innovazioni di sistema che, in parallelo, fanno convergere altre

imprese, l'attenzione dei consumatori, l'intervento pubblico e delle associazioni verso la stessa direzione, rafforzandosi a vicenda.

In particolare, le innovazioni di sistema che hanno un valore critico per l'evoluzione verso la società imprenditoriale consapevole, di cui abbiamo detto, sono tre:

- lo sviluppo di idee motrici, dotate di una capacità di propagazione propria, e focalizzate sul senso da attribuire alla qualità del vivere e del lavorare. Idee di questo genere, capaci di anticipare bisogni e desideri collettivi, creando domanda per i singoli prodotti, hanno trovato sviluppo nel campo dell'alimentazione e della moda (sui quali siamo già a buon punto), ma potrebbero avere un ruolo importante anche nel campo della casa, della salute, del divertimento, del turismo, della fruizione culturale;
- la costruzione di reti di collaborazione stabile, che consentano alle piccole e medie imprese di affrontare livelli di complessità superiori rispetto alle loro attuali competenze, grazie allo scambio e condivisione di competenze con imprese che operano in campi complementari. Le reti sono essenziali se, nella focalizzazione dei modelli di *business*, si vuole passare dal prodotto al significato e dal significato a una idea motrice che lo giustifica e lo propaga;
- l'evoluzione organizzativa delle singole imprese dal modello monopersonale, centrato sull'imprenditore, al modello pluripersonale, che lascia autonomia, intelligenza e rischio anche a una serie di collaboratori, incaricati di presidiare i problemi chiave dell'azienda. In questo modo diventa possibile affrontare senza traumi il problema della successione al vertice dell'impresa e si aprono anche spazi per la costruzione di canali di finanziamento nuovi, basati sull'ingresso di soci, in coerenza con un assetto dell'impresa che tende alla coesistenza collaborativa di più persone e di più interessi.

È una cornice che consente di inquadrare in una cornice collettiva, ricca di legami e di significati, l'evoluzione possibile delle singole imprese, che possono trovare una sponda importante a cui appoggiarsi. La singola idea di *business* può arricchire il prodotto, mobilitare grandi moltiplicatori e avere un potere contrattuale nella filiera se si intreccia sul suo cammino con un'idea motrice, potendo usare a proprio vantaggio una o più reti progettuali e avendo a disposizione un apporto addizionale e pluripersonale, di competenze e di finanziamenti a rischio per gli investimenti da fare.

Bisogna trovare non solo imprenditori che hanno una visione convergente su questo tipo di logica, ma anche istituzioni, controparti, banche che comin-

ciano a ragionare nello stesso modo.

Non solo. Il terreno delle innovazioni di sistema sopra richiamate è anche il più adatto per una scommessa che possono fare le associazioni imprenditoriali, essendo la maggior parte di queste trasformazioni un lavoro da imprenditore collettivo. Un lavoro che tende appunto a sottolineare gli elementi di interesse comune che la nuova società imprenditoriale richiede a chi, come le imprese e le loro rappresentanze, aspira a tracciare la strada, mantenendo l'evoluzione complessiva del sistema economico e sociale ancorata al criterio della libera e competitiva esplorazione del nuovo.

Il collante di una società imprenditoriale è divenuto l'interesse che le parti hanno a portare avanti insieme l'esplorazione del possibile, continuando passo per passo un viaggio che potrebbe interrompersi al primo ostacolo o al primo divario se i rischi e i vantaggi cessano di essere consapevolmente assunti, in comune. Non basta partire: il viaggio, per durare, deve infatti essere continuamente interpretato, raccontato, trasformato in significati che possano essere condivisi o per lo meno accettati.

La piccola e media impresa ha la possibilità di trarre dalla sua storia, che mescola in modo inestricabile storie aziendali e storie personali, gli elementi che servono per immaginare e costruire un modello di futuro possibile verso cui andare partendo dalle condizioni del presente.

Ma, nel mare agitato che ci aspetta, bisognerà cento volte ricalcolare la rotta, senza perdere di vista il porto di arrivo. Proprio per questo, sul futuro che si fa, vale la pena di interrogare e di interrogarci senza paura e senza pregiudizi





3. I tratti, gli orientamenti e i comportamenti delle imprese vincenti

Alessandro Arrighetti*, Luca Paolazzi** e Fabrizio Traù**

■ Introduzione ■

Quali sono gli ingredienti del successo di un'impresa? Quali strategie vanno disegnate? Su quali strumenti far leva? Quali ne sono i tratti salienti? Questi tratti sono cambiati negli ultimi anni, quelli immediatamente precedenti la crisi? E quest'ultima ha modificato le loro traiettorie? Le scelte sono state vincolate dalla dimensione aziendale?

Domande cruciali per cercare una strada per superare la crisi economica. Crisi recente della grave recessione che ha lasciato ferite profonde in molti comparti dell'industria italiana, alcune delle quali porteranno a mutilazioni. Crisi più antica di lenta crescita, bassa dinamica della produttività, redditività sempre più erosa, competitività in retromarcia.

Gli imprenditori sono i migliori e più autorevoli maestri e testimoni per fornire le risposte giuste. Nell'arco di un anno ne sono stati ascoltati oltre 450 all'interno del manifatturiero italiano, attraverso il Progetto "Focus Group", voluto dalla Presidenza di Confindustria e condotto dal CSC con il prezioso e indispensabile supporto delle Associazioni e soprattutto grazie alla fondamentale partecipazione e collaborazione di quegli stessi imprenditori, che sono stati selezionati in base a un unico criterio: essere casi esemplari di trasformazioni vincenti, indipendentemente dal comparto produttivo, dalla dimensione, dall'assetto proprietario, dal territorio.

Proprio perché vengono dagli stessi imprenditori, gli insegnamenti che da quei racconti possono essere estratti hanno un valore anche, anzi soprattutto, per le PMI, specie per le imprese più piccole, in cerca di una via di uscita. Infatti, i loro ammaestramenti, che di seguito descriviamo, sono quelli che vanno messi

* Università di Parma.

** Centro Studi Confindustria.

in pratica perché chi li ha attuati, talvolta operando così inconsciamente da apripista, da pioniere del cambiamento, ne ha tratto enormi vantaggi.

Naturalmente, ogni storia di successo imprenditoriale fa caso a sé e ciascuna è risultata vincente a modo suo, per circostanze, momenti di svolta, condizioni esterne e occasioni interne, più o meno fortuite o fortunate. In questo senso, non è replicabile. Ma nell'essenza contiene elementi informativi importanti, ammaestranti appunto, che diventano utili e applicabili ad altre situazioni e altre imprese, perché non sono unici ma ricorrono, si ripetono con un'elevata frequenza.

Il succo di ciascuna storia va così a comporre un puzzle, il puzzle dell'identikit dell'impresa vincente, in grado cioè sia di essere meno condizionata dalla malattia della lenta crescita di cui patisce l'intero Paese sia di navigare meglio nella crisi e soprattutto nella ripresa globale.

■ 1. Identikit dell'impresa vincente: due tratti comuni ■

Questo identikit è composto da due principali tratti comuni che si concretizzano in quattro orientamenti generali, cioè validi per tutti. Mentre i comportamenti delle imprese ascoltate, alla fine, possono essere classificati in sei profili (Fig. 3.1).

Cominciamo a indicare i tratti comuni. I due tratti comuni che emergono dalle storie delle imprese vincenti sono il perseguimento della crescita e la concentrazione nelle proprie competenze.

Fig. 3.1– Identikit dell'impresa vincente



1.1 Crescere per essere competitivi

Le imprese di successo crescono. Perché? Per rimanere competitive. L'aumento della dimensione è perciò insieme condizione necessaria e indicatore del successo conseguito, anche se non esiste una relazione proporzionale diretta tra stazza conseguita e performance aziendale. In altre parole, se piccolo non è più così bello, nemmeno è vero che grande è a ogni costo meglio, mentre si possono adottare o adattare, facendole proprie, strategie vincenti a prescindere dalla dimensione dell'impresa. La grandezza dell'imprenditorialità espressa in un'azienda non si misura in addetti o con il fatturato.

Tuttavia, è inconfutabilmente certo che la dimensione conta (o è tornata a contare) come fattore competitivo. Perché rispetto a trenta o quarant'anni fa è mutato il contesto esterno, in termini di mercati globali e di tecnologie. Tanto che senza aver raggiunto la massa critica minima non si ha impresa di qualità, termine che identifica e condensa in sé vari aspetti: migliori prodotti, flessibilità, gamma d'offerta, personalizzazione, velocità di risposta, controllo e accrescimento continuo della conoscenza, che è anche capacità di adattamento, controllo del mercato. Per raggiungere una massa critica indispensabile a difendere, arricchire, sfruttare il sapere. Crescita non come obiettivo in sé ma per essere in grado di perseguire gli altri obiettivi.

Le imprese vincenti puntano a crescere non tanto, o soltanto, come obiettivo che si autogiustifica (anche se non manca chi indica come ragione della crescita il desiderio stesso di crescere), ma come una condizione da soddisfare per vincere la concorrenza attraverso l'innovazione in ogni campo.

In altre parole, la dimensione ottimale è diventata maggiore. Inoltre, il processo di crescita sprigiona dinamismo e dà continua motivazione e nuovi stimoli alle persone che lavorano e si identificano nell'impresa. Essendo il capitale umano cruciale per l'incremento e la valorizzazione delle competenze, il suo coinvolgimento emozionale attraverso soddisfazioni e nuove sfide, affrontate personalmente e in squadra, è fondamentale. Crescere consente, infine, di sviluppare nuove conoscenze: il processo stesso di crescita lo comporta, perché impone di imparare a gestire scale maggiori e quindi di adattare procedure gestionali e metodi decisionali e perché spesso avviene mediante l'acquisizione di nuove competenze e intelligenze racchiuse nelle nuove persone che vengono coinvolte nell'azienda.

Raggiungere una massa critica minima, insomma, è indispensabile per soddisfare tutte le nuove esigenze competitive imposte dall'evoluzione dei mercati.

E il canale privilegiato di aumento della massa è costituito dalle acquisizioni, perché permettono di raggiungere più rapidamente lo scopo e questa rapidità più che compensa i costi dell'integrazione di culture aziendali diverse. Ma non sono poche le imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, che privilegiano la linea interna, dell'espansione via investimenti in nuovi impianti e reti commerciali. La crescita per acquisizione, d'altronde, è a balzi e meno lineare, passa per fasi di consolidamento e digestione, necessarie ad amalgamare le realtà aziendali.

1.2 Concentrati sulle competenze esclusive

Il secondo tratto comune nelle storie delle imprese vincenti è il passaggio dal *core business* alla *core competence*. Prima cioè, le imprese italiane, tutte le imprese italiane, erano dedicate a capire come asciugare all'osso la propria attività, riducendola a quel nocciolo duro (*core business*) in cui si ritiene di essere superiori alla concorrenza e delegando e decentrando ad altri (in Italia o all'estero) tutto il resto. In questo modo si aumentava la flessibilità e si abbattevano i costi. La flessibilità rimane importantissima, in mercati che rimangono estremamente volatili e mutevoli, ma la sua ricerca non è più spasmodica e non costituisce più il fulcro delle strategie aziendali. Ora, invece, si punta soprattutto a investire in sapere come fattore competitivo vitale.

Ciò impone di acquisire persone con competenze, trasferire la conoscenza dalle persone all'istituzione, coinvolgere le persone che lavorano nell'impresa. Le competenze vengono applicate a nuovi *business*, fino a offrirsi come *solution provider* (dai beni ai sistemi). Il sapere, il *know-how*, infatti, non è dato e acquisito una volta per tutte ma è un fattore dinamico, in continua evoluzione, che va sempre accresciuto e aggiornato e ciò obbliga a massicci investimenti in ricerca, innovazione e capitale umano.

La conoscenza deve essere diffusa all'interno dell'azienda e il coordinamento dei progetti avvenire per squadre, per controllare meglio la progettazione e la realizzazione, mantenendo più piatta l'organizzazione. Anche l'inserimento di manager serve per acquisire competenze. Ma anche come scelta strategica per far evolvere l'organizzazione aziendale verso stadi più evoluti, tanto più che oltre una certa soglia dimensionale diventa indispensabile.

Il sapere non è ovviamente astratto ma applicato. È un saper fare. Ed è quello che consente alle imprese di distinguersi dalle altre e di avere perciò qualcosa da dire sul mercato, di essere competitive. È un sapere che definisce la stessa identità

dell'impresa, del suo modo di stare sul mercato. Perciò, anche se in concreto questo sapere è materializzato in un *business*, non è costretto dentro il perimetro di questo *business*, ma può essere applicato in maniera competitivamente vantaggiosa anche ad altre attività proprio perché distingue l'impresa dalle altre.

Le imprese, a ben vedere, sono prima di tutto dei contenitori di conoscenza. Una conoscenza che continuamente si rinnova e si accumula nel corso della vita stessa dell'impresa, nel momento stesso in cui si fa *business*. Nei continui scambi di informazioni con il mercato, i fornitori e i clienti, dunque con altri contenitori di conoscenza. Nell'imparare a fare cose nuove in modo nuovo. Nell'ampliarsi in altre attività. Ma anche dal contatto con centri di ricerca o attraverso i canali più o meno formali di arricchimento del capitale umano. Questa conoscenza, dunque, evolve. Anzi, deve evolvere, perché se il sapere non si sviluppasse l'impresa non sarebbe in grado di competere.

Da questo punto di vista c'è stata una presa di coscienza del fatto che il ricorso estremo al decentramento può rivelarsi un boomerang per la competitività, perché assieme alle fasi produttive e lavorazioni se ne vanno anche molte competenze, e questa perdita diventa pericolosa se assottiglia troppo il sapere dell'azienda. Più che togliere lavorazioni occorre aggiungere competenze, avendo come voce permanente del proprio bilancio l'investimento in ricerca, innovazione, sviluppo. La maggiore competitività viene così perseguita non al ribasso, ma al rialzo. Anche perché un ruolo chiave delle conoscenze è la capacità di gestire il cambiamento, di riposizionarsi strategicamente.

Per conservare e accumulare il sapere è vitale l'attenzione al capitale umano, che viene infatti concepito dalle imprese ascoltate come un *asset* essenziale. Questa attenzione si manifesta in due direzioni: il coinvolgimento nell'azienda di persone che hanno competenze distintive e il maggior coinvolgimento dei lavoratori come soggetto attivo del cambiamento, cioè come innovatori e partecipi delle strategie aziendali. La condivisione degli obiettivi passa attraverso forme organizzative appropriate. La motivazione delle persone permette di trattenerle e quindi di mantenere il sapere all'interno dell'azienda.

Crescita dimensionale e crescita del sapere si alimentano vicendevolmente. Più elevate competenze permettono di entrare in nuovi mercati (merceologici e geografici) e l'allargamento dei confini aziendali consente di acquisire nuovo sapere e saper fare. I modi attraverso cui le imprese crescono servono, quindi, sia ad ampliare il fatturato e le altre grandezze aziendali sia ad accumulare nuove

competenze. Dai focus group sono emersi quattro modi attraverso cui le imprese perseguono la crescita e sono i quattro orientamenti a cui si è accennato sopra.

■ 2. Le quattro vie alla crescita ■

Le imprese ascoltate dal CSC hanno essenzialmente imboccato quattro vie per crescere: integrazioni a monte, integrazioni a valle, rafforzamento della filiera e ampliamento di prodotti e mercati di sbocco. Una via non esclude l'altra, anzi, sono funzionali l'una all'altra, in questo senso gli orientamenti sono appunto generali. Anche se con ciascuno di essi si conseguono obiettivi specifici.

L'**integrazione a monte** si rende necessaria fondamentalmente per tre scopi: accrescere le competenze, garantire la qualità, aumentare la velocità all'interno della flessibilità.

Si accrescono le competenze perché il sapere delle imprese è saper fare e il controllo della tecnologia avviene attraverso la padronanza diretta del processo produttivo. Perciò l'ambito del "fare" in cui è coinvolta l'impresa deve essere superiore a una certa soglia critica, al di sotto della quale le sue conoscenze dipendono dall'esterno e l'impresa non governa più il proprio sviluppo. Aumentare il controllo del proprio sviluppo comporta, mediamente, un grado di integrazione verticale verso monte più alto di prima.

Si garantisce la qualità perché l'eccessiva frammentazione della catena di fornitura produce errori. Sotto questo profilo una maggiore verticalizzazione è dunque prima di tutto uno strumento di sostegno della qualità, che è ormai diventata un presupposto della presenza sul mercato.

Si ottiene una maggiore velocità perché si accorcia la catena del coordinamento produttivo. I cambiamenti intervenuti nella domanda finale richiedono velocità massima di risposta: gli ultimi anni, e indipendentemente dalla crisi, sono stati caratterizzati dalla ricerca spasmodica dell'abbattimento dei tempi di consegna per restare sul mercato. La ricerca di velocità è stata il principale strumento attraverso cui molte imprese sono riuscite a difendersi dalla concorrenza. Velocità significa capacità da parte dell'impresa di far fronte a rapide e impreviste variazioni della domanda, in un quadro di ampliamento della gamma dei prodotti richiesti, quindi rapidità di riposizionamento dell'offerta tra l'uno e l'altro. Oggi essere flessibili non è solo garantire prezzi contenuti, ma è anche assicurare una scelta ampia, fornire tempestivamente impiegando il minimo tempo possibile nel valutare le richieste dell'acquirente, saper lavorare nella progettazione

con il cliente, spesso nella realizzazione dei componenti più avanzati sul piano tecnologico.

L'**integrazione a valle** persegue basilamente due fini: appropriarsi di una quota maggiore di valore aggiunto ed essere in presa più diretta con i clienti.

Andare verso valle è legato prima di tutto all'aumento delle quote di valore nei prodotti finali piuttosto che nei semilavorati e nei servizi (anche commerciali) e piuttosto che nei prodotti. Ma serve anche per capire di più il variare della domanda e di conseguenza orientare non solo la produzione, ma la stessa ricerca. Andare a valle, quindi, serve ancora una volta ad aumentare il sapere e le competenze.

In questa prospettiva l'impresa ha bisogno di seguire un approccio che gestisca contemporaneamente entrambi i *driver*: sia il *technology push*, perché deve sviluppare sul piano tecnologico la sequenza dei passi che condurranno ai beni che serviranno domani; sia il *market pull*, perché deve monitorare costantemente la domanda finale. L'enfasi nell'integrazione a valle è sulla domanda: quello che conta è fidelizzare il cliente, riuscendo a mettere insieme ogni volta le cose di cui ha bisogno. In questo quadro la capacità di vendere diventa un *asset* strategico interno e va considerata parte integrante dell'attività dell'impresa.

Lo spostamento in verticale verso valle trova la sua manifestazione più esemplare nell'estensione dell'attività di produzione (manifatturiera) ad attività di servizio. Questo fenomeno è osservabile sia nel caso di rapporti di scambio tra imprese (B2B) sia nel caso della produzione di beni destinati alla domanda finale (B2C). Nel primo caso l'erogazione di un servizio è spesso legata all'assistenza e alla manutenzione, ma include comunque un rafforzamento del ruolo di *solution provider* del fornitore. Sul piano del B2C, lo sviluppo di un servizio ha l'obiettivo di ampliare in verticale la quota del valore totale della filiera detenuta dall'impresa, uscendo dalla condizione di esclusivo produttore di un bene ed entrando in quella di produttore di un insieme integrato di beni e di servizi.

Per cogliere l'obiettivo di mantenere alta la propria quota di valore l'impresa si allunga al di fuori dello stesso ambito manifatturiero. Il limite estremo dell'estensione verso valle è rappresentato dall'internalizzazione della funzione distributiva, attraverso la costituzione di negozi monomarca e *concept store*. Questo tipo di soluzione sviluppa fino in fondo l'idea che è tutta l'impresa che va tenuta insieme. E costituisce, appunto, sempre una fonte di informazione e di conoscenza diretta delle tendenze del mercato, sia nel senso di essere un sensore ri-

spetto all'evoluzione della domanda, sia più concretamente di consentire una valutazione in tempo reale dell'andamento delle vendite dal punto di vista del *sell out*, e non solo del *sell in*, e dunque dell'effettiva posizione commerciale e reddituale dell'impresa.

Di più: l'intermediazione commerciale tende a svilire il valore del prodotto, nel senso che premia il basso prezzo piuttosto che il suo contenuto, tecnologico o di altro tipo. Ciò muta i comportamenti stessi dei consumatori che attribuiscono poco valore al bene che acquistano. In altre parole, l'attenzione rivolta unicamente al prezzo sposta i rapporti con i clienti fuori dal piano tecnico-valoriale, con effetti negativi non solo sui margini dei produttori, ma anche sul livello della tecnologia di chi compra. Perciò molte imprese hanno messo la risoluzione di questo problema al centro delle loro attenzioni, facendo del loro spostamento diretto verso valle uno dei *driver* della loro strategia di riposizionamento nel corso degli ultimi anni.

Il **rafforzamento della filiera** è necessario per raggiungere gli stessi scopi dell'integrazione quando questa non è possibile o non è conveniente. Perché esiste già un'offerta elevata. La scelta tra fare all'interno o comprare da fuori dipende perciò dal grado di evoluzione dei fornitori e dei clienti, che se sono bravi sono non sostituibili, strategici, perché a loro volta detentori di un sapere esclusivo. In questo caso conviene puntare ad alleanze più strette. Ciò consente di abbattere i costi di coordinamento, aumentare la velocità, garantire la qualità. E inoltre permette di "sommare" saperi, che pur rimanendo esclusivi di ciascuna impresa alleata nella filiera, di volta in volta vengono attivati per trovare le soluzioni più vantaggiose.

La complementarità tra imprese che fanno parte della filiera rafforzata può essere così forte da creare relazioni di tipo simbiotico che conducono a forme di relazione cooperative sempre più forti, in un circolo virtuoso di coordinamento all'interno della filiera, sia nell'ambito produttivo sia in quello organizzativo.

L'**ampliamento dei prodotti e dei mercati di sbocco** mette a frutto il sapere e le competenze e, grazie all'espansione del perimetro di ciò che l'impresa fa e di dove lo fa, le arricchisce. La *core competence* viene applicata a nuovi ambiti sia allargando i prodotti offerti, sia spostandosi su fasce più elevate di gamma (dove i margini sono maggiori), sia andando a vendere e/o produrre altrove.

L'estensione della gamma diventa indispensabile quando il mercato già presidiato si satura. Perciò occorre entrare in un mercato merceologico nuovo. Ciò

vale anche per l'ingresso in mercati geografici che promettono un maggiore sviluppo. In entrambi i casi l'estensione serve a ottenere un'espansione complessiva delle attività sia direttamente sia in quanto consente di acquisire una maggiore forza contrattuale. L'ampliamento dei mercati obbedisce perciò prima di tutto a un'esigenza di crescita.

Per l'ampliamento della gamma, l'esperienza delle imprese indica che l'ingresso in una nuova attività è una diversificazione correlata, cioè in un ambito contiguo, o l'ingresso in un *business* del tutto indipendente da quello di partenza, ma comunque legato ad esso sul piano tecnologico, per l'applicazione di una medesima tecnologia a un ambito nuovo.

Dai risultati dei focus group emerge che in generale lo sviluppo di attività correlate sia realizzato attraverso l'acquisizione di competenze esterne e lo sviluppo di quelle più lontane origini tipicamente da competenze interne.

Dunque, l'estensione della gamma in ambiti contigui può essere ottenuta attraverso l'acquisizione di competenze esterne. Una modalità è quella dell'apertura di contratti di licenza da altre imprese con l'obiettivo di importare conoscenza dall'esterno acquisendo al proprio interno competenze prima non possedute, e diventando gradualmente in grado di produrre in proprio, nel nuovo ambito, anche beni nuovi. Ma la modalità più frequente è quella dell'acquisizione proprietaria, attraverso la quale vengono portate dentro l'azienda le competenze, la capacità produttiva, un mercato ed eventualmente anche un marchio.

L'applicazione delle competenze già possedute a nuovi prodotti non è mai un fatto meccanico, ma passa attraverso il filtro di un'elevata attenzione alla ricerca e soprattutto allo sviluppo di prodotti nuovi.

Ciò vale anche per l'estensione geografica del raggio di azione dell'impresa. Perché comporta la ricerca di aree (paesi) nuovi in cui vendere, sia con la ricerca di aree nelle quali andare a produrre o a comprare input. L'estensione geografica dei mercati di esportazione è un obiettivo comune pressoché alla totalità delle imprese ascoltate nei focus group e si riflette sull'organizzazione dell'impresa solo in quanto comporti lo sviluppo della sua funzione commerciale a livello internazionale (sviluppo che alla luce delle tendenze generali sembra sempre più cruciale). Mentre andare a produrre o anche solo a comprare all'estero è un fenomeno più complesso, che può riflettere strategie del tutto diverse tra loro, a seconda che l'impresa sia spinta dall'esigenza di minimizzare i costi oppure da quella di entrare direttamente in un mercato ritenuto rilevante. In alcuni casi la

produzione all'estero di attività prima svolte in Italia è una strategia obbligata, perché è in gioco la stessa sopravvivenza dell'impresa.

Ma lo sviluppo multinazionale può essere del tutto indipendente dallo sfruttamento di differenziali di costo e riflettere invece l'esigenza di essere presenti direttamente con propri impianti produttivi nei mercati rilevanti (intermedi o finali che siano), ossia in prossimità della domanda, sostituendo esportazioni con produzione locale. Spesso ciò accade per ragioni legate proprio alla specificità dell'area di destinazione dell'iniziativa (in cui l'estero conta in quanto tale). In particolare, nel caso di alcuni Paesi Emergenti come mercato di destinazione (<Il mondo si è capovolto, i mercati più interessanti si trovano a Sud>) contano le prospettive della domanda in aree ancora tutte da sviluppare.

Dunque, dalle imprese sentite nei focus group emerge che per vincere la concorrenza ed essere competitivi occorre: andare verso monte, integrando nella misura in cui ciò serve ad aumentare la velocità, il controllo della qualità e le competenze; se si è fornitori, evolvere per rispondere alla maggiore domanda di qualità da parte dei clienti; fare più prodotti e completare la gamma; essere più presenti sui mercati internazionali (esportare, multinazionalizzarsi, seguire la domanda); andare a valle completando lo sviluppo dell'impresa (specie quella piccola), che spesso è solo un produttore con scarsa capacità di vendere, e vendere anche servizi.

Tutto questo vuol dire muoversi in un'ottica di crescita, perché cercare di realizzare queste strategie spinge di per sé a diventare più grandi. Strategie che sono alla portata delle PMI. Infatti, molte imprese piccole queste politiche aziendali già le attuano: molti dei casi emersi nei focus group riguardano proprio imprese piccole. Come dimostrano i dati che sono illustrati nel prossimo paragrafo.

I sei profili di comportamento

La concentrazione sulle competenze e l'obiettivo della crescita, da un lato, e gli orientamenti generali, dall'altro, si sono concretizzati in precisi comportamenti. Tarati sulle caratteristiche delle imprese e sulle condizioni dei mercati in cui ciascuna di esse opera. Passando al setaccio le storie delle oltre 450 aziende che hanno partecipato ai focus group condotti dal CSC emergono sei profili ideali d'impresa. Questi profili vanno intesi come percorsi di sviluppo diversi, che si inscrivono nelle caratteristiche specifiche di ciascuna impresa, e che naturalmente comportano il superamento di ostacoli e la soluzione di problemi. Non è un elenco che esaurisce la gamma delle possibilità, ma è sicuramente sufficientemente ampio e ricco da raccogliere e rappresentare la gran parte delle imprese di successo ascoltate.

■ Fornitore globale ■

La suddivisione delle produzioni a livello internazionale, attraverso le filiere globali, e l'aumento della concentrazione industriale hanno provocato la riduzione del numero dei fornitori, con conseguente aumento delle quote di mercato possedute da ciascuna delle imprese operanti nel segmento finale della catena del valore. Queste imprese sono diventate così fornitori privilegiati e hanno sviluppato con l'acquirente relazioni di scambio particolarmente intense. Le condizioni per divenire fornitore privilegiato sono essenzialmente tre:

- localizzare almeno un impianto nelle vicinanze degli stabilimenti di maggior rilievo del cliente-acquirente e quindi in molti casi operare a livello mondiale;
- condividere i costi di sviluppo dei nuovi prodotti;
- essere in grado di adattarsi con estrema rapidità alle richieste del cliente in termini di quantità, varietà e tempi di consegna dei prodotti.

I vincoli allo sfruttamento dell'opportunità di diventare fornitore globale sono numerosi. È necessario possedere un *know-how* interno consolidato; disporre di un sistema informativo e di un controllo di processo evoluti e replicabili anche a distanza; essere sufficientemente grandi da avere le risorse finanziarie (o da poterle ottenere nei mercati dei capitali) per alimentare la crescita dimensionale; disporre di un management orientato alla crescita e capace di coordinare attività produttive multilocalizzate.

Quasi sempre le imprese che sono diventate fornitori globali hanno dovuto moltiplicare le dimensioni iniziali e generalmente in tempi brevi. Hanno dovuto inoltre ristrutturare il proprio sistema di fornitura secondo i principi dei propri acquirenti. La tecnologia da loro impiegata è avanzata ma raramente esclusiva. Il differenziale competitivo rispetto alla concorrenza, infatti, non si manifesta in termini di controllo di singole tecnologie ma soprattutto nella capacità di gestione delle relazioni tra l'impresa fornitrice e quella acquirente.

■ *Upgrading* qualitativo ■

Molte imprese hanno superato le difficoltà competitive che erano emerse già prima della crisi riorientando l'offerta verso i segmenti della domanda più elevati in termini di qualità e valore aggiunto, attraverso l'introduzione di prodotti o servizi nuovi che spesso sono il risultato di progettazione interna.

Qui la competizione è con un numero relativamente ridotto di concorrenti e risulta meno diretta la minaccia avanzata dai *competitor* che godono di significativi vantaggi sul piano dei costi di produzione. L'abbandono delle aree di concorrenza più affollate non significa, comunque, ridurre la rivalità tra le imprese dal momento che nei segmenti più elevati prevale la presenza delle aziende più dotate di risorse tecnologiche. Quello che cambia è il terreno del confronto; in questo senso l'accesso ai segmenti più elevati della domanda appare praticabile solo da chi possiede un'estesa base tecnologica e organizzativa.

La strategia di *upgrading* implica nel breve-medio periodo una contrazione dei volumi di produzione. Questa fase appare delicata perché sale il peso dei costi fissi, per giunta accresciuti dalla necessità di ulteriori investimenti nella progettazione e nello sviluppo di nuovi prodotti e nell'attività di promozione.

■ Estensione orizzontale dell'offerta ■

Questo profilo consiste nel valorizzare un sapere o una tecnologia già conosciuti per realizzare beni che permettano all'impresa di accedere a nuovi mercati, "replicando" sostanzialmente in essi la specializzazione acquisita. Le risorse tecnologiche rappresentano il punto di partenza, ma l'investimento più considerevole riguarda la funzione commerciale. Che è quella che deve farsi carico di intermediare le esigenze dei nuovi acquirenti e di valutare il potenziale di crescita dei nuovi segmenti di mercato. Sempre più le risorse commerciali devono essere il ponte tra il mercato finale e il nucleo delle competenze tecniche che opera internamente.

Questo profilo è sostanzialmente orientato alla crescita dimensionale anche in relazione al volume di attività e consente di contenere l'incidenza dei costi fissi. In questa direzione vanno le iniziative di acquisizione del controllo di imprese pre-esistenti e di rafforzamento della forma-gruppo sul territorio nazionale, ma molto più spesso all'estero. La scelta di crescita per via esterna aiuta anche ad attenuare le tensioni concorrenziali all'interno di settori sempre più concentrati e di evitare rischi di sovracapacità produttiva.

■ Mosaico di attività ■

L'elemento peculiare di questo profilo è costituito dal controllo di una tecnologia con applicazioni diffuse in comparti diversi. L'iniziativa delle imprese non si concentra su un unico campo d'intervento, ma su una pluralità di azioni, un mosaico, appunto. La strategia parte da un nucleo conoscitivo definito o da una specifica tecnologia e ricerca di ulteriori ambiti applicativi, diversi da quelli già perlustrati.

Il controllo della tecnologia avviene su due fronti:

- da un lato, viene posta attenzione agli avanzamenti della ricerca di base, che talvolta è anche sostenuta direttamente dall'impresa stessa, almeno per alcuni aspetti;
- dall'altro, lo sviluppo del prodotto è condotto avendo come riferimento uno specifico insieme di impieghi e di clienti interessati. In alcuni casi, ma non è la regola generale, lo sviluppo applicativo vede la partecipazione del cliente.

Il collegamento tra ricerca di base e applicazione settoriale costituisce un ciclo che viene continuamente riavviato e ripetuto. La stessa tecnologia (in senso lato) introdotta in molteplici ambiti di sfruttamento è destinata a imprese appartenenti a diversi settori.

■ Eccellenza artigiana ■

Questo profilo si fonda sulla reputazione di una gestione artigianale dei processi produttivi e sugli elevati standard qualitativi del capitale umano impiegato. Si sceglie di separare gli obiettivi della qualità dai vincoli associati ai costi: la qualità viene interpretata come una variabile che può essere valutata in modo indipendente dal prezzo. Non sempre si tratta di prodotti estremamente costosi; in ogni caso il prezzo del prodotto assorbe il costo del lavoro e degli input, lavoro e input che non sono scelti per poter rispettare una particolare soglia di prezzo.

Una serie di vincoli spinge spesso l'impresa che attua questo comportamento, verso una marcata focalizzazione dell'offerta. Perciò un elemento rilevante di condizionamento è costituito dal ricorso a esplicite politiche di valorizzazione del marchio. L'attenzione agli investimenti in promozione ha spinto molte imprese a ricercare l'integrazione a valle, con negozi monomarca o altre forme distributive, in grado di accentuare la riconoscibilità dell'azienda e del suo prodotto.

■ Integrazione con la GDO ■

L'idea che sta alla base di questo profilo di comportamento si articola su più piani:

- la GDO consente all'impresa fornitrice manifatturiera di incrementare i volumi di vendita e quindi di ridurre il livello di incertezza dal lato della domanda;
- permette di acquisire informazioni sul comportamento di una quota di consumatori che altrimenti rimarrebbero ignote;
- richiede servizi complessi in termini di logistica, gestione delle scorte, tempi, servizi collegati al prodotto (confezionamento, porzionatura, ecc.).

L'apprendimento in questi campi può essere valorizzato in altri contesti e aumentare le capacità competitive dell'impresa. Per contro, è sempre più stringente la contrattazione sui prezzi di acquisto (in molti casi non è neppure più una contrattazione), che si traduce in un assottigliamento crescente dei margini dei produttori. Inoltre, viene svalutato il confronto con il consumatore riguardo al contenuto tecnico e alla qualità dei prodotti.

■ 3. Cambiamento e crescita a portata di PMI ■

Le imprese più dinamiche e di successo, dunque, sono riuscite a raggiungere traguardi importanti in termini di crescita e redditività perché hanno avviato percorsi di cambiamento. Percorsi sicuramente molto complessi e spesso sofisticati ma, va subito sottolineato, alla portata di imprese di ogni dimensione.

Nella maggior parte dei casi sono state attivate molte leve operative e si è puntato a valorizzare risorse sia materiali sia immateriali. Anche le strategie adottate

si sono fondate su un piano di azione stratificato e multidimensionale, che ha coinvolto quasi sempre più di una funzione aziendale. Insomma, l'impresa è stata ripensata da cima a fondo. Infine, l'aver sottolineato, in riferimento a molti casi aziendali, l'importanza della conoscenza accumulata come fattore competitivo, su cui impernare il cambiamento, richiama l'immagine di un'organizzazione che è potuta crescere ed evolvere perché è stata in grado di rafforzare, attraverso diversi strumenti, il proprio sapere nel tempo. Questa rappresentazione rispecchia le informazioni raccolte attraverso i focus group organizzati dal CSC.

L'evoluzione strutturale e il riposizionamento strategico di cui abbiamo dato conto sono prerogative uniche delle imprese medio-grandi e grandi? O magari della sola impresa grandissima? La risposta, come anticipato, è negativa. Uno dei principali e più espliciti riscontri empirici che è stato ricavato dall'indagine sul campo è che l'insieme di scelte e opzioni strategiche che ha caratterizzato il cambiamento dell'impresa manifatturiera negli anni recenti è accessibile anche all'impresa piccola. La dimensione non costituisce, cioè, una barriera alla trasformazione aziendale in direzione di un assetto più dinamico.

Questa affermazione è supportata, come vedremo, da evidenze empiriche ma richiede alcune qualificazioni. Per molte piccole imprese il riposizionamento strategico ha significato anche l'avvio di un impegnativo percorso di crescita dimensionale. In molti casi l'impresa è passata a una classe dimensionale superiore. Molte imprese piccole, inoltre, hanno dovuto affrontare un'onerosità media del cambiamento, un'incertezza sull'esito finale delle iniziative intraprese e un vincolo di reinvestimento dei flussi di cassa nettamente più elevati e stringenti di quelli assunti dall'impresa più grande. In altre parole, il che è ovvio, per le imprese piccole l'evoluzione e il cambiamento sono stati più faticosi e rischiosi rispetto a quelli di aziende che già erano dotate di funzioni aziendali strutturate e mezzi più ampi.

Le maggiori difficoltà iniziali non hanno costituito ostacoli insormontabili e scoraggianti e il sentiero è stato comunque intrapreso e si è rivelato, nonostante tutto, fruttuoso. Non ci sono barriere invalicabili legate alla dimensione di partenza. E, sebbene in apparenza si presenti come un'opzione meno turbolenta, la conservazione della conduzione ordinaria nasconde l'insidia della progressiva perdita di competitività e, alla lunga, dell'irrimediabile uscita dal mercato.

Che il cambiamento strategico sia alla portata anche delle piccole imprese lo dimostrano i numeri ricavati dall'elaborazione quantitativa delle interviste realizzate nel corso dei focus group. Si tratta di prime valutazioni ottenute da un *dataset* che è in corso di completamento, man mano che le interviste vengono

sbobinate. Le indicazioni che emergono appaiono comunque sufficientemente lineari da consentire un elevato grado di affidabilità. Esaminiamo i dati.

L'analisi degli obiettivi intermedi perseguiti dalle aziende mette in evidenza che per oltre la metà dei casi (53,3%) la strategia di riposizionamento ha come fulcro l'ampliamento della gamma dei prodotti, una quota che oscilla dal 42,0% delle imprese con meno di 50 addetti al 59,0% di quelle con 250 e più (Tab. 3.1). Dunque, uniformemente elevata.

Tab. 3.1 – Su quali obiettivi puntano le imprese (Interventi di riposizionamento strategico - % delle risposte, per classe dimensionale)				
Obiettivi intermedi	Numero di addetti			Totale
	Meno di 50	50-249	250+	
Diversificazione produttiva (ampliamento della gamma in senso laterale)	42,0	55,6	59,0	53,3
Ampliamento dei mercati di esportazione	22,2	33,1	38,0	31,9
Qualità del prodotto	32,1	32,4	22,0	29,1
Valorizzazione del marchio/Promozione/Marketing	24,7	28,9	31,0	28,5
Upgrading produttivo (spostamento verticale verso l'alto di gamma)	25,9	33,8	16,0	26,3
Riduzione dei costi per rendere i prodotti più competitivi	7,4	14,8	13,0	12,4
Riduzione dei costi per sostenere i margini	3,7	7,0	5,0	5,6
Downgrading produttivo (introduzione di prodotti inferiori per espandere i volumi)	2,5	4,9	3,0	3,7
Aumenti di prezzo per accrescere i margini	-	2,8	1,0	1,5

Fonte: elaborazioni CSC su risultati Progetto "Focus Group".

Al secondo posto c'è, con il 31,9%, l'ampliamento dei mercati di sbocco. E qui la stazza delle aziende inevitabilmente pesa: 22,2% per le piccole contro 38,0% per le grandi.

Differenziazioni di grado di importanza ci sono anche per la qualità del prodotto, apparentemente più vitale da raggiungere per le piccole (32,1%) e per le medie (32,4%) che per le grandi (22,0%), che evidentemente l'avevano già acquisita, così come lo spostamento verso l'alto di gamma (16,0% le grandi, 33,8% le medie e 25,9% le piccole; 26,3% per tutto il campione). La valorizzazione del marchio e in generale le politiche commerciali sono meno sentite o forse meno praticabili dalle piccole (24,7%) che dalle grandi (31,0%; 28,5% per tutto il campione).

Le differenze, a parte forse quelle riguardanti l'*upgrading* verso l'alto di gamma e quelle sull'allargamento degli sbocchi all'estero, sono comunque con-

tenute tra le imprese di varie dimensioni. È netta, invece, la demarcazione tra gli obiettivi intermedi elencati finora e quelli legati maggiormente a strategie difensive o di retroguardia: riduzione dei costi per rafforzare la competitività (12,4% dei casi) o per allargare i margini (5,6%); puntare su bassa qualità per allargare i volumi (3,7%); aumenti dei listini per accrescere i margini (1,5%). Per tutte le imprese, le scelte associate alla minimizzazione dei costi e quelle implicitamente indirizzate al rafforzamento delle politiche di prezzo appaiono, dunque, di rilevanza modesta e talvolta marginale.

Le informazioni disponibili segnalano dunque che le imprese grandi e quelle piccole hanno condiviso le stesse priorità. Come si può osservare dalla lettura delle cifre, lo stesso ordinamento per importanza degli obiettivi perseguiti appare quasi perfettamente sovrapposto: quattro delle prime cinque finalità risultano condivise, segnalando un'uniformità di intenti tra piccole e grandi imprese per molti versi inedita.

È comunque interessante ribadire alcuni comportamenti che si discostano dallo schema appena enunciato, perché forniscono indicazioni che sono coerenti con i risultati complessivi dell'analisi condotta e al contempo arricchiscono il quadro informativo. Si nota, infatti, che nelle politiche di innovazione tecnologica o in quelle di incremento della qualità del prodotto non esistono significative differenze di diffusione al variare delle dimensioni, mentre divari emergono negli interventi finalizzati al rafforzamento delle relazioni con il mercato finale e all'ampliamento della dimensione dello stesso. Qui le distanze più marcate riguardano l'accesso al mercato in termini di capacità/possibilità di ampliare la gamma dei prodotti, di estensione degli sbocchi all'esportazione e di valorizzazione del marchio: in questi ambiti la piccola impresa, pur considerandoli prioritari, non evidenzia la stessa intensità di focalizzazione della grande. Infine, le politiche di riduzione dei costi, pur risultando collocate nella parte inferiore della graduatoria sia in riferimento alla grande che alla piccola impresa, in quest'ultima risultano ancor meno frequentemente attuate che nella prima.

Pur perseguendo i medesimi obiettivi intermedi, gli strumenti impiegati sono stati relativamente diversi a seconda della dimensione delle imprese, almeno a giudicare dall'intensità del loro utilizzo (Tab. 3.2)¹.

¹ Si sono presi in esame solo gli strumenti che hanno ricevuto un'attenzione alta o medio-alta ($\geq 10\%$) da parte delle imprese intervistate.

Tab. 3.2 – Le leve usate dalle imprese (% delle risposte, per classe dimensionale)				
Strumenti	Numero di addetti			Totale
	Meno di 50	50-249	250+	
Innovazione tecnologica/Ricerca	32,1	28,9	32,0	30,7
Riorganizzazione/Sviluppo della funzione commerciale/Rete di vendita	21,0	23,9	30,0	25,1
Acquisizione di società estere già attive nel settore o in settori contigui	6,2	14,8	46,0	22,3
Acquisizione di società italiane già attive nel settore o in settori contigui	11,1	19,0	27,0	19,5
Partnership con altre società estere	12,3	14,8	28,0	18,3
Formazione rivolta alle risorse umane interne/Investimento "sulle persone"	18,5	16,2	16,0	16,7
Sviluppo all'estero di nuove attività su base <i>greenfield</i>	11,1	11,3	19,0	13,6
Inserimento di manager esterni alla proprietà in posizioni di vertice	9,9	16,2	13,0	13,6
Integrazione di fasi mai svolte prima	13,6	12,0	15,0	13,3
Acquisizione di strumenti di controllo di gestione e di riorganizzazione dei flussi informativi	12,3	13,4	14,0	13,3
Partnership con altre società italiane	14,8	10,6	15,0	13,0
Semplificazione organizzativa (riduzione della gerarchia e formazione di "squadre")	7,4	12,0	15,0	11,8
Esternalizzazione di fasi precedentemente svolte all'interno	11,1	10,6	9,0	10,2
Riorganizzazione e riqualificazione delle catene di subfornitura	9,9	7,0	15,0	10,2
Fonte: elaborazioni CSC su risultati Progetto "Focus Group".				

L'innovazione tecnologica e la ricerca si posizionano al primo posto fra le leve usate dalle imprese (30,7% dei casi), con un utilizzo uniforme tra le dimensioni, e questo è un elemento molto importante proprio alla luce di quanto detto riguardo al ruolo competitivo decisivo giocato dal sapere e dalla competenza. È pure comune alle diverse classi dimensionali la priorità assegnata alla riorganizzazione e allo sviluppo della funzione commerciale (25,1% dei casi), anche se la diffusione di tali iniziative appare sensibilmente più ampia nelle imprese più grandi (30,0%) rispetto a quelle più piccole (21,0%), differenza che fa il paio con quella rilevata riguardo al potenziamento del marchio con riferimento agli obiettivi intermedi delle imprese.

Le acquisizioni, all'estero (22,3%) e in Italia (19,5%), che risultano essere ampiamente utilizzate dalle imprese grandi (46,0% e 27,0%) e medie (14,8% e 19,0%) per l'ampliamento della dimensione geografica dei mercati e per l'estensione della gamma dei prodotti offerti, non entrano a far parte delle pratiche più

diffusamente sviluppate dalle imprese minori (6,2% e 11,1%). L'accesso a questo strumento, come è ovvio, è sensibilmente condizionato dalla dimensione delle imprese e l'evidenza raccolta nei focus group non fa che confermare i risultati di altre ricerche su questo tema, rimarcando le difficoltà che le imprese più piccole hanno ad entrare nei mercati esteri attraverso l'acquisizione del controllo di imprese già attive.

Meno pronunciate risultano essere, invece, le differenze in merito allo sviluppo di relazioni cooperative con altre imprese nazionali (13,0% per tutto il campione; 14,8% le piccole e 15,0% le grandi), ma anche estere (18,3%; 12,3% le piccole e 28,0% le grandi): gli accordi *non-equity* presentano un grado di accessibilità non troppo penalizzante per le imprese minori. Per gli strumenti meno diffusamente utilizzati non si osserva un divario che dipende dalle dimensioni. Sono nuovamente il rapporto con il mercato e alcuni aspetti dell'internazionalizzazione che determinano una distanza tra le piccole e le grandi imprese.

Dai focus group è emerso che il dinamismo delle imprese manifatturiere nella prima decade degli anni Duemila, è stato fortemente connotato da un'esplicita tensione verso la crescita dimensionale, principalmente in termini di espansione del fatturato (48,3%). Quest'obiettivo sembra sopravanzare nettamente quello del miglioramento della redditività (14,6%) e quello del rafforzamento dell'efficienza attraverso l'incremento del valore aggiunto (e della produttività in generale; 18,9%)(Tab. 3.3).

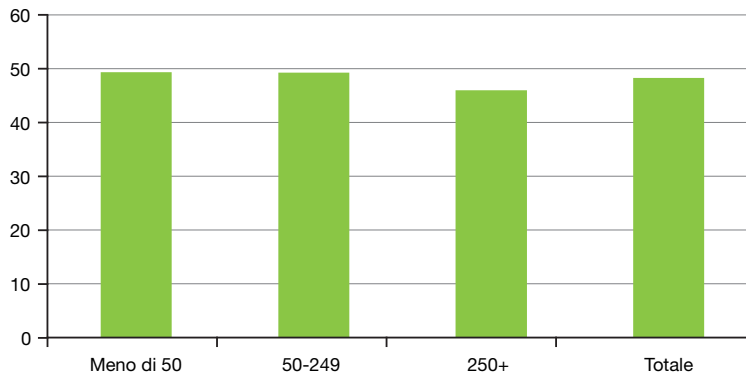
Tab. 3.3 – I traguardi a cui puntano le imprese
(% delle risposte, per classe dimensionale)

Obiettivi generali	Numero di addetti			Totale
	Meno di 50	50-249	250+	
Espansione del fatturato	49,4	49,3	46,0	48,3
Aumento del valore aggiunto/Produttività	14,8	23,9	15,0	18,9
Miglioramento della redditività	18,5	14,1	12,0	14,6
Conseguimento di un maggiore potere di mercato via una maggiore dimensione	3,7	8,5	17,0	9,9

Fonte: elaborazioni CSC su risultati Progetto "Focus Group".

L'orientamento alla crescita appare uniforme al variare della dimensione e risulta obiettivo primario in modo indifferenziato sia per le piccole (49,4%) sia per le grandi imprese (46,0%) (Fig. 3.2).

Fig. 3.2 – L'espansione del fatturato è l'obiettivo di tutte le imprese
(% delle risposte, per classe di addetti)



Fonte: elaborazioni CSC su risultati Progetto "Focus Group".

Anche l'obiettivo dell'incremento del valore aggiunto non muta al variare della dimensione. È interessante notare come le finalità perseguite in forma relativamente meno diffusa, come il miglioramento della redditività e l'aumento del potere di mercato, sembrano seguire relazioni opposte: l'incremento della profittabilità appare un obiettivo presente più esplicitamente nell'impresa minore (18,5%) che nella grande (12,0%), mentre il rafforzamento del potere di mercato appare essere una finalità rilevante e diffusa nella grande impresa (con il 17,0% è seconda nell'ordinamento decrescente), ma è poco più che marginale nelle classi dimensionali minori (3,7%).

Nelle decisioni di espansione delle attività e di cambiamento dell'assetto organizzativo dell'impresa si intrecciano variabili di carattere soggettivo e oggettivo. Come è stato messo in evidenza da un'ampia letteratura, la crescita è sollecitata da fattori interni ed esterni all'impresa e assume in alcune circostanze il carattere della necessità. In altri casi la crescita è funzione di obiettivi di miglioramento organizzativo e di consolidamento della presenza nei mercati. In altri ancora è il desiderio di crescere che soggettivamente condiziona la scelta stessa di ampliare le dimensioni dell'impresa. Molto spesso inoltre i diversi fattori si sovrappongono e non è facile per l'imprenditore stesso effettuare una distinzione netta tra le diverse motivazioni.

Pur tenendo presenti tali limiti dell'analisi, le indicazioni acquisite nel corso dei focus group risultano particolarmente interessanti e mettono in evidenza il

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

dato di maggiore differenziazione fin qui registrato tra grande e piccola impresa (Tab. 3.4). Infatti, per una quota rilevante di imprese piccole (32,1%, in termini relativi, la più rilevante) la crescita e il cambiamento hanno carattere di particolare urgenza e necessità, perché da essi dipendono le probabilità di sopravvivenza dell'impresa stessa nel tempo. Tali motivazioni sono presenti anche nelle imprese più grandi, ma con una rilevanza decrescente all'aumentare delle dimensioni (26,1% nelle medie e 12,0% nelle grandi).

Tab. 3.4 – Cosa spinge a crescere
(% delle risposte, per classe dimensionale)

	Numero di addetti			Totale
	Meno di 50	50-249	250+	
Il cambiamento era necessario per la sopravvivenza dell'impresa	32,1	26,1	12,0	23,2
Non indispensabile nel breve periodo ma necessario per garantire competitività nel lungo periodo	18,5	31,7	39,0	30,7
Il cambiamento cercato riflette un desiderio di crescita	24,7	28,2	37,0	30,0

Fonte: elaborazioni CSC su risultati Progetto "Focus Group".

La ricerca di una maggiore competitività è, invece, la motivazione principale nelle imprese medie (31,7%) e medio-grandi (39,0%). Questo orientamento è presente, ovviamente, anche nelle piccole imprese, ma in misura nettamente minore (18,5%).

Dunque, a seconda delle dimensioni d'impresa, mutano le motivazioni alla crescita e alle decisioni di cambiamento. Nelle piccole il riposizionamento e la crescita dimensionale assumono una connotazione forte di necessità e talvolta natura di vincolo. All'aumentare delle dimensioni, invece, progressivamente tendono a prevalere motivazioni di efficienza e di competitività e assumono un ruolo particolarmente significativo le componenti soggettive favorevoli alla crescita. Il "desiderio di crescere" è indicato dal 37,0% delle imprese grandi, contro il 28,2% delle medie e il 24,7% delle piccole (30,0% per tutto il campione).

Naturalmente le decisioni del presente sono sensibilmente influenzate dalle scelte effettuate nel passato. Inoltre, le opportunità del presente sono funzione dell'insieme di conoscenze, esperienze, relazioni e risorse che l'organizzazione è stata in grado di accumulare nel corso del tempo. L'analisi quindi dei fattori e delle condizioni che hanno favorito il cambiamento, da un lato, consente di identificare quali sono state le variabili che sono risultate strumentali a sostenere e

guidare successivamente le trasformazioni realizzate e, dall'altro, permette di verificare se le leve cui hanno fatto ricorso le imprese più grandi sono diverse da quelle utilizzate dalle imprese piccole. Anche in riferimento a queste variabili le differenze nelle dimensioni non si sono tradotte in differenze nei comportamenti e nelle leve del cambiamento impiegate.

In questo senso, le competenze di carattere tecnologico appaiono di importanza primaria (24,8%) per tutte le imprese indipendentemente dalla classe dimensionale di appartenenza. Così come la qualità del capitale umano impiegato (12,4%) appare centrale sia nelle piccole che nelle grandi imprese; d'altronde, quest'ultimo è strettamente intrecciato con le competenze tecnologiche. L'efficienza sia sul piano dell'organizzazione della produzione (9,9%) sia su quello della gestione amministrativa dell'impresa (4,3%) risulta una componente di rilievo e preconditione del cambiamento con intensità simile in riferimento alle diverse tipologie di imprese. Infine, è interessante mettere in evidenza che non si registrano più alcuni elementi tradizionali di differenziazione tra imprese di dimensione diversa: la capacità di personalizzazione del prodotto, per esempio, che nel passato è stata considerata un attributo specifico dell'impresa minore, risulta ora elemento comune e rilevante per la crescita sia per la piccola che per la grande impresa (9,3% per tutto il campione, 7,4% nella piccola, 11,3% nelle medie e 8,0% nella grande) (Tab. 3.5).

Le disomogeneità rilevate, in parte scontate, riguardano la capacità dell'impresa piccola di valorizzare nuove opportunità come quelle relative ai beni eco-compatibili (12,3% contro il 3,0% delle grandi), di stimolare un clima positivo in termini di relazioni interne (8,6%, 1,0% nelle grandi) e di avere accesso a un sistema di relazioni sociali che costituisce un significativo vantaggio in termini di reclutamento del personale (6,2% nelle piccole, 1,0% nelle grandi), particolarmente nelle fasi di intenso cambiamento.

Per contro è nell'interazione diretta con il mercato finale e con quello dei capitali che l'impresa di maggiori dimensioni segnala vantaggi differenziali particolarmente marcati: sia sul piano delle relazioni con gli istituti di credito e con gli investitori (7,0% contro l'1,2% delle piccole) sia in termini di valorizzazione della reputazione e del marchio e della qualità della rete di vendita, le imprese più grandi sembrano in grado di alimentare il cambiamento interno con risorse già accumulate e rapporti già consolidati. Al contrario, le imprese più piccole sembrano dotate, da questi punti di vista, di risorse nettamente inferiori, che quindi probabilmente non risultano strumenti sufficienti a supporto della crescita.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 3.5 – Condizioni che hanno favorito il cambiamento
(% delle risposte, per classe dimensionale)

	Numero di addetti			Totale
	Meno di 50	50-249	250+	
Competenze sul piano tecnologico	24,7	24,6	25,0	24,8
Qualità del capitale umano interno	12,3	13,4	11,0	12,4
Reputazione e marchio	9,9	11,3	16,0	12,4
Efficienza nell'organizzazione della produzione	8,6	9,9	11,0	9,9
Opportunità offerte dallo sviluppo della domanda di beni eco-compatibili o legati alla salute e alla sicurezza alimentare	12,3	12,7	3,0	9,6
Elevata capacità di personalizzare il prodotto	7,4	11,3	8,0	9,3
Equilibrio finanziario	6,2	4,2	6,0	5,3
Relazioni consolidate con le banche o con investitori	1,2	4,9	7,0	4,6
Efficienza amministrativa e equilibrato assetto gestionale	4,9	4,9	3,0	4,3
Elevata qualità del sistema della fornitura	6,2	3,5	4,0	4,3
Elevata qualità della rete di vendita	2,5	3,5	5,0	3,7
Clima delle relazioni interne all'impresa	8,6	1,4	1,0	3,1
Facilità di reperimento di risorse umane adeguate	6,2	2,1	1,0	2,8
Adeguate capitalizzazione	2,5	0,7	3,0	1,9
Elevata redditività	-	1,4	3,0	1,5
Semplicità dell'assetto gerarchico	1,2	0,7	1,0	0,9

Fonte: elaborazioni CSC su risultati Progetto "Focus Group".

Conclusioni

Le evidenze empiriche raccolte attraverso i focus group indicano che “l’accesso al cambiamento” non è limitato alle grandi imprese. La crescita, anche nella presente congiuntura, risulta essere “un’opzione disponibile” anche per la piccola impresa. Ciò detto, è ovvio sottolineare come per la piccola impresa la pendenza del cammino, l’onerosità e talvolta il rischio del cambiamento possono essere superiori a quelli affrontati dall’impresa grande. Ma è anche opportuno sottolineare, come è già stato messo in evidenza nelle pagine che precedono, che la necessità e talvolta l’urgenza del cambiamento appaiono più forti proprio nella piccola impresa piuttosto che nella grande. Nel contempo, non pochi indizi segnalano come la numerosità delle opportunità e la possibilità di valorizzare nuove iniziative sono superiori nell’ambito delle imprese medio-piccole che in quello delle più grandi.





4. Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo

Giorgio Barba Navaretti*, Davide Castellani** e Fabio Pieri***

■ Introduzione ■

La piccola dimensione delle imprese italiane è spesso percepita come un fattore di debolezza, una delle cause principali della limitata crescita del Paese e della insoddisfacente dinamica della produttività. D'altro canto molti commentatori sottolineano come la vivacità del nostro sistema produttivo, dove la grande maggioranza delle imprese ha meno di 20 addetti, sia invece proprio riconducibile alla straordinaria dinamicità e adattabilità delle piccole imprese.

Parlare di dimensione in termini statici è come descrivere una corsa al galoppo con una fotografia scattata all'inizio della corsa. Ogni anno imprese riducono la propria dimensione e a volte chiudono. Altre crescono, diventano medie e poi grandi. Il rapporto Unioncamere Mediobanca sulle medie imprese riporta come la proporzione delle imprese che ogni anno varcano i confini delle classi dimensionali verso l'alto o verso il basso sia molto elevata. C'è una grande differenza tra un'economia in cui l'aggregato delle imprese piccole ogni anno è composto dalle stesse unità rispetto a una dove, di queste, una parte cresce, un'altra decresce o scompare e un'altra parte ancora nasce o da grande diventa piccola. La prima è un'economia statica, uno stagno; la seconda è dinamica, nasconde un grande ricambio tra unità produttive, insomma un lago di montagna. Capire quale sia la dinamica delle nostre piccole imprese è essenziale per la politica economica. Nello stagno si protegge la sopravvivenza, nel lago di montagna si deve favorire il flusso di acqua fresca, in entrata e in uscita.

Gli ultimi anni sono stati di grandi trasformazioni. Anche se ci fermiamo con l'analisi a prima della recessione del 2009, possiamo osservare che le imprese

* Università degli Studi di Milano e Centro Studi Luca d'Agliano.

** Università degli Studi di Perugia e Centro Studi Luca d'Agliano.

*** Università degli Studi di Perugia.

italiane hanno dovuto fronteggiare:

- la crescita della concorrenza sia interna sia esterna, nel mercato unico europeo;
- il consolidamento dei Paesi Emergenti come mercati di maggiore crescita, migliori prospettive e come concorrenti;
- la rivalutazione dell'euro;
- l'affermazione della grande distribuzione organizzata;
- la grande rivoluzione portata dalle tecnologie della comunicazione e informatizzazione.

Questa formidabile pressione competitiva ha innestato un drammatico processo di selezione tra le imprese e un crescente divario tra realtà produttive estremamente dinamiche e competitive e imprese che hanno gradualmente perso quote di mercato e sono riuscite a sopravvivere a stento o sono state costrette a chiudere. Diversi studi hanno documentato un forte aumento della dispersione nella performance di impresa anche in ambiti realmente omogenei, come gli stessi settori e addirittura gli stessi distretti produttivi¹. Il mutamento dei meccanismi a rete che avevano permesso alle piccole imprese di prosperare nei decenni precedenti è discusso ampiamente nel capitolo 2.

Quali effetti hanno avuto tutte queste forze di cambiamento sulla dinamica dimensionale delle piccole imprese manifatturiere italiane, soprattutto rispetto ad altre economie europee? Il quadro è complesso e pieno di ombre e luci. L'ombra principale riguarda il regresso dimensionale: è stato nell'ultimo decennio un evento molto più frequente in Italia che in Francia, Spagna e Regno Unito. Circa il 40% delle imprese è scivolata verso una classe dimensionale inferiore, una proporzione quasi doppia di quella degli altri paesi considerati. Questo dato è pressoché uniforme sia tra le piccole imprese (meno di 50 addetti) sia tra quelle medie (50-249 addetti) e riflette la perdita di competitività, la difficoltà di stare sul mercato di una parte delle imprese italiane. Le aziende che arretrano sono, infatti, quelle più deboli (hanno cioè produttività e margini di profitto più bassi) e hanno subito il declino più forte della redditività nel periodo analizzato (2001-2008). Se il ridimensionamento fosse esclusivamente strategico, per esempio attraverso l'*outsourcing* di funzioni produttive, i margini non cadrebbero in modo drammatico come invece emerge dai dati. Allo stesso tempo, in aggregato, le imprese che retrocedono distruggono valore aggiunto e occupazione.

¹. Si vedano Baldwin, Barba Navaretti e Boeri (2007).

D'altra parte, ed ecco il lato positivo, se funziona il meccanismo attivo di riallocazione di risorse, una rapida perdita di posizioni delle imprese più deboli si traduce in un processo accelerato di selezione schumpeteriana, che ha il vantaggio di liberare risorse per le imprese che riescono a crescere. Da questo punto di vista, il ricambio che si osserva è efficace: l'Italia ha una proporzione di imprese dinamiche (che tra il 2001 e il 2008 passano a una classe dimensionale superiore) simile a quella degli altri paesi e pari circa al 20%. Queste aziende, pur essendo meno numerose sia delle imprese statiche (che non mutano classe dimensionale: circa il 50% del campione) che di quelle che vanno indietro², contribuiscono alla creazione di valore aggiunto e occupazione sufficiente a compensare le perdite negli altri due gruppi di imprese. Tra l'altro, la proporzione di imprese dinamiche è più elevata tra le piccole, che tra le imprese medie.

A cosa è riconducibile questa forte dispersione nella performance delle imprese anche quando appartengono allo stesso settore, hanno lo stesso luogo di insediamento e la medesima dimensione? Perché, in sostanza, ci sono imprese piccole che si ingrandiscono e altre che rimpiccioliscono? La risposta è che sono imprese sostanzialmente e qualitativamente diverse. Se confrontiamo le loro caratteristiche sia all'inizio (2001) sia alla fine (2008) del periodo di osservazione, notiamo che la crescita dimensionale è associata a una migliore performance preesistente (rivelata da maggiori produttività e margine di profitto) e a un processo di graduale aumento del grado di complessità delle attività. La crescita, rivelano i dati, è una scelta strategica che obbliga le imprese a introdurre innovazioni di processo e di prodotto, a rafforzare e modernizzare la *governance*, separando azionariato e management, e a operare nei mercati internazionali. Inoltre, le imprese dinamiche sono più giovani: sono in vita da sette anni meno della media e una proporzione elevata di loro ha un amministratore delegato con un'età inferiore ai 45 anni. Queste caratteristiche si osservano sia tra le imprese italiane sia tra quelle del Regno Unito, francesi e spagnole.

Nel confronto internazionale non è invece semplice spiegare perché in Italia la probabilità di un declassamento dimensionale sia quasi doppia. Un'impresa italiana ha circa il 90% di probabilità in più di scendere verso una classe dimensionale inferiore di un'impresa francese, spagnola o del Regno Unito (come dimostra l'analisi econometrica riportata in Appendice). Se si guarda all'insieme delle imprese (sta-

² Nei paesi considerati la proporzione di imprese che declinano è superiore a quella delle imprese che crescono.

tiche, declinanti e dinamiche) c'è una forte differenza negli assetti di proprietà e di *governance*. In Italia la proprietà familiare è più diffusa che altrove (76% contro 66%); una proporzione più elevata di manager sono membri della famiglia azionista (69% contro 42%); l'amministratore delegato è anagraficamente più vecchio (solo nel 15% dei casi ha meno di 45 anni, contro il 27% negli altri paesi); il processo decisionale è più centralizzato (solo il 15% delle imprese ha un sistema di responsabilità decentrato contro il 33% altrove). Ma questi fattori spiegano solo in parte l'elevato tasso di declino. Certo, bisogna anche considerare che il periodo osservato è stato, per l'azione dei fattori di grande cambiamento indicati sopra, molto particolare, tanto da configurare un vero e proprio mutamento di regime, in particolare per l'Italia e la sua struttura produttiva, e che, quindi, è assai plausibile che questi fattori abbiano inciso più profondamente sul tessuto delle imprese italiane, probabilmente nella media meno attrezzate ad adattarsi al nuovo mondo.

L'analisi condotta nelle pagine che seguono mette in evidenza come l'aggregato delle piccole imprese italiane ed europee sia caratterizzato da una forte dinamica e una crescente eterogeneità tra imprese in espansione e in regresso. La dinamica di impresa, per contribuire in modo positivo alla crescita economica dei paesi, deve essere supportata da una politica economica altamente selettiva, che sappia fornire supporto solo alle imprese in grado di crescere; e, data l'impossibilità di effettuare tale selezione da parte della Pubblica Amministrazione, la politica non può che essere rivolta a creare il contesto più propizio allo sviluppo.

Il prossimo paragrafo analizza la dinamica dimensionale delle imprese italiane ed europee. Quello successivo esamina il contributo di questo processo alla creazione e distruzione di valore aggiunto e occupazione. Il terzo paragrafo considera le caratteristiche di impresa associabili a una performance espansiva, statica o regressiva. L'ultimo paragrafo discute le implicazioni per le piccole imprese e la politica economica.

■ 1. Le imprese crescono o decrescono? ■

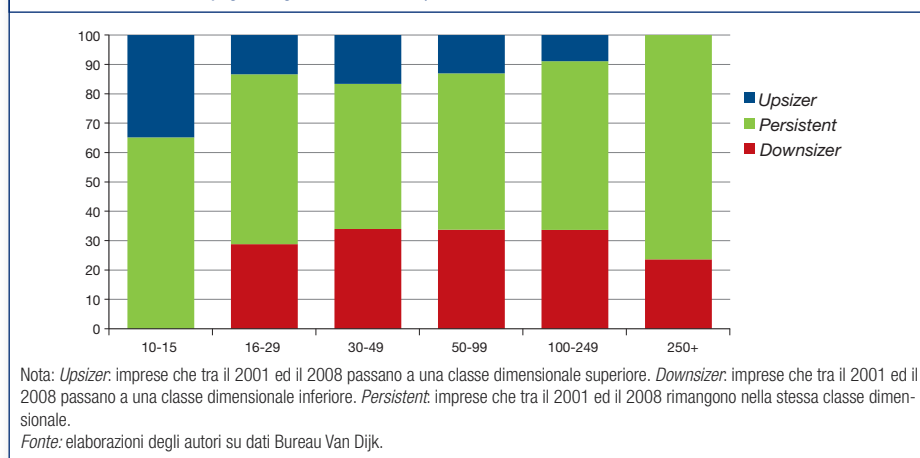
Quali dinamiche si nascondono nell'ambito delle piccole imprese? Quante di esse crescono o decrescono oppure si mantengono entro la propria classe dimensionale? Per rispondere a queste domande si è considerato un campione di imprese manifatturiere italiane, francesi, spagnole e del Regno Unito. Il confronto europeo permette di avere un termine di riferimento e identificare eventuali anomalie nel quadro italiano.

Il campione delle imprese (descritto in Appendice) viene osservato dal 2001 al 2008. La scelta del periodo non è casuale ma legata all'intenzione di catturare gran parte delle trasformazioni avvenute per effetto del consolidamento del mercato unico europeo, dell'introduzione dell'euro, del rafforzamento della concorrenza dei Paesi Emergenti e degli altri importanti cambiamenti di contesto indicati sopra. In tutti i paesi considerati, il sistema produttivo è mutato radicalmente, ma la dinamica delle imprese è stata molto eterogenea: molte sono uscite dal mercato o hanno considerevolmente ridotto la propria dimensione e altre sono invece cresciute rapidamente, conquistando posizioni competitive nonostante l'inasprimento delle difficoltà del mercato.

Questa eterogeneità è chiaramente visibile nel campione considerato. In particolare è rilevabile dalla proporzione di imprese per le diverse classi dimensionali al 2001, che entro il 2008 sono transitate verso una classe dimensionale superiore (*upsizer*), che sono rimaste nella stessa classe (*persistent*) e che sono passate a una classe inferiore (*downsizer*) (Fig. 4.1). Le prime tre classi (fino a 49 addetti) includono le piccole imprese, la quarta e la quinta (da 50 a 249) le imprese medie e la sesta (250 e più) le grandi imprese. Per costruzione, nella prima classe non possono esservi imprese che scendono e nell'ultima imprese che salgono di classe.

Fig. 4.1 - I cambi di classe

(Transizione dimensionale 2001-2008, per classi dimensionali al 2001
Italia, Francia, Spagna, Regno Unito - valori %)



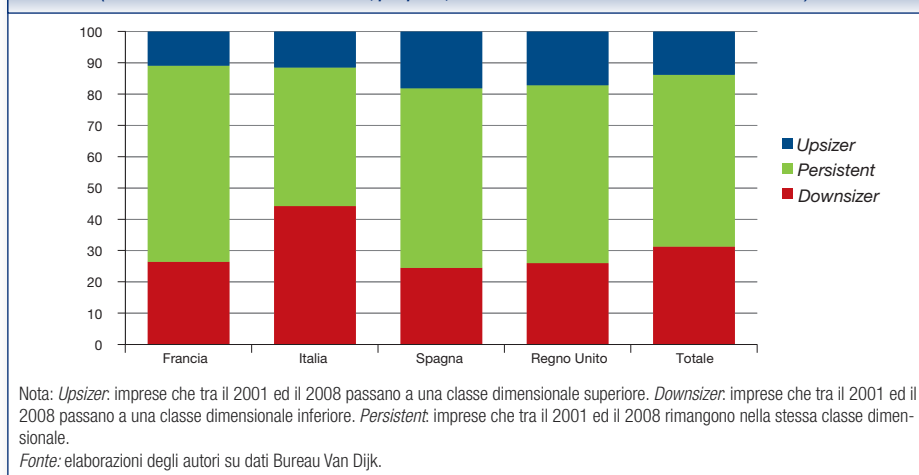
I dati mostrano una forte mobilità nel periodo. Se consideriamo le classi intermedie, circa la metà delle imprese arretra a una classe inferiore o passa a una

classe superiore. Il dato interessante, che emerge dall'aggregato europeo, è che la quota che arretra è particolarmente elevata. In tutte le classi dimensionali vi è una maggiore quota di imprese che scivolano verso classi inferiori rispetto a quella di quante salgono. Questo comportamento riguarda sia le piccole sia le medie imprese ed è persistente in tutte le classi considerate. Una proporzione elevata di imprese tra 10 e 15 addetti (quasi il 40%), passa alla classe superiore, mentre la proporzione di *downsizer* nella categoria delle grandi imprese è relativamente ridotta, segno che oltre una certa soglia dimensionale il consolidamento dell'attività delle imprese riduce la probabilità di retrocedere.

Nel confronto tra l'Italia e gli altri paesi europei considerati (Fig. 4.2) basato sui valori medi delle classi centrali (da 16 a 249 addetti), il dato più rilevante è la maggiore percentuale di imprese italiane che, nel periodo considerato, scendono verso classi inferiori. La quota di queste imprese è pari circa al 44% del totale in Italia, contro il 25% negli altri paesi³.

Fig. 4.2 – Italia: più imprese rimpiccioliscono

(Transizione dimensionale 2001-2008, per paesi, solo classi da 16 a 249 addetti al 2001 - valori %)



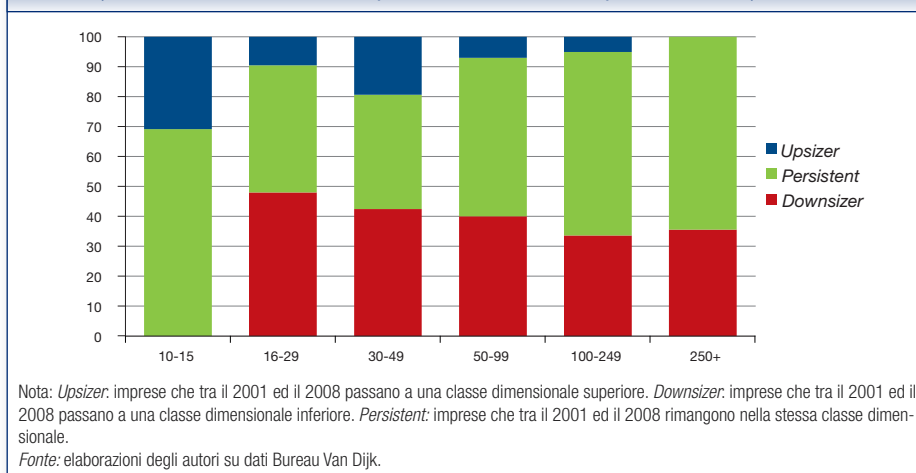
La frazione di imprese italiane che declinano è diffusa in tutte le sottoclassi dimensionali per quanto diminuisca leggermente al crescere della classe dimensionale (Fig. 4.3). Qual è la ragione per cui l'arretramento delle imprese è mag-

³. Se si includono anche le due classi dimensionali estreme, la quota di imprese che declinano scende al 28% in Italia, contro il 18% in Francia, il 14% in Spagna e il 19% nel Regno Unito.

giore in Italia? È possibile ipotizzare due grandi categorie di fattori: la prima riconducibile alle caratteristiche d'impresa, la seconda alle caratteristiche generali del contesto competitivo del Paese. La prima categoria ipotizza che in Italia vi sia una maggiore concentrazione di imprese con caratteristiche che le rendono meno capaci di rispondere alla crescente pressione competitiva. La seconda sottolinea come, a parità di caratteristiche d'impresa, il contesto istituzionale e competitivo del Paese renda più costoso e meno efficace il processo di aggiustamento.

Fig. 4.3 – Italia: sotto i 50 la dimensione critica

(Transizione dimensionale 2001-2008, per classi dimensionali al 2001 per l'Italia - valori %)



Dai dati emerge anche che la proporzione di imprese italiane dinamiche, che transitano verso classi dimensionali più elevate, è analoga in Italia e negli altri paesi ed è pari all'11% se si considerano solo le classi dimensionali intermedie e al 18% se si includono anche le imprese tra 10 e 15 dipendenti. Quindi i fattori che determinano una maggiore probabilità di declino delle imprese italiane non sono di impedimento alla dinamica verso l'alto e alla capacità competitiva delle imprese migliori. Si noti come la quota di *upgrading* sia particolarmente elevata tra le piccole imprese, mentre diminuisce per le medie. Questo dato è particolarmente interessante in quanto la crescita è associata da diversi studiosi a investimenti in attività con costi fissi elevati e dunque difficili da intraprendere per le piccole imprese.

Questa prima analisi solleva alcuni interrogativi. Quanto il processo dinamico delle imprese influenza la creazione di valore aggiunto e dunque la crescita aggregata? Quanto l'eterogeneità nella dinamica di impresa, tra l'altro nell'ambito

delle stesse classi dimensionali, è riconducibile a diverse caratteristiche osservabili d'impresa? In altre parole: le imprese che crescono sono e in che misura diverse da quelle che arretrano? Infine, la specificità italiana, e in particolare la maggiore probabilità di retrocessione, in che modo è riconducibile a una diversa struttura produttiva, cioè a una diversa distribuzione delle caratteristiche di impresa rispetto agli altri paesi considerati?

■ 2. Dinamica d'impresa e crescita economica ■

La crescita dimensionale delle imprese è un elemento centrale per l'aumento della produzione manifatturiera⁴ e della produttività aggregata di un sistema economico. Infatti, anche se la transizione verso la maggiore dimensione non si accompagnasse a un miglioramento della produttività della singola impresa, nella misura in cui le imprese che crescono sono più produttive di quelle che riducono la propria dimensione, l'effetto di riallocazione delle quote di mercato tra le imprese in crescita e quelle che si ridimensionano determina un significativo aumento della produttività aggregata. Alcuni studi (come quelli di Bartelsman e Doms, 2000 e di Petrin, White e Reiter, 2009) hanno mostrato che oltre il 70% della crescita della produttività dell'economia statunitense si deve proprio all'effetto di riallocazione e che l'effetto combinato di riallocazione e ristrutturazione spiega in media il 41% della crescita della produttività del lavoro cinese tra il 1995 e il 2003 (Deng e altri autori, 2007). Nei paesi OCSE, inoltre, la produttività cresce sia attraverso processi di riallocazione sia attraverso aumenti di efficienza, a parità di dimensione, nell'ambito della stessa impresa (Bartelsman, Haltiwanger e Scarpetta, 2004).

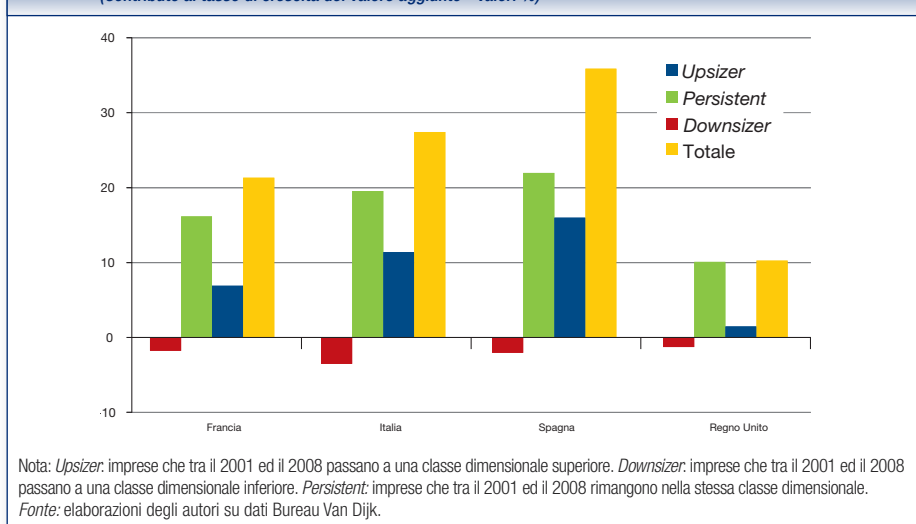
Quali informazioni si possono trarre dall'analisi sul campione considerato qui utilizzato? Tra il 2001 e il 2008 le imprese europee del campione hanno generato un aumento di valore aggiunto nominale per circa 3,5 miliardi di euro, a cui le imprese italiane hanno contribuito per circa 950 milioni. Si tratta di una crescita percentuale elevata per ognuno dei paesi considerati; per l'Italia di circa il 27,5%. Questa crescita può essere scomposta nel contributo fornito dalle imprese che fanno *downsizing* (che è negativo in tutti i paesi) e in quello proveniente da quelle che rimangono nella stessa classe dimensionale e da quelle che

⁴ Secondo Rajan e Zingales (1998) due terzi dell'aumento dell'output realizzatosi negli ultimi due decenni nei principali paesi industrializzati è da attribuirsi all'ampliamento delle dimensioni delle imprese.

transitano verso classi superiori (Fig. 4.4). Per quanto le imprese che crescono contribuiscano all'aumento di valore aggiunto, il contributo maggiore è dato dalle imprese che non mutano classe. Questo risultato è determinato soprattutto dalle imprese grandi che, per costruzione, non transitano verso classi dimensionali superiori e che, data la loro dimensione, producono una quota rilevante del valore aggiunto complessivo.

Fig. 4.4 – Imprese: chi spinge il valore aggiunto 1

(Contributo al tasso di crescita del valore aggiunto - valori %)

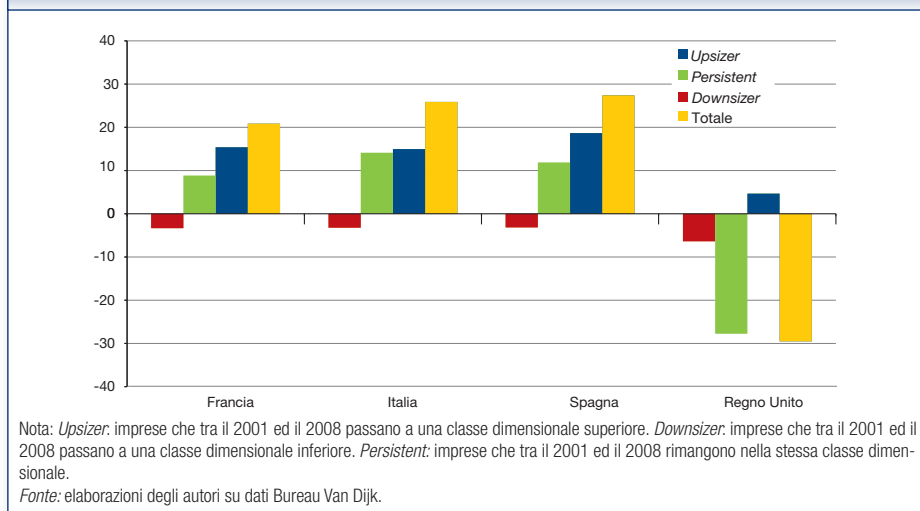


Una scomposizione più accurata, e limitata solo alle imprese delle classi dimensionali centrali (da 16 a 249 addetti) mostra che, nell'ambito di queste imprese, il contributo maggiore alla creazione di valore aggiunto (il totale qui si riferisce solo alle classi riportate nella Fig. 4.5) viene dalle *upsizer*, nonostante siano molte meno delle permanenti nella classe dimensionale di origine. Questo risultato è spiegato sia dal fatto che le *upsizer* aumentano più delle altre il valore aggiunto sia dal fatto che queste stesse imprese hanno già inizialmente una produttività superiore alle altre. Questo fattore è rilevante.

Un dato comunque interessante è che, anche restringendo il campione alle classi intermedie, le imprese *persistent* contribuiscono notevolmente alla creazione di valore aggiunto in tutti i paesi considerati, a parte il Regno Unito. Questa è un'indicazione, seppur parziale, del fatto che in molti casi imprese medio-

Fig. 4.5 – Imprese: chi spinge il valore aggiunto 2

(Contributo al tasso di crescita del valore aggiunto - solo classi da 16 a 249 addetti - valori %)



piccole in determinati settori e attività operano con una scala ottimale e contribuiscono alla crescita economica complessiva. Infine, in tutti i paesi le *downsizer* distruggono valore aggiunto, sebbene in misura piuttosto ridotta rispetto al loro peso nel campione totale.

Oltre alla scomposizione della crescita del valore aggiunto per categoria di imprese è anche interessante guardare al contributo delle varie classi e tipologie di imprese alla crescita dell'occupazione. Complessivamente le imprese europee del campione hanno creato nel periodo quasi 17.000 nuovi posti di lavoro, 4.100 le imprese italiane. Questo esercizio può apparire tautologico, nel senso che implicitamente la crescita all'occupazione aggregata sarà riconducibile a imprese che transitano verso classi dimensionali, definite in base al numero degli occupati, superiori. D'altra parte, anche le imprese che rimangono nella stessa classe, in genere più numerose, hanno spazi di crescita all'interno della medesima classe e quindi contribuiscono in modo significativo alla creazione di occupati in aggregato. Inoltre, è utile esaminare se e in quale misura i flussi di creazione di occupazione compensino la distruzione dovuta alle imprese *downsizer*.

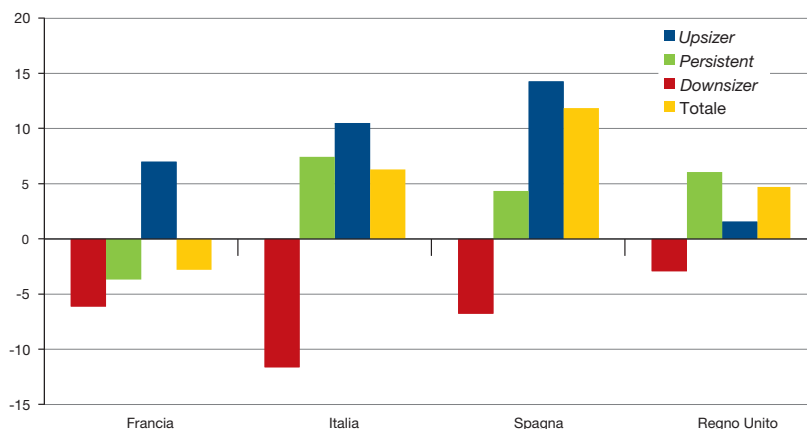
Sia che si consideri l'aggregato totale delle imprese (Fig. 4.6) che quello ristretto delle piccole e medie (Fig. 4.7), il contributo più rilevante alla crescita dell'occupazione viene dalle imprese dinamiche, cioè che salgono ad una classe

Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo

superiore. Si noti come il contributo delle imprese che rimangono nella stessa classe sia positivo nell'aggregato totale e nullo o negativo nell'aggregato piccole e medie. Questo indica che tra le imprese statiche vi è creazione di occupazione

Fig. 4.6 – Imprese: chi crea più occupazione 1

(Contributo al tasso di crescita dell'occupazione - valori %)

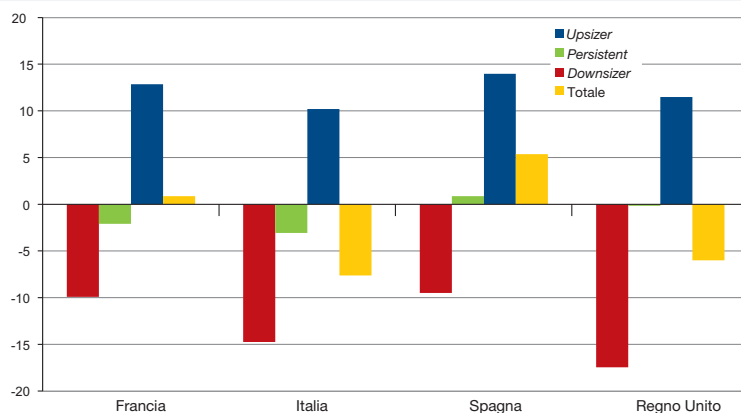


Nota: *Upsizer*: imprese che tra il 2001 ed il 2008 passano a una classe dimensionale superiore. *Downsize*: imprese che tra il 2001 ed il 2008 passano a una classe dimensionale inferiore. *Persistent*: imprese che tra il 2001 ed il 2008 rimangono nella stessa classe dimensionale.

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk.

Fig. 4.7 – Imprese: chi crea più occupazione 2

(Contributo al tasso di crescita dell'occupazione - solo classi da 16 a 249 addetti - valori %)



Nota: *Upsizer*: imprese che tra il 2001 ed il 2008 passano a una classe dimensionale superiore. *Downsize*: imprese che tra il 2001 ed il 2008 passano a una classe dimensionale inferiore. *Persistent*: imprese che tra il 2001 ed il 2008 rimangono nella stessa classe dimensionale.

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk.

solo nella classe al di sopra di 250 addetti. Le imprese dinamiche sono le uniche a creare nuovi posti di lavoro nel periodo considerato, ma in misura non sufficiente a compensare la distruzione di occupazione da parte delle imprese statiche e delle *downsizer*.

Questi risultati hanno due implicazioni. La prima è che la dinamica occupazionale aggregata dipende soprattutto dalla riallocazione di posti di lavoro dalle imprese in contrazione a quelle in crescita. Una politica di sostegno alla disoccupazione fondata sul mantenimento del legame tra lavoratori e imprese, la cassa integrazione, non facilita questa transizione, anzi la rende lenta e costosa.

La seconda considerazione è che le dinamiche del valore aggiunto e dell'occupazione che osserviamo implicano un aumento della produttività media del lavoro (valore aggiunto per addetto) sia nelle imprese arretranti (dove la riduzione dell'occupazione è molto più forte della riduzione di valore aggiunto) sia in quelle statiche (dove il valore aggiunto aumenta mentre l'occupazione ristagna o diminuisce). Nelle imprese dinamiche invece la produttività varia poco in quanto sia occupazione sia valore aggiunto crescono della stessa proporzione.

Questo risultato potrebbe segnalare che sia la scelta di non crescere sia il *downsizing* siano decisioni strategiche volte a guadagnare competitività da parte di imprese che hanno difficoltà a fronteggiare la concorrenza. Per risolvere questo rebus dovremo analizzare altre caratteristiche delle imprese. In linea generale per le imprese che rimpiccioliscono i dati rivelano diversi altri segnali di sofferenza e c'è evidenza che il *downsizing* non si associ a un recupero di margini di profittabilità. Tra le imprese statiche, invece, i risultati sono coerenti con una ristrutturazione competitiva.

Possiamo concludere da tutto ciò che la crescita dimensionale non genera aumenti di produttività? La risposta, come vedremo meglio di seguito, è negativa: le imprese dinamiche contribuiscono più delle altre alla creazione di valore aggiunto e all'aumento dell'efficienza aggregata.

■ 3. Transizione: le imprese dinamiche sono diverse dalle altre? ■

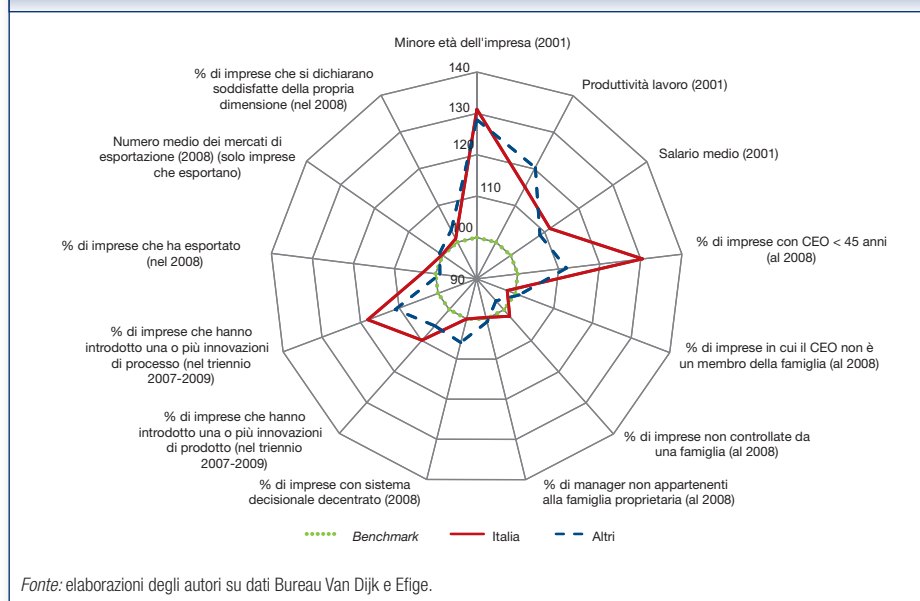
A cosa è possibile ricondurre la forte eterogeneità nelle dinamiche delle imprese anche nell'ambito degli stessi paesi e delle stesse classi dimensionali? Soprattutto, a parte la dimensione e il paese di origine, le imprese che crescono e transitano verso classi dimensionali superiori, sono diverse dalle imprese statiche e da quelle in regresso?

Per elaborare una risposta occorre concentrarsi sulle caratteristiche specifiche delle imprese. Il contesto esterno, infatti, non appare in grado da solo di spiegare l'eterogeneità esistente tra le imprese, circa la loro dinamicità, visto che la diversità dei comportamenti delle imprese è osservata nell'ambito degli stessi paesi, settori e classi dimensionali. Al contrario, poiché la crescita dimensionale richiede un significativo investimento in costi fissi (costituiti in primo luogo da attività intangibili), solo alcune imprese, quelle con una produttività sufficientemente elevata, possono convenientemente sopportarli. Inoltre, fattori soggettivi come le caratteristiche imprenditoriali e organizzative dell'impresa, nonché quelli legati al capitale umano, assumono un ruolo centrale⁵.

I risultati dell'analisi condotta sul campione di imprese qui impiegato mostra che le caratteristiche delle imprese dinamiche sono effettivamente diverse da quelle delle altre imprese. Questo vale in modo abbastanza uniforme in Italia e negli altri paesi europei (Fig. 4.8).

Fig. 4.8 – Chi è premiato dalla crescita

(Valori medi per le imprese che crescono in rapporto ai valori medi del benchmark - media di paese/i=100)



⁵ Per una discussione più approfondita, rimandiamo il lettore ad Arrighetti e Ninni (2008).

La rilevazione riguarda un certo numero di caratteristiche delle imprese all'inizio del periodo (età dell'impresa, produttività e salario medio) e alla fine. Queste ultime riguardano gli assetti proprietari e di *governance* (impresa familiare, proporzione di manager indipendenti sul totale del management, struttura di responsabilità decentrata, età dell'amministratore delegato), la capacità di introdurre innovazioni di prodotto e di processo e la propensione all'export.

Per ciascuna delle variabili riportate è stato calcolato il valore medio per tutte le imprese del campione, separatamente per l'Italia e per l'insieme degli altri paesi europei esaminati, valore che è stato posto in entrambi i casi pari a cento. Questi valori di *benchmark* sono rappresentati dal cerchio verde a livello cento al centro della ragnatela nella rappresentazione grafica. Sono stati poi calcolati i valori delle stesse variabili per le imprese dinamiche, che sono riuscite a transitare a classi superiori, in rapporto a quelli del *benchmark*. Se l'indice è superiore a cento, allora questi valori sono maggiori per queste imprese (i valori effettivi delle variabili considerate per le tre categorie di imprese, dinamiche, stabili e in arretramento, sono riportati in Appendice nella Tabella A.8). In effetti, i valori medi per le imprese dinamiche sono quasi sempre maggiori sia per l'Italia (linea rossa continua) sia per gli altri tre paesi europei considerati (linea blu tratteggiata) e, soprattutto, il comportamento delle imprese italiane ed estere è abbastanza simile.

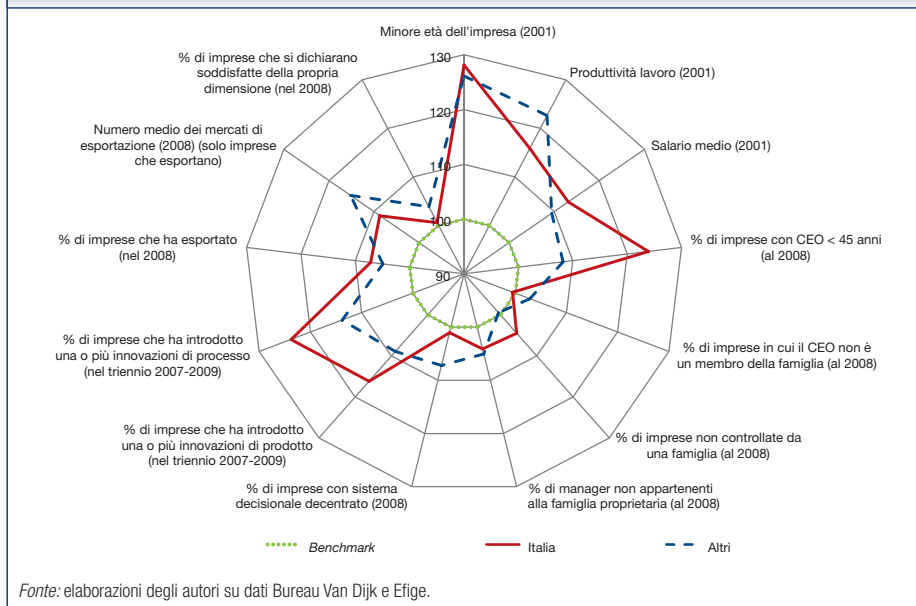
Per prima cosa, le imprese dinamiche sono diverse fin dall'inizio del periodo dalle altre: sono più giovani di quasi il 30%, hanno una produttività del lavoro più elevata di quasi il 20% e pagano in media salari più alti del 10%. Questi risultati indicano che le imprese che crescono in fretta lo fanno in una fase iniziale della loro vita (questo risultato è in linea con altri studi, ad esempio quello di Lotti, 2007), che una maggiore produttività è necessaria per poter crescere, probabilmente perché permette di accumulare le risorse per gli investimenti e, infine, che è importante avere migliore capitale umano (il dato sul salario medio include tutta la forza lavoro, indipendentemente da qualifica e mansione) e quindi meglio remunerato.

Il fatto che crescere sia una scelta strategica, che implica costi fissi elevati e dunque un'efficienza maggiore fin dalla partenza, è anche dimostrato dalle caratteristiche delle imprese alla fine del periodo. Queste hanno in genere adottato una *governance* più complessa, con un sistema decisionale più decentrato (soprattutto nei paesi europei diversi dall'Italia) e hanno amministratori delegati più giovani. Inoltre, le imprese dinamiche hanno più frequentemente adottato innovazioni di prodotto e di processo e sono presenti su un numero maggiore di mercati.

L'analisi econometrica (Tab. A.10) permette di verificare che questi risultati non sono determinati da effetti di interazione delle variabili considerate o da altre variabili non incluse nell'analisi. Ad esempio le imprese più produttive possono essere anche le più innovative, quelle con una *governance* più complessa e le più orientate all'esportazione. Inoltre, le imprese che crescono potrebbero essere in settori diversi da quelle stagnanti e alcune caratteristiche di impresa potrebbero in realtà riflettere il contributo dell'appartenenza ad un determinato settore. Le peculiarità delle imprese che crescono (Fig. 4.8) rimangono tali anche in un'analisi multivariata che includa congiuntamente sia le caratteristiche delle imprese sia quelle dei settori di appartenenza, che possono influenzare la transizione dimensionale⁶.

L'analisi di transizione mette in evidenza come la crescita e la transizione verso classi dimensionali superiori sia soprattutto frequente tra le imprese piccole. Le loro caratteristiche nel caso di imprese dinamiche sono molto simili a quelle generali (Fig. 4.9). Ma sembra essere particolarmente rilevante la differenza nel-

Fig. 4.9 – Chi è premiato dalla crescita: piccole imprese
(Valori medi per le imprese che crescono in rapporto ai valori medi del benchmark - media di paese/i=100)



⁶ L'analisi econometrica condotta qui, comunque, permette solo di evidenziare la correlazione tra le variabili considerate e la probabilità di *upgrading* e non permette di identificare invece una relazione di causa tra le variabili stesse.

l'internazionalizzazione: il numero di mercati esteri serviti è mediamente superiore nelle aziende dinamiche. Una maggiore divisione tra management e azionariato è una caratteristica che appare importante anche in Italia per le piccole dinamiche (la proporzione di manager esterni alla famiglia è, in media, maggiore), dove comunque il coinvolgimento degli azionisti-famigliari in azienda rimane molto elevato e superiore alla media degli altri paesi europei.

È interessante notare come tra le imprese italiane che crescono (sia per il campione complessivo sia per le piccole) sia particolarmente rilevante la proporzione di quelle che hanno un amministratore delegato giovane. Ciò riflette anche il fatto che la proporzione media di imprese con CEO con meno di 45 anni è più bassa in Italia che negli altri paesi europei (Tab. A.8) e, in considerazione del ruolo positivo della giovane età del CEO per la crescita, in Italia si verifica inevitabilmente uno scarto maggiore tra imprese statiche e dinamiche.

Mentre la transizione verso l'alto appare, stando ai dati, come il frutto di una scelta strategica consapevole e deliberata, è meno chiaro se anche la riduzione della dimensione rifletta scelte strategiche finalizzate a ridurre la complessità organizzativa attraverso l'esternalizzazione di fasi non *core* della propria attività⁷, oppure sia il tentativo di sottoporsi a regimi regolatori e fiscali meno stringenti. L'evidenza empirica conferma che esiste una propensione delle imprese a restare sotto la soglia dei 15 dipendenti, ma questo effetto è decisamente contenuto e non consente di spiegare la peculiare distribuzione dimensionale delle imprese italiane⁸.

Le caratteristiche medie delle imprese in arretramento, confrontate con quelle degli altri due gruppi di aziende (Tabb. A.8 e A.9), indicano che queste imprese faticano. Ciò vale sia per l'insieme del campione sia per le aziende piccole e medie. Le imprese in declino, infatti, hanno già in principio un livello di profitti e produttività inferiore alle altre e, nel periodo esaminato, fronteggiano un'ulteriore riduzione dei margini superiore a quella delle altre imprese. Infine, anche per quanto riguarda le scelte strategiche, la propensione a innovare e a essere presenti sui mercati internazionali (dopo la transizione dimensionale) è inferiore. Questi risultati suggeriscono che il *downsizing* è certamente il risultato di una debolezza delle imprese nel fronteggiare la concorrenza, ma che altresì sia una scelta subita dalle imprese, piuttosto che un'azione strategica consapevole volta a guadagnare competitività.

⁷. Si veda Traù (2003).

⁸. Si vedano Schivardi e Torrini (2004); Basile e De Nardis (2004).

È più difficile capire quanto le imprese statiche decidano di non crescere per motivi strategici. Ad ogni modo, dal punto di vista sia della produttività iniziale sia della dinamica dei margini, la loro posizione è intermedia tra imprese dinamiche e in arretramento (Tab. 4.1).

Tab. 4.1 – Con la produttività sale il margine
(Produttività iniziale e variazione del margine operativo lordo)

	Italia				Altri Paesi*			
	Downsizer	Persistent	Upsizer	Media	Downsizer	Persistent	Upsizer	Media
Produttività lavoro (valore aggiunto mgl euro/numero addetti, al 2001)	42,1	47,9	54,5	47,4	37,5	44,9	55,2	45,9
Variazione % EBITDA/ Fatturato (2001-2008)	-3,7	-2,9	-1,8	-2,9	-3,7	-4,3	0,8	-3,1

* Francia, Spagna e Regno Unito.

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk.

Dal confronto tra l'Italia e gli altri paesi europei non emerge una chiara spiegazione del perché nel Paese la frequenza della riduzione della classe dimensionale sia quasi doppia che altrove. Certamente, se guardiamo all'insieme delle imprese (unendo statiche, arretranti e dinamiche) risulta una forte differenza negli assetti di proprietà e di *governance* (Tab. A.8). In Italia, infatti, la proprietà familiare è più diffusa che altrove (76% contro 66%), i manager sono in proporzione più elevata membri della famiglia azionista (69% contro 42%), l'amministratore delegato è più vecchio (solo nel 15% dei casi ha meno di 45 anni contro il 27% negli altri paesi) e il processo decisionale è più centralizzato (solo il 15% delle imprese ha un sistema di responsabilità decentrato contro il 33% altrove). Queste differenze sono ancora maggiori per le piccole imprese (Tab. A.9). Ma questi fattori spiegano solo in parte l'elevato tasso di rimpicciolimento. Anche se teniamo conto di queste specificità del nostro sistema produttivo, e di tutti gli altri fattori rilevanti d'impresa, dalla dimensione al settore di appartenenza, un'impresa italiana ha comunque circa il 90% di probabilità in più di scendere verso una classe dimensionale inferiore di quanta ne abbia una francese, spagnola o del Regno Unito, come dimostra l'analisi econometrica riportata in Appendice (Tab. A.10).

■ Conclusioni ■

L'analisi della dinamica delle imprese italiane confrontata con la dinamica delle imprese di altri tre paesi europei, considerando la frequenza di episodi di crescita e decrescita tra il 2001 e il 2008 ed evidenziando i fattori che spiegano tali episodi, permette di giungere ad alcune conclusioni particolarmente rilevanti per le piccole imprese.

Queste aziende sono caratterizzate da una dinamica molto elevata. È assolutamente fuorviante, considerare la questione della dimensione d'impresa in termini statici. Questo vale tanto per l'Italia quanto per gli altri paesi europei. Naturalmente la dinamica è sia regressiva sia espansiva. Da questo punto di vista, se da un lato in Italia gli episodi di regressione sono particolarmente frequenti (percentualmente il doppio che negli altri paesi europei), dall'altro le imprese italiane crescono in misura simile agli altri paesi. E le piccole imprese crescono con maggiore frequenza della media complessiva.

Ora, da un punto di vista di *policy*, la domanda rilevante è cosa rafforzi il contributo di questa dinamica alla creazione di valore aggiunto. Qualunque sia la risposta, è necessario tenere conto della profonda eterogeneità della performance delle imprese, a parità di condizioni base come paese, settore e dimensione.

Le imprese che crescono di più, sono in origine più efficienti, più giovani e più dinamiche. La crescita e il consolidamento dimensionale è un processo rapido, che richiede relativamente pochi anni. Allo stesso tempo, non è un processo casuale, ma impone scelte strategiche e investimenti importanti.

La dimensione finanziaria delle risorse necessarie all'investimento è essenziale: le imprese piccole hanno difficoltà a sostenere i costi fissi necessari a innovare, crescere all'estero, rafforzare *governance* e struttura di management. Ma l'allocazione di queste risorse deve comunque essere e rimanere altamente selettiva, mirata a quelle imprese, giovani ed efficienti, che hanno in sé un potenziale di crescita. Il nodo cruciale dal punto di vista della *policy* è proprio questo: combinare disponibilità di risorse e selettività.

L'altra faccia della medaglia riguarda gli episodi regressivi. Le imprese che declinano sono obiettivamente più deboli e affrontano con difficoltà il mercato. Poiché sono in origine poco produttive, la loro perdita di quote di mercato a favore delle imprese più dinamiche è l'esito di un processo riallocativo efficiente che, come risulta dai dati, determina una creazione netta positiva di valore aggiunto.

Naturalmente l'implicazione più seria di questo meccanismo di distruzione creativa, che sembra essere particolarmente vivace in Italia, riguarda l'occupazione. Le imprese che arretrano distruggono posti di lavoro. I meccanismi di supporto alla disoccupazione devono dunque favorire il passaggio dei lavoratori verso le imprese dinamiche, che invece creano occupazione. In ciò lo strumento della cassa integrazione appare inappropriato.

■ Appendice ■

A1 Dati utilizzati e rappresentatività del campione

Il database originale che è stato utilizzato viene dall'unione del dataset Efige "*European Firms in a Global Economy: internal policies for external competitiveness*" con la banca dati Amadeus, costruita e mantenuta da Bureau Van Dijk. Il primo dataset contiene informazioni qualitative e quantitative sulla proprietà e il management dell'impresa, la composizione della forza lavoro, gli investimenti e l'innovazione effettuati dall'impresa, le strategie di internazionalizzazione e la struttura finanziaria; il secondo contiene informazioni di bilancio e finanziarie, da cui è possibile costruire misure di performance dell'impresa, quali la produttività, la profittabilità, il costo del lavoro e lo stock di capitale. In totale, il database Amadeus-Efige contiene dati di bilancio e finanziari di 14.911 imprese manifatturiere, che nell'anno precedente alla somministrazione del questionario Efige (2008) avevano almeno 10 dipendenti, in sette paesi (Italia, Francia, Spagna, Regno Unito, Germania, Ungheria, Austria), per un totale di 119.288 osservazioni distribuite su otto anni (dal 2001 al 2008). Il dato sugli addetti, che costituisce l'informazione più rilevante ai fini dell'analisi sulla dimensione delle imprese e la loro transizione attraverso le diverse classi dimensionali, contiene diversi valori mancanti: in totale, solamente 63.742 osservazioni su 119.288 (circa il 53% del database). Il periodo di osservazione è stato scelto sufficientemente ampio al fine di cogliere meglio i cambiamenti dimensionali delle imprese: dal 2001 al 2008. Questo arco temporale consente di prendere in considerazione un numero significativo di osservazioni (5.102). Nonostante il database consideri imprese appartenenti a sette paesi europei, vi è un grande numero di valori mancanti nel numero degli addetti per le imprese di Germania, Austria e Ungheria. Perciò si è scelto di limitare l'analisi a quattro paesi: Italia, Spagna, Francia e Regno Unito. Pervenendo così a un campione di 5.042 imprese osservate nel 2001 e nel 2008. Nella Tabella A.1 è riportata la distribuzione delle osservazioni per paese e per classi dimensionali. "Pesando" le imprese rispetto alle quote riportate da Eurostat (per paese e classe dimensionale), la rappresentatività in termini di paese di appartenenza e di classe dimensionale dell'impresa nel campione (2001-2008) risulta in linea con l'universo delle imprese considerato da Eurostat.

Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo

Tab. A.1 – Confronto tra la distribuzione delle imprese per classi dimensionali dell'universo Eurostat e il campione Efige utilizzato per l'analisi (Valori %)								
Classi dimensionali per addetti	Francia		Italia		Spagna		Regno Unito	
	Eurostat	Campione*	Eurostat	Campione*	Eurostat	Campione*	Eurostat	Campione*
10-19	45,2	48,3	59,1	60,9	48,0	50,3	43,0	41,1
20-49	32,2	33,1	27,9	22,5	36,0	33,6	31,0	31,3
50-249	17,8	14,5	11,4	14,8	13,8	13,7	21,2	22,4
250+	4,8	4,1	1,6	1,8	2,2	2,4	4,8	5,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
* Le imprese del campione Efige sono state pesate in modo che il campione finale rispecchi la distribuzione Eurostat per classi dimensionali. Fonte: elaborazioni degli autori su dati Efige ed Eurostat.								

Nelle analisi statistiche riportate nel testo, le imprese sono state raggruppate per classi dimensionali, secondo la tassonomia riportata in Tabella A.2. Le classi si presentano abbastanza omogenee per numerosità. La prima classe (10-15 addetti) comprende il gruppo a dimensione inferiore delle piccole imprese. Seguono due categorie di piccole imprese (16-29 e 30-49), due categorie di medie imprese (50-99 e 100-249) e una categoria residuale di grandi imprese. Il 33% delle imprese del campione si colloca nella classe tra 10 e 15 addetti, mentre circa l'80% in quelle con meno di 50 addetti.

Tab. A.2 – Tassonomia classi dimensionali nel campione totale (Italia, Francia, Spagna, Regno Unito)	
Classi dimensionali per addetti	Percentuale
10-15	32,9
16-29	33,9
30-49	15,3
50-99	9,7
100-249	5,3
250+	2,9
Totale	100,0
Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efige.	

A2 Matrici di transizione per classi dimensionali all'inizio e alla fine del periodo

In ciascuna cella (n,m) delle seguenti matrici (Tab. A.3 – A.7) si indica la percentuale di imprese che nel 2001 appartenevano a una certa classe dimensionale n (in riga nelle tabelle) e che nel 2008 risultavano transitate nella classe dimensionale m (in colonna nelle tabelle), indipendentemente da quando ciò sia avvenuto e di eventuali passaggi intermedi. Il contenuto di ciascuna cella è una frequenza, ossia il numero di imprese sul totale per riga.

Tab. A.3 – Matrice di transizione dimensionale (2001-2008) per classi dimensionali all'inizio e alla fine del periodo per il totale del campione e dei paesi: Italia, Francia, Spagna, Regno Unito

Classi dimensionali per addetti al 2001	Classi dimensionali per addetti al 2008						Totale
	10-15	16-29	30-49	50-99	100-249	250+	
10-15	65,1	30,7	2,9	0,9	0,3	0,1	100,0
16-29	28,7	57,8	11,2	2,0	0,2	0,1	100,0
30-49	5,2	28,7	49,5	14,8	1,6	0,2	100,0
50-99	0,6	5,0	28,2	53,2	12,3	0,7	100,0
100-249	3,8	1,0	3,4	25,5	57,4	8,9	100,0
250+	1,0	-	0,4	2,5	19,7	76,4	100,0
Totale	32,9	33,9	15,3	9,7	5,3	2,9	100,0

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efige.

Tab. A.4 – Italia, matrice di transizione dimensionale (2001-2008) per classi dimensionali all'inizio e alla fine del periodo

Classi dimensionali per addetti al 2001	Classi dimensionali per addetti al 2008						Totale
	10-15	16-29	30-49	50-99	100-249	250+	
10-15	69,1	27,4	2,1	1,0	0,2	0,2	100,0
16-29	48,0	42,5	7,5	1,8	0,2	-	100,0
30-49	9,5	32,9	38,1	17,7	1,5	0,3	100,0
50-99	-	8,2	31,8	52,9	5,6	1,5	100,0
100-249	-	0,8	1,6	31,2	61,3	5,1	100,0
250+	-	-	2,0	6,1	27,5	64,4	100,0
Totale	41,6	29,4	12,4	10,2	4,6	1,8	100,0

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efige.

Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo

Tab. A.5 – Francia, matrice di transizione dimensionale (2001-2008) per classi dimensionali all'inizio e alla fine del periodo

Classi dimensionali per addetti al 2001	Classi dimensionali per addetti al 2008						Totale
	10-15	16-29	30-49	50-99	100-249	250+	
10-15	74,0	23,1	2,3	0,3	0,2	0,1	100,0
16-29	21,0	68,9	8,8	1,2	-	0,1	100,0
30-49	3,2	28,2	57,5	8,7	2,4	-	100,0
50-99	-	3,4	27,8	55,4	12,5	0,9	100,0
100-249	1,6	1,0	1,0	28,7	56,6	11,1	100,0
250+	2,6	-	-	-	16,8	80,6	100,0
Totale	29,8	34,6	17,0	8,7	5,8	4,1	100,0

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efige.

Tab. A.6 – Spagna, matrice di transizione dimensionale (2001-2008) per classi dimensionali all'inizio e alla fine del periodo

Classi dimensionali per addetti al 2001	Classi dimensionali per addetti al 2008						Totale
	10-15	16-29	30-49	50-99	100-249	250+	
10-15	57,7	36,5	4,1	1,2	0,4	0,1	100,0
16-29	20,1	61,2	15,5	3,0	0,2	-	100,0
30-49	3,9	28,7	48,1	18,0	0,9	0,4	100,0
50-99	1,9	4,7	20,3	56,6	16,5	-	100,0
100-249	4,2	-	2,5	19,5	61,6	12,2	100,0
250+	-	-	-	-	16,2	83,8	100,0
Totale	30,5	38,3	15,0	9,4	4,4	2,4	100,0

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efige.

Tab. A.7 – Regno Unito, matrice di transizione dimensionale (2001-2008) per classi dimensionali all'inizio e alla fine del periodo

Classi dimensionali per addetti al 2001	Classi dimensionali per addetti al 2008						Totale
	10-15	16-29	30-49	50-99	100-249	250+	
10-15	54,6	43,0	1,3	0,4	0,7	-	100,0
16-29	14,0	65,7	18,3	1,2	0,8	-	100,0
30-49	-	13,8	66,7	17,7	1,8	-	100,0
50-99	-	2,2	38,3	41,7	17,3	0,5	100,0
100-249	14,1	3,1	12,3	17,1	46,5	6,9	100,0
250+	-	-	-	7,8	21,9	70,3	100,0
Totale	19,7	30,0	22,6	12,3	10,2	5,2	100,0

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efige.

A3 Caratteristiche medie delle imprese e regressioni econometriche

Tab. A.8 – Caratteristiche delle imprese del campione: medie per tipologia di impresa									
	Italia			Altri Paesi*			Media		Media
	Downsizer	Persistent	Upsizer	Downsizer	Persistent	Upsizer			
Caratteristiche d'impresa al 2001									
Età dell'impresa (anni, 2001)	28,7	23,9	16,5	23,9	27,9	18,9	26,4		
Produttività lavoro (valore aggiunto mgl euro/numero addetti, 2001)	42,1	47,9	54,5	47,4	44,9	55,2	45,9		
Variazione % EBITDA/Fatturato (2001-2008)	-3,7	-2,9	-1,8	-2,9	-4,3	0,8	-3,1		
Salario medio (costo del personale mgl euro/numero addetti, al 2001)	26,0	26,5	30,1	27,0	31,3	34,2	31,5		
Composizione della forza lavoro e governance									
Imprese a controllo familiare (% al 2008)	77,8	75,2	74,2	75,7	65,8	68,0	66,1		
Imprese in cui il CEO è un membro della famiglia (% al 2008)	94,8	94,0	96,6	94,7	85,4	84,5	85,4		
Quota di famigliari dirigenti sul totale dei dirigenti (% al 2008)	69,0	69,1	69,4	69,1	41,4	41,2	41,5		
Imprese con CEO < 45 anni (% al 2008)	15,0	13,4	19,5	14,9	26,1	29,7	26,6		
Imprese con controllo delle decisioni centralizzato (% al 2008)	86,3	84,7	85,2	85,2	68,6	63,3	67,3		
Innovazione									
Imprese che hanno introdotto una o più innovazioni di prodotto (% 2007-2009)	47,8	46,5	52,8	48,0	45,5	48,8	46,4		
Imprese che hanno introdotto una o più innovazioni di processo (% 2007-2009)	34,3	42,1	48,5	41,1	39,7	48,4	43,6		
Internazionalizzazione									
Imprese esportatrici (% al 2008)	70,7	64,9	69,3	67,3	51,9	52,3	52,8		
Numero medio dei mercati di esportazione (2008) (solo esportatori)	10,6	11,6	11,3	11,2	10,7	10,8	10,7		
Altre									
Imprese soddisfatte della propria dimensione (% al 2008)	86,2	88,4	88,7	87,9	83,8	86,9	84,1		
* Francia, Spagna, Regno Unito. Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Eflege.									

* Francia, Spagna, Regno Unito.

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efige.

Tab. A.9 – Caratteristiche delle imprese del campione con meno di 50 addetti: medie per tipologia di impresa									
	Italia			Altri Paesi*			Media	Downsizer	Upsizer
	Downsizer	Persistent	Upsizer	Downsizer	Persistent	Upsizer			
Caratteristiche d'impresa al 2001									
Età dell'impresa (anni, al 2001)	27,1	21,9	15,8	22,0	25,5	17,9	24,2		
Produttività lavoro (valore aggiunto mgl euro/numero addetti, al 2001)	41,1	47,4	54,6	47,2	43,5	55,7	45,4		
Variazione % EBITDA/Fatturato (2001-2008)	-3,0	-2,8	-1,8	-2,6	-1,2	0,8	-0,9		
Salario medio (costo del personale mgl euro/numero addetti, al 2001)	25,5	26,0	30,2	26,7	31,0	34,3	31,3		
Composizione della forza lavoro e governance									
Imprese a controllo familiare (% al 2008)	80,2	77,5	74,0	77,5	68,6	69,4	69,0		
Imprese in cui il CEO è un membro della famiglia (% al 2008)	96,5	95,5	96,5	96,0	87,9	85,0	87,5		
Quota di famigliari dirigenti sul totale dei dirigenti (% al 2008)	75,2	73,4	70,2	73,2	46,1	43,6	45,9		
Imprese con CEO < 45 anni (% al 2008)	15,6	13,5	18,8	15,2	27,3	30,2	27,9		
Imprese con controllo delle decisioni centralizzato (% al 2008)	88,3	85,7	85,4	86,3	71,2	65,0	70,0		
Innovazione									
Imprese che hanno introdotto una o più innovazioni di prodotto (% 2007-09)	43,2	42,7	52,0	44,7	42,3	47,7	43,7		
Imprese che hanno introdotto una o più innovazioni di processo (% 2007-09)	31,6	39,0	48,2	39,0	40,6	47,3	41,6		
Internazionalizzazione									
Imprese esportatrici (% al 2008)	66,5	60,3	68,1	63,6	46,7	50,2	47,9		
Numero medio dei mercati di esportazione (2008) (solo esportatori)	9,4	9,2	10,3	9,5	8,0	9,9	8,6		
Altre									
Imprese soddisfatte della propria dimensione (% al 2008)	87,1	88,0	88,3	87,8	79,9	86,7	83,5		
* Francia, Spagna, Regno Unito. Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efige.									

* Francia, Spagna, Regno Unito.

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk e Efge.

Per valutare come ciascuna delle caratteristiche d'impresa considerate interagisca in modo congiunto con la dinamica d'impresa, è possibile utilizzare un modello econometrico *multinomial logit* dove la variabile dipendente assume tre valori mutualmente esclusivi: “*Upsizing*” per le imprese che sono passate durante il periodo considerato a una classe superiore, “*Downsizing*” per le imprese passate a una classe inferiore e “*Persistent*” per le imprese che si trovano nella stessa classe dimensionale di origine alla fine del periodo considerato (2008). La categoria delle imprese “*Persistent*” è quella di base/omessa. Pertanto, i coefficienti indicano la relazione tra ciascuna variabile e la probabilità di fare “*Downsizing*” (P_d) (ad esempio) rispetto a essere “*Persistent*” (P_p), a parità di tutte le altre caratteristiche considerate. La relazione è così stimata $P_d/P_p = \exp(bX)$, dove b è il coefficiente stimato e riportato in ciascuna cella e X è il vettore delle caratteristiche d'impresa. Quindi se vogliamo capire l'effetto del passaggio da 0 a 1 di una variabile *dummy* che si riferisce a un determinato paese sulla probabilità relativa di fare *downsizing* (o *upsizing*) occorre calcolare: $\exp(b*1) - \exp(b*0) = \exp(b) - 1$. Ad esempio, le imprese italiane, a parità delle altre condizioni, hanno una probabilità di fare *downsizing* (rispetto a persistere nella stessa classe dimensionale) del 92% più alta delle imprese degli altri paesi ($\exp(0,653) - 1$).

Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo

Tab. A.10 – Regressione *multinomial logit*

	Tutto il campione		Imprese italiane	
	<i>Downsizing</i>	<i>Upsizing</i>	<i>Downsizing</i>	<i>Upsizing</i>
Caratteristiche d'impresa al 2001				
Dimensione (numero di occupati al 2001, in logaritmo)	0,489***	-0,418***	0,435***	-0,431***
Età dell'impresa (al 2001)	0,004**	-0,018***	0,006**	-0,031***
Produttività del lavoro (al 2001, in logaritmo)	-0,630***	0,531***	-0,640**	0,512*
EBITDA/fatturato (al 2001)	-2,740***	-1,150	-1,050	-1,616
Variazione % EBITDA/Fatturato (2001-2008)	-2,680***	0,558	-1,419*	2,009*
Costo del lavoro per addetto (al 2001, in logaritmo)	-0,078	-0,490***	-2,410**	-0,884
Composizione della forza lavoro e governance				
Quota di <i>white collars</i> sul totale degli occupati (al 2008, percentuale)	0,172	-0,105	0,565	-0,523
Impresa a controllo familiare (<i>dummy</i> , al 2008)	0,058	0,160	0,248	-0,009
Quota di famigliari dirigenti sul totale dei dirigenti (al 2008, percentuale)	0,260**	-0,215*	0,083	-0,143
CEO ha meno di 45 anni (<i>dummy</i> , al 2008)	0,097	0,197**	0,110	0,220
Controllo delle decisioni centralizzato (<i>dummy</i> , al 2008)	0,196*	-0,240**	0,185	0,099
Sistema di incentivi monetari per manager (<i>dummy</i> , al 2008)	-0,121	-0,044	-0,089	0,158
Innovazione				
Impresa che ha innovato i prodotti (<i>dummy</i> , nel triennio 2007-2009)	-0,007	0,183**	0,027	0,014
Impresa che ha innovato i processi (<i>dummy</i> , nel triennio 2007-2009)	-0,315***	0,206**	-0,372***	0,344**
Internazionalizzazione				
Esportatore (<i>dummy</i> , al 2008)	0,089	0,047	0,233	0,216
Numero di mercati esteri serviti (al 2008)	-0,010**	0,009**	-0,014**	0,008
Altre				
L'impresa è soddisfatta della propria dimensione (<i>dummy</i> , al 2008)	-0,034	0,216*	-0,080	0,122
Italia (<i>dummy</i>)	0,653***	-0,104	-	-
Differenza nella probabilità di <i>downsizing</i> dell'Italia rispetto agli altri Paesi	92%			
Logverosimiglianza	-3.465,3		-1.248,0	
Numero di imprese	3.868		1.361	

Gli asterischi (***, **, *) indicano il livello di significatività statistica con cui le correlazioni non nulle stimate tra ciascuna variabile e la probabilità di fare *downsizing* o *upsizing* sono effettivamente non diverse da zero: tre asterischi indicano una significatività statistica dell'1%, due asterischi una significatività statistica del 5% e un solo asterisco indica una significatività statistica del 10%. Una significatività statistica più bassa è desiderabile perché indica una minore probabilità che il coefficiente di correlazione non nullo stimato dal modello *multinomial logit* risulti tale per il semplice effetto del caso, in assenza di un'effettiva relazione statistica sottostante.



5. Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Giancarlo Corò* e Paolo Gurisatti**

■ Introduzione ■

Il sistema manifatturiero italiano è da tempo sotto osservazione. È un sistema ancora vitale, in grado di creare importanti livelli di valore aggiunto. Tanto che in termini assoluti, il valore della sua produzione industriale è al quinto posto al mondo dopo Cina, Stati Uniti, Giappone e Germania; in termini pro-capite è addirittura secondo solo alla Germania. L'industria italiana ha saputo mantenere la leadership internazionale su molti prodotti: in ben 7 settori sui 14 monitorati dal WTO, l'Italia si colloca al primo o al secondo posto per valore delle esportazioni. In questo momento di difficile e lento superamento della crisi l'andamento dell'export manifatturiero è una delle poche voci positive nella contabilità nazionale. Dunque, l'industria italiana tiene. Ha retto ai colpi micidiali della caduta libera avvenuta durante la profonda recessione 2008-2009 e, prima ancora, aveva saputo reggere il passo della lunga marcia cinese: in un decennio in cui la quota mondiale di valore aggiunto manifatturiero della Cina è passata dall'8% ad oltre il 20%, l'Italia ha tenuto duro sul suo 4%, quando Stati Uniti e Giappone hanno quasi dimezzato le proprie quote.

Tuttavia, l'industria italiana mostra anche evidenti segni di inadeguatezza da invecchiamento. Se guardiamo ai dati medi, il suo modello emerge con evidenza negli anni Settanta-Ottanta. Ha avuto successo per oltre un quarto di secolo, ma, pur modificandosi nel tempo, è rimasto uguale a se stesso. Infatti, le eccellenze e le trasformazioni di successo esaminate nel capitolo 3 sono esempi da seguire, ma non possono certo essere considerate come fenomeni generali. Soprattutto rispetto ai mutamenti avvenuti nel contesto esterno, il modello italiano appare invecchiato. D'altronde, invecchiati sono o sembrano la media della popolazione, le istituzioni repubblicane, buona parte della classe imprenditoriale e

* Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia.

** STEP e Demos&Pi.

politica. E la vecchiaia, come sappiamo, espone ad un lento decadimento, ad un rallentamento progressivo per mancanza di forze fresche e in qualche caso alla possibilità di guasti preoccupanti in organi vitali.

In Italia, la questione è più rilevante che altrove, perché le imprese sono meno verticalmente integrate. L'economia italiana, è risaputo, è composta da tante piccole cellule, aggregate in territori, distretti, filiere, catene del valore e settori con processi produttivi molto frammentati, nei quali sono sempre meno presenti le grandi imprese che svolgono quella fondamentale funzione di integrazione tecnica, organizzativa e di mercato. L'industria italiana, nella componente delle piccole e piccolissime imprese, sembra meno attrezzata ad avviare un ricambio sufficiente, all'altezza dei cambiamenti avvenuti in altre economie industriali mature. Sebbene, come detto, non manchino esempi da emulare.

Intendiamoci, ci sono segnali di evoluzioni positive: una leggera crescita dimensionale, l'affermazione delle medie imprese del quarto capitalismo, un consolidamento dei processi di internazionalizzazione (con una radicata presenza di attività all'estero), l'*upgrading* qualitativo e lo spostamento dal Made in Italy tradizionale verso produzioni basate su conoscenze tecnologiche più avanzate (meccanica, chimica, farmaceutica). Tuttavia, questi cambiamenti hanno accresciuto i margini di varianza del sistema, anche in termini di redditività, più che spostare in modo sensibile la sua media. L'impressione è che il drappello di innovatori si sia sempre più staccato dal grosso del gruppo, dove si trovano molte piccole imprese rimaste così più sole a pedalare contro il vento della competizione delle economie emergenti, su un fronte dello spettro dei prodotti e delle tecnologie, e di quelle avanzate, sull'altro.

Negli ultimi anni, dopo l'entrata in vigore dell'euro, l'ingresso della Cina nel WTO, la definitiva affermazione delle tecnologie ICT e il sopravvento della grande distribuzione organizzata, si è alzata di molto l'asticella della sfida e la reazione non è più stata uniforme e compatta. Alcune imprese medie hanno reagito con vigore e si sono rinnovate. Molte piccole hanno avuto il coraggio di cambiare e innovare e diventare meno piccole o medie. Ma altrettante piccole aziende tradizionali sono tornate indietro e moltissime micro faticano ancora di più a superare la soglia critica necessaria ad avviare un processo di accumulazione e sviluppo.

Il sistema economico italiano sembra seguire le sorti del vecchio Giappone, come noi, avviluppato in una lunga fase di stagnazione. Due modelli simili (se-

bene quello italiano per molti aspetti pare addirittura svantaggiato, come illustrano i tempi della ricostruzione post-terremoto) per quanto riguarda il primato della piccola impresa, ma in realtà caratterizzati da forti differenze nel modello organizzativo: mentre quello giapponese è concentrato in alcuni settori ad alta tecnologia e guidato da forti capofila di reti verticali (*keiretsu*), quello italiano è invece disperso in numerose nicchie e distretti, dove la regolazione dei mercati di fase è spesso lasciata ad una dura concorrenza orizzontale. Entrambi i modelli hanno fatto scuola: orientamento alla manifattura di qualità, ruolo trainante delle esportazioni, ma anche forte radicamento nelle tradizioni produttive e culturali locali. Sono emersi relativamente in ritardo rispetto al modello americano e tedesco, ma si sono dimostrati altrettanto dinamici. Oggi mostrano entrambi segni di invecchiamento demografico, istituzionale e imprenditoriale.

Cosa sta dunque succedendo al sistema manifatturiero italiano? E cosa succede in particolare nel reparto delle piccole e medie imprese, con un'attenzione speciale al sottoinsieme di quelle con meno di 20 dipendenti?

Qui il tema viene affrontato da un'angolatura inedita: si guarda alle PMI manifatturiere associate a Confindustria. Per coglierne caratteristiche e strategie, posizioni competitive e posizionamenti sui mercati. E tra queste PMI la scomposizione dimensionale del campione consente di scandagliare il profilo e le decisioni dell'impresa minore, quella che sfugge generalmente alle indagini congiunturali e agli studi sull'evoluzione del nostro sistema industriale. È interessante il focus sulla piccolissima impresa, con meno di 20 dipendenti, perché svolge funzioni importanti nel nostro sistema: da un lato è terreno di coltura e selezione per competenze capaci di raggiungere, dopo un periodo più o meno breve di incubazione, la scala industriale indispensabile per competere sul mercato aperto; dall'altro è serbatoio di conoscenze, prodotti e servizi indispensabili per la media e grande industria, soprattutto nella componente specializzata nella subfornitura e nella cosiddetta *co-makership*.

Cosa succede all'interno delle PMI manifatturiere di Confindustria? Quali difficoltà affrontano e quali esigenze specifiche esprimono?

L'immagine offerta dalla ricerca presenta luci e ombre. Da un lato i dati sembrano accreditare la tenuta sui mercati esteri, un diffuso impegno sull'innovazione e anche una certa capacità di strutturare i rapporti con il mondo delle banche. Dall'altro mostrano un sistema organizzativo poco evoluto, scarsamente capace di utilizzare le tecnologie di comunicazione, orientato ancora al modello

dell'impresa familiare. Nel segmento delle microaziende, con meno di 20 dipendenti, l'immagine risulta addirittura preoccupante: molte di queste imprese si attardano su posizioni di retroguardia, con progetti e idee che non sembrano aggranciarsi saldamente ai nuovi filoni di crescita organizzativa e di mercato.

Insomma dall'indagine emerge un quadro che sollecita maggiori approfondimenti sul ruolo e sulla configurazione generale delle PMI nel modello industriale italiano. L'esplorazione continua.

■ 1. Piccole imprese e sviluppo economico ■

Sono passati quarant'anni dal provocatorio libretto di Ernst Fritz Schumacher (*Small is Beautiful*)¹ e il tema della dinamica industriale e della piccola impresa continua a dividere studiosi e *policy maker*. Nonostante sia stato da più parti chiarito il ruolo decisivo dell'imprenditorialità nell'innovazione e nello sviluppo economico, non è invece univoco il rapporto che esiste tra dimensione delle singole unità produttive e vantaggio competitivo.

Fino alla metà degli anni Settanta la piccola dimensione era considerata un "residuo" del sistema precapitalistico, destinato perciò a scomparire con la modernizzazione industriale. I prodigi dell'organizzazione scientifica del lavoro nelle grandi fabbriche automatizzate toglievano ogni dubbio sul ruolo delle economie di scala: solo alti volumi di produzione riescono a sostenere gli elevati costi fissi degli impianti e gli investimenti in ricerca e sviluppo dei prodotti. Eppure, le piccole imprese si sono moltiplicate con una rapidità incredibile, sia come *spin-off* delle grandi aziende manifatturiere, sia come *start-up* nei distretti della nuova periferia industriale.

Schumacher prima e alcuni studiosi italiani poi (tra i quali Sebastiano Brusco, Giacomo Becattini e Giorgio Fuà) trovarono il modo di spiegare il fenomeno come evoluzione moderna del sistema industriale post-bellico. Dimostrarono che economie di scala importanti possono essere raggiunte fase per fase, grazie a tecnologie adeguate e all'intraprendenza di tecnici e lavoratori, e non solo a livello di sistema verticalmente integrato sotto il comando dello *scientific management*. Proprio a metà degli anni Settanta in Italia era possibile osservare fenomeni in controtendenza rispetto alle teorie economiche prevalenti e alle pratiche industriali più diffuse nel mondo anglosassone. Nelle province di Vicenza,

¹. Si veda Schumacher (1973).

Reggio Emilia e Bergamo erano rilevabili livelli di produttività, efficienza tecnologica e anche salariali di fatto superiori a quelli raggiunti nelle grandi fabbriche metalmeccaniche del Triangolo Industriale Milano-Torino-Genova².

La teoria economica cominciò allora a considerare l'esistenza di altre forme organizzative efficienti a fianco dell'impresa integrata (i distretti e le reti) e tipologie di piccola impresa tutt'altro che residuali e destinate a scomparire. Molte ricerche hanno dimostrato che, anche nei mercati internazionali più aperti, esistono segmenti di domanda che richiedono prodotti e servizi personalizzati, ad elevato valore aggiunto, che possono essere soddisfatti da imprese relativamente piccole. Non solo, si è anche visto che configurazioni flessibili di *factory without wall* come i distretti – con catene di fornitura poco integrate dal punto di vista gestionale – possono ottenere rendimenti crescenti dei fattori, alla pari con le *big corporation* verticalmente integrate.

Il dibattito si è spostato dalla valutazione delle caratteristiche della singola unità produttiva al profilo della rete, della *supply chain* a cui tale unità risulta collegata. Ciò che induce incrementi di produttività e competitività non è la formula organizzativa scelta da ogni singolo "reparto-impresa", ma il modo in cui funziona e si trasforma l'intero settore verticalmente integrato, sommando produttivamente tra loro le economie raggiunte a livello di fase.

In questo modo è stato possibile conciliare, nella teoria, elementi apparentemente opposti, quali la persistenza di strutture organizzative arretrate nelle singole imprese e un'elevata competitività di sistema. Alla fine degli anni Ottanta questi fattori hanno consentito di spiegare la prepotente emersione di paesi, come l'Italia o il Giappone, nei quali la piccola dimensione è strutturalmente prevalente, anche in settori aperti alla concorrenza internazionale. Un'emersione collegata a forme organizzative di rete specifiche dei due paesi.

Il cambio di prospettiva ha indotto ripensamenti importanti nella ricerca economica e nel *policy making*. Per quanto riguarda la ricerca si sono dedicate crescenti risorse allo studio della divisione del lavoro, tra grandi e piccole imprese, nelle diverse configurazioni capitalistiche nazionali (*keiretsu* giapponesi, distretti italiani e *cluster* americani) e al potenziamento degli strumenti di management della flessibilità (*lean production*, *total quality management*). Per quanto riguarda le politiche si sono destinate crescenti risorse ai servizi per le piccole imprese e allo sviluppo delle cosiddette economie esterne. Se il successo del sistema eco-

² Si veda Brusco (1975).

nomico non dipende esclusivamente dalla presenza di grandi organizzazioni gerarchiche, capaci di investire in ricerca, formazione, marketing al proprio interno, ma anche dalla disponibilità di servizi esterni, che rendono più efficienti le diverse fasi della filiera, la politica industriale può essere indirizzata a rafforzare le condizioni di contesto (ricerca pubblica, formazione, trasferimento tecnologico). In Italia, con l'aiuto delle associazioni di rappresentanza delle piccole imprese, si sono programmate lunghe campagne di investimento sui servizi alle imprese. Nonostante questi sforzi, va constatato che le graduatorie internazionali pongono l'Italia all'80° posto per il contesto del "fare impresa".

In questo spostamento di prospettiva il ruolo stesso dell'imprenditore ha cominciato a mutare. Da innovatore/gestore di conoscenze (disponibili in esclusiva nel microcosmo chiuso della singola impresa) a mediatore cognitivo, capace di utilizzare conoscenze e relazioni presenti in un contesto più ampio (la filiera, la rete o il distretto).

Le Associazioni di categoria si sono adeguate a queste trasformazioni, riducendo le attività di mediazione tra componenti interne alle imprese e aumentando invece i servizi agli imprenditori e al sistema territoriale (formazione, ricerca, trasferimento tecnologico). Anche Confindustria, che negli anni Settanta e Ottanta aveva rappresentato in misura più significativa gli interessi e i problemi delle grandi imprese integrate, si è aperta alla rappresentanza delle piccole imprese manifatturiere e, dall'inizio degli anni Novanta, ha accolto tra i propri associati addirittura le imprese specializzate nei servizi tecnologici e innovativi.

Il modello degli anni Settanta si è trasformato in direzione di una maggiore integrazione tra industria e servizi. Il problema della dimensione delle singole imprese è passato in secondo piano rispetto a questioni organizzative quali la gestione della complessità e della competitività a livello di territorio o distretto, lo sviluppo di reti tra imprese, la continuità dell'impresa oltre il passaggio generazionale.

■ 2. Il cambiamento del contesto ■

All'inizio del passato decennio, però, i dati hanno iniziato a registrare sintomi di rallentamento, di affaticamento del modello industriale italiano e delle piccole imprese manifatturiere più delle altre. Il cuore pulsante della nostra economia è apparso, improvvisamente, meno "bello" di come lo ricordavamo, nonostante la tenuta dell'export. La ricerca economica si è mossa con un certo ritardo sulla questione. Certo, sono numerose le riflessioni, come quella proposta da Enzo Rullani

in questo volume, che hanno cercato di mettere in luce i rischi di sostenibilità competitiva del modello degli anni Settanta, e di quello dei distretti in particolare. Ma, come ha rilevato un recente contributo della Banca d'Italia³ sul tema della piccola impresa e delle sue trasformazioni, non si sono fatti grandi passi in avanti. L'apparente contraddizione tra tenuta produttiva e calo generalizzato della produttività non è ancora chiaramente spiegata. I dubbi aumentano.

L'ipotesi più accreditata è che l'equilibrio competitivo nel quale, a partire dal secondo dopoguerra, l'Italia ha conquistato un posto di rilievo nella scena economica mondiale abbia iniziato a cambiare a partire dai primi anni Novanta. La bassa crescita aggregata dell'economia italiana potrebbe essere l'esito di un troppo lento processo di adattamento al nuovo contesto. Oggi arrivano a maturazione alcuni fenomeni che condizionano pesantemente le strategie delle imprese e che, da qualche anno a questa parte, si sono trasformati in pesanti shock concorrenziali. Fra questi fenomeni i più rilevanti sono stati la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'irruzione sulla scena mondiale di nuove economie a basso costo del lavoro, l'affermazione dell'euro come elemento di stabilità monetaria e di rigore fiscale, l'emergere di nuovi limiti ambientali allo sviluppo dissipativo. Questi cambiamenti hanno rimescolato le carte delle formule competitive che si erano affermate negli anni Settanta e Ottanta, rendendo necessario un salto di scala per ottenere adeguati ritorni negli investimenti in innovazione, internazionalizzazione ed efficienza energetica.

Inizia a emergere un quadro chiaro e definito su quali siano le reali trasformazioni in corso, quale il posizionamento delle piccole imprese e quale il nuovo modello organizzativo che si sta affermando. Non sappiamo, in particolare, quali siano le cause del calo di produttività del sistema, e non possono certo essere ridotte ad una sola. L'ipotesi di un invecchiamento – anche di natura generazionale – del nostro modo di fare industria è plausibile, così come l'ipotesi che la nostra industria non sia riuscita a mantenere il contatto con i segmenti di mercato più dinamici sia dal punto di vista geografico sia dei consumi, nonostante le importanti trasformazioni di cui si è fatto cenno all'inizio.

È inoltre difficile non vedere che esistono altre, e forse ben più importanti, cause esterne all'industria: i costi diretti e indiretti dello Stato (fisco, inefficienza, burocrazia), il perdurare dei dualismi nazionali (fra settori esposti alla concorrenza e quelli protetti, fra Nord e Sud, fra economia regolare e irregolare), la scarsa do-

³ Si vedano Accenturo, Giunta e Rossi (2011).

tazione di infrastrutture materiali e immateriali (trasporti, energia, ambiente, telecomunicazioni, istruzione), un sistema di relazioni industriali tuttora troppo rigido e conflittuale. Tutto ciò contribuisce ad aumentare i costi operativi sopportati dalle imprese, creando uno svantaggio evidente rispetto alle altre economie.

■ 3. Le PMI di Confindustria ■

L'indagine condotta da Demos&Pi su un campione di imprese manifatturiere con meno di 250 addetti iscritte a Confindustria, nel quale è elevata la presenza delle aziende con meno di 20 dipendenti, offre l'occasione per cercare di approfondire almeno alcune questioni sospese: quali sono stati i cambiamenti rilevanti che le imprese hanno vissuto negli ultimi anni? In quale misura le PMI e soprattutto le piccole riescono ancora a compensare con la flessibilità i limiti nelle economie di scala? A quali condizioni le PMI associate a Confindustria possono tuttora svolgere una funzione chiave nello sviluppo del settore manifatturiero?

Prima di ogni altra considerazione sembra doveroso richiamare l'attenzione su quattro cambiamenti strutturali che rendono la condizione di piccolo imprenditore meno confortevole che in passato e inducono a pensare che, senza un nuovo modello di riferimento, il "grosso" della nostra piccola industria manifatturiera possa restare intrappolato in una spirale negativa di stagnazione:

- sono venute meno alcune condizioni favorevoli allo sviluppo dei distretti e delle reti locali. Non solo è cambiata la società italiana e il modo in cui si diffonde la conoscenza, ma è cambiata la dinamica della sua riproduzione. Lo spazio riservato ai prodotti e servizi personalizzati c'è ancora, ma non è più patrimonio esclusivo dei produttori italiani, diventa territorio conteso tra molti produttori emergenti⁴. Telecomunicazioni e sistema logistico internazionale hanno fatto passi da gigante e accorciato le distanze tra il mercato europeo e nordamericano e i paesi dell'Asia e dell'America Latina. Il baricentro economico del mondo si è spostato nel Pacifico e le competenze e strutture organizzative "italiane" hanno perso terreno in una classifica sempre più affollata. La nascita di nuove imprese, secondo una dinamica estensiva, si è progressivamente ridotta: piccolo non è più bello se manca la rete delle economie esterne o se il controllo delle economie esterne passa a soggetti che non hanno più interesse a investire sulla crescita dei fornitori locali;

⁴. Si veda Piore e Sabel (1984).

- sono scomparse le “imprese scuola”, gli incubatori dei distretti che tanto hanno dato all'Italia negli anni Settanta. Come hanno evidenziato alcuni studi e riflessioni recenti⁵, il tessuto delle grandi imprese capofila dei settori nazionali (private e delle partecipazioni statali) è stato sostituito da una miriade di medie imprese di nicchia, ciascuna sostenuta da una piccola rete di fornitori, ma con una capacità di presidiare i mercati e di diffondere la conoscenza oggettivamente più contenuta. Le grandi privatizzazioni hanno allentato i legami politici con il territorio, senza tuttavia tradursi nella nascita di nuovi campioni nazionali in grado di svolgere una funzione guida nei settori aperti alla concorrenza. In molti settori, un tempo protetti, si è appannato il ruolo delle imprese capofila, in grado di trainare i piccoli fornitori sui mercati emergenti. La nascita di nuove imprese di fase, inserite in reti dinamiche, è più contenuta, più frammentata. In definitiva, piccolo non è più bello senza un'interfaccia affidabile con i mercati, senza una fonte di conoscenza utile, di natura sia tecnologica sia manageriale, senza contatti con comunità di pratica sufficientemente ampie, dinamiche e aperte;
- i servizi territoriali si sono in parte deteriorati. Gli investimenti sui servizi reali, un tempo gestiti in modo egregio dai centri di formazione professionale e dalle piccole strutture distrettuali, non sono migliorati con la comparsa dei parchi scientifici, dei distretti tecnologici e delle altre strutture pubblico-private che lo stesso sistema associativo ha promosso in favore delle piccole imprese. La creazione di nuova conoscenza, tenuto conto delle trasformazioni avvenute nel sistema universitario e della ricerca dopo la comparsa di Internet e delle altre strutture globali di *knowledge management*, non ha saputo tenere il passo di altri paesi, dotati di sistemi educativi e di ricerca molto più attrezzati. A livello locale le piccole imprese italiane non hanno potuto più beneficiare del vantaggio competitivo offerto dalle infrastrutture della conoscenza territoriali, la cui qualità si è abbassata con il venir meno degli scambi con le imprese maggiori. Il distacco del sistema universitario e dell'istruzione superiore dalla dinamica del sistema economico è forse l'aspetto più evidente di un processo che coinvolge parte dei servizi tecnologici e innovativi privati e associativi. Il maggiore incubatore di professionalità post-industriali funziona a rilento nel sistema paese e contribuisce al fenomeno sempre più diffuso di *brain-drain*. In definitiva, se da un lato si è depauperato il giacimento di saperi contestuali

⁵ Si veda Calabrò (2009).

e artigianali e quel clima di fiducia reciproca che limitava i costi di transazione e rendeva efficiente il mercato, dall'altro non si sono al contempo formate nuove istituzioni per la creazione e diffusione della conoscenza, capaci di favorire regole competitive leali e la tutela dei diritti di proprietà industriale. Perciò, piccolo non è più bello se manca lo stimolo all'innovazione, il quadro tecnologico giusto, la possibilità di sviluppare un certo ruolo imprenditoriale in un gioco di squadra;

- il sistema di rappresentanza si è impoverito. Il debito pubblico, l'ingresso nell'Unione Monetaria Europea e le nuove regole della Seconda Repubblica hanno reso meno efficace lo stimolo esercitato dalla domanda pubblica. Liberalizzazioni e privatizzazioni, condotte dallo Stato con l'obiettivo di fare cassa, non hanno aumentato la produttività totale dei fattori, accrescendo semmai le spese per servizi e trasferimenti alle imprese. La domanda pubblica non svolge più una funzione di *driver* delle competenze di frontiera, come è spesso accaduto quando c'erano le partecipazioni statali. La deriva del sistema camerale è forse l'emblema di questa tendenza, in particolare dove la partecipazione delle associazioni alla *governance* pubblica dell'economia locale è stata guidata da logiche distributive: da centro di investimento in servizi per le piccole e medie imprese, le Camere di Commercio non di rado sono diventate il luogo di compensazione di logiche "consociative". I territori faticano ad essere laboratorio di scelte innovative, di sistema. Piccolo, dunque, non è più bello se non ci sono leader in grado di trasmettere ambizioni globali e il gioco istituzionale privilegia i bandi europei, le gare costruite a misura di grande organizzazione, l'*outsourcing turn-key*.

In altri termini, le condizioni generali che hanno favorito il protagonismo delle piccole e piccolissime imprese negli anni Settanta e Ottanta non esistono più⁶. Gli investimenti sulle condizioni di contesto, pure programmati dalle nostre istituzioni nazionali, regionali ed europee, non si sono dimostrati sufficienti a sostituire il ruolo delle grandi imprese scuola, perché non hanno messo a disposizione delle piccole reti di media impresa e delle piccolissime imprese manifatturiere le risorse necessarie per crescere in modo nuovo. E il salto di qualità richiesto all'industria ha iniziato ad essere piuttosto alto. Per questo, probabilmente, il ritmo di crescita dell'economia e della produttività manifatturiera ha iniziato ad essere inferiore alla media europea e internazionale. Non tutte le pic-

⁶. Si veda Paolazzi (2011).

cole imprese hanno intrapreso i necessari adattamenti e anzi non c'è dubbio che la parte maggioritaria del sistema (ben rappresentata dai dati medi) non sia riuscita ad assumere un profilo e un ruolo adeguato alla nuova situazione.

■ 4. La questione dimensionale torna ad essere critica ■

Il quadro che l'indagine Demos&Pi sulle PMI di Confindustria ci restituisce è quello di un sistema imprenditoriale di piccoli imprenditori manifatturieri che appare attardato su caratteristiche ancora tradizionali, soprattutto sotto i 20 addetti. Anche se la Fondazione Edison⁷ conferma che, durante la crisi, le reti e i distretti italiani hanno resistito e le quote di mercato globale detenute dall'Italia non sono diminuite in modo allarmante, è oggettivamente difficile conciliare il profilo delle imprese che emerge da questa indagine con gli elementi di modernità e di efficienza che tutti citiamo come indispensabili al successo futuro del modello italiano di industria.

Per concretizzare le tesi di Rullani circa l'importanza delle aggregazioni di rete e del ruolo rilevante dei piccoli imprenditori all'interno di una società imprenditoriale occorre una presa di coscienza, da classe dirigente, che nei dati dell'indagine appare ancora di là da venire. Ci sono, ovviamente, punte avanzate nell'impiego di tecnologie di frontiera (paragonabili ai Controlli Numerici degli anni Settanta), punte di eccellenza nella gestione delle risorse umane o nell'imprenditorialità e qualche riferimento a strutture a rete che spiegano il successo delle nostre piccole imprese a prescindere dalla configurazione oggettiva dei fattori che le compongono. Ma nella media, il campione analizzato presenta caratteri in larga misura disallineati con le sfide che deve affrontare. In particolare, il profilo delle imprese più piccole appare troppo debole per resistere ai venti della concorrenza mondiale.

Una riflessione sul ruolo delle associazioni, sugli strumenti di indagine e sulle stesse terapie suggerite diventa a questo punto improrogabile. Da anni le associazioni e le istituzioni economiche insistono sulla necessità di investire sulla crescita dimensionale, sulle aggregazioni societarie e di rete, sull'innovazione e il sostegno di *spin-off* e *start-up* tecnologiche, sul superamento della logica familistica nella gestione delle unità produttive. Come mai queste operazioni non hanno inciso in misura significativa sul profilo delle nostre imprese minori? Eppure gli esempi di successo non mancano, come dimostrano sia i risultati dei

⁷ Si veda Fortis (2010).

focus group condotti presso le imprese manifatturiere aderenti a Confindustria sia le analisi sul campo della Banca d'Italia.

La maggior parte delle imprese intervistate non sembra protesa verso nuove forme di aggregazione e già pronta a superare di slancio i problemi posti dalla crisi del 2009. Solo un piccolo drappello di fuggitivi sembra aver capito l'importanza delle strategie di rete e il fatto che oggi non è più sufficiente essere bravi imprenditori se poi si opera in modo isolato, senza alleanze di mercato. E il divario tra le due componenti si allarga. Non abbiamo prove statistiche del fenomeno. Tuttavia la ricerca mostra una sistematica correlazione negativa tra piccole e piccolissime dimensioni di impresa e comportamenti virtuosi.

Diversamente dalle indagini condotte gli scorsi anni, questa volta non sono comprese nel campione le aziende appartenenti al settore dei servizi e a quello delle costruzioni. Ma ci si è focalizzati sull'industria manifatturiera in senso stretto, e in particolare le PMI, per due ordini di ragioni. La prima è capire, rispetto ai comportamenti delle migliori imprese manifatturiere rilevati nel progetto dei focus group, quanto si discostino quelli della media delle PMI aderenti a Confindustria. Il secondo è esaminare queste imprese in vista delle Assise di Confindustria e Piccola Industria, quindi con uno scopo di autoanalisi per nulla celebrativo. È chiaro che un occhio di riguardo è rivolto alle imprese piccole, cioè sotto i 50 addetti, sia perché rischiano di ritrovarsi a essere l'anello più fragile sia perché è solo da un salto di qualità, da uno scatto di orgoglio imprenditoriale in questa categoria dimensionale che può emergere rapidamente una nuova stagione di sviluppo del paese (Tab. 5.1).

Ci sono alcuni dati oggettivi originali che permettono di effettuare un identikit delle PMI di Confindustria.

Dal punto di vista delle dimensioni, il 37,7% del campione è composto da imprese fino a 20 addetti, il 32,7% fra 21 e 50 e il 29,6% da imprese al di sopra dei 50 addetti.

In termini di fatturato oltre un terzo delle imprese intervistate dichiara un valore nel 2010 inferiore ai 5 milioni di euro (per il 14,4% inferiore ad 1 milione), il 19,9% si situa invece nella fascia 5-10 milioni e il 27,0% oltre i 10 milioni. Il campione, dunque, rivela che anche le PMI associate a Confindustria sono sbilanciate verso le dimensioni di impresa più piccole e, da questo punto di vista, interpreta l'esigenza di osservare con particolare attenzione il profilo e i problemi dell'impresa manifatturiera meno strutturata (Fig. 5.1).

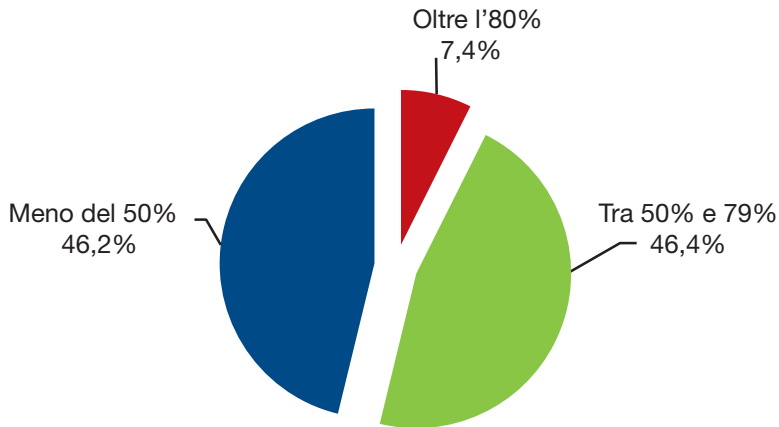
Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Tab. 5.1 – Identikit delle imprese
(% delle risposte)

<i>Genere</i>	
Maschio	65,3
Femmina	34,7
<i>Classe di età</i>	
Fino a 29	6,3
30-44	35,5
45-54	32,0
55-64	16,1
65 e più	10,1
<i>Posizione nell'azienda</i>	
Il titolare	22,8
L'amministratore delegato	30,8
Un membro del consiglio di amministrazione	20,8
Un socio	11,9
Un familiare del titolare	4,5
Altro	9,2
<i>Settore in cui opera</i>	
Energia/estrattivo	2,7
Materiali da costruzione	4,2
Chimico/farmaceutico	3,7
Metalmeccanico	48,4
Alimentare	1,9
Tessile/abbigliamento	8,9
Concia/calzatura	2,7
Legno e arredo	9,2
Carta/editoria	3,3
Gomma/plastica	5,9
Altri	9,1
<i>Numero addetti</i>	
Fino a 20 addetti	37,7
Da 21 a 50 addetti	32,7
Da 51 a 99 addetti	17,5
Da 100 fino 250 addetti	12,1
<i>Fatturato (euro)</i>	
fino a 1 milione	14,4
da 1 milione fino a 5 milioni	24,3
da 5 milioni fino a 10 milioni	19,9
oltre i 10 milioni	27,0
Non sa, non risponde	14,4
Totale	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.1 – Fatto cento il fatturato della Sua azienda per il 2010, a quanto ammontano, grosso modo, gli acquisti di materiali e servizi?
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Non è stato possibile classificare le imprese per il ruolo assunto nella filiera, secondo tipologie analoghe a quelle utilizzate in altre indagini (ad esempio Banca d'Italia), ma risulta evidente che si tratta prevalentemente di fornitori indipendenti, specializzati in una funzione produttiva, piuttosto che di capofila di rete. In effetti, nel 46,2% dei casi il grado di integrazione verticale dell'impresa risulta piuttosto elevato: la quota di acquisti esterni sul totale del fatturato non raggiunge il 50%, un dato nettamente inferiore a quell'80% registrato nell'universo delle medie imprese esaminate da Unioncamere Mediobanca. Si tratta per lo più di unità produttive *stand-alone* di piccola dimensione, che acquistano materie prime e semilavorati all'esterno e provvedono alla trasformazione prevalentemente all'interno dei propri stabilimenti. Nel 46,4% il grado di integrazione è medio (la quota degli acquisti sul totale del fatturato è compresa tra 50% e 79%). E solo nel 7,4% dei casi è alto (supera l'80% del fatturato); in quanto espressione di un equilibrio fra capacità di governo di catene del valore – che richiede comunque una certa dotazione interna di competenze – e *outsourcing* delle operazioni manifatturiere, questo ultimo gruppo rappresenta senza dubbio una componente "avanzata" nel panorama nazionale. Ma si tratta di una componente minoritaria.

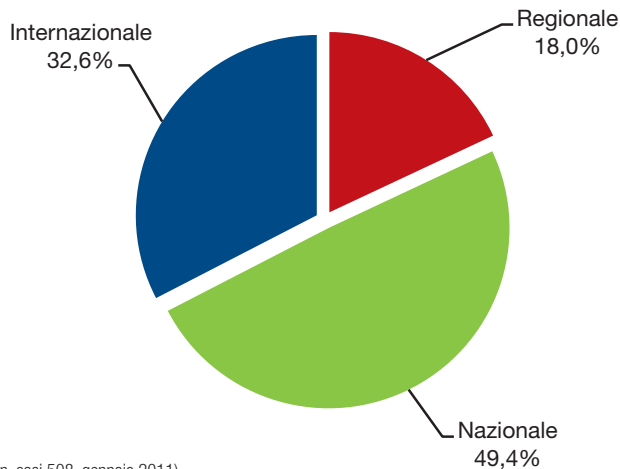
Dal punto di vista settoriale il campione è focalizzato sulla colonna portante dell'industria manifatturiera italiana. La metà circa delle imprese appartiene alla

meccanica (48,4%), un quarto si distribuisce nelle tipiche filiere del Made in Italy (alimentare, moda, casa) e un altro 10% appartiene all'area gomma-plastica e alla chimica-farmaceutica, aggregato quest'ultimo caratterizzato da una maggiore intensità di capitale e di contenuto tecnologico dei prodotti.

■ 5. Mercati e posizionamento competitivo ■

Dai dati aggregati sul fatturato delle imprese analizzate emerge che circa un terzo del valore complessivo della produzione risulta generato dalle vendite sui mercati internazionali, mentre meno di un quinto è ricavato da relazioni che si limitano a mercati regionali. La metà circa del fatturato è prodotta da vendite che, pur rimanendo entro gli ambiti nazionali, superano i confini dei mercati locali (Fig. 5.2).

Fig. 5.2 – Per ciascuno dei seguenti mercati, qual è la quota di fatturato della Sua azienda?
(Distribuzione media del fatturato per tipologia di mercato – % delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Ecco un primo elemento in linea con le aspettative. Il sistema produttivo italiano è articolato in un insieme composto da un numero di imprese che sta sui mercati esteri e che si avvale della produzione di altre imprese, generalmente più piccole, che producono solo per l'interno o addirittura per mercati locali (distrettuali). Man mano che ci si sposta verso le piccole dimensioni di impresa, la presenza sui mercati esteri tende a calare e, come vedremo più avanti, tende ad essere

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

poco evoluta. Bisogna, però, appunto considerare che il volume d'affari collegato alla domanda estera non è limitato alle sole imprese che esportano direttamente. C'è una parte del tessuto produttivo che, pur lavorando per il mercato regionale e nazionale, è collegata alle catene di fornitura di altre imprese che a loro volta esportano. Ma sicuramente c'è una fetta molto ampia di aziende che vende a utilizzatori finali domestici ed è quella che in questa lunga notte della crisi (ma anche negli anni immediatamente precedenti) soffre maggiormente e rischia il decadimento se non l'estinzione. È soprattutto per loro che è urgente una terapia di cambiamento.

Un aspetto positivo è, comunque, che oltre la metà delle imprese dichiara di intrattenere rapporti commerciali o produttivi con i mercati esteri. Anche se in diversi casi si tratta di scambi limitati, ciò conferma che anche nella piccola industria la maggioranza delle imprese è aperta e sensibile alla competizione globale (Tab. 5.2).

Tab. 5.2 – L'esposizione alla concorrenza internazionale
(Tipologia d'impresa – % delle risposte)

Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	4,5
Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	15,3
Esportatori per meno del 25% del fatturato	34,1
Operatori del mercato interno	46,1
Totale	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

All'interno del gruppo delle imprese aperte agli scambi internazionali i tre quinti esportano poco (meno di un quarto del fatturato) e considerano, perciò, il contesto internazionale come banco di prova delle proprie competenze, anche se operano in prevalenza sul mercato domestico. Due quinti invece esportano molto (più del 25% del fatturato) e si confrontano soprattutto con concorrenti che hanno base nei Paesi Avanzati. Va precisato che la pressione della concorrenza internazionale viene percepita anche dalle imprese che operano esclusivamente sul mercato domestico. Su questo mercato l'offerta delle imprese estere può farsi sentire intensamente (in alcuni casi, come nella subfornitura, anche solo in termini di possibile arbitraggio sui prezzi esercitato dai committenti maggiori), stimolando miglioramenti di prodotto e di processo.

Dal punto di vista del posizionamento del sistema, i dati confermano la capacità della piccola impresa di tenere le posizioni acquisite in passato. Ciò no-

nostante si possono intravedere sintomi di affaticamento proprio nel segmento delle imprese minori, più esposte alla concorrenza di prezzo (Tab. 5.3).

Tab. 5.3 – Dove sono i concorrenti più temuti 1

(Considerato il prodotto principale della Sua azienda, a quale Paese, comprendendo anche l'Italia, appartengono i Suoi concorrenti? - % delle risposte)

	Prima scelta	Seconda scelta	Totale
Italia	70,9	6,0	76,9
Germania	9,4	23,2	32,6
Cina	5,2	17,3	22,5
Francia	2,7	13,3	16,0
Spagna	1,0	7,8	8,8
Stati Uniti	2,1	4,1	6,2
Regno Unito	0,9	2,2	3,1
India	0,2	2,3	2,5
Giappone	0,2	2,2	2,4
Corea	–	0,6	0,6
Brasile	0,5	–	0,5
Altri Paesi Avanzati	2,8	9,8	12,6
Altri Paesi Emergenti	2,7	8,6	11,3
Non sa, non risponde	1,4	2,6	4,0
Totale	100,0	100,0	–

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

I principali concorrenti indicati dalle PMI di Confindustria intervistate sono europei: soprattutto tedeschi (32,6% dei casi), francesi (16,0%) e spagnoli (8,8%). Le imprese americane vengono considerate come temibili rivali solo nel 6,2% dei casi. Nel complesso, per i due terzi delle imprese i principali concorrenti vengono dalle economie avanzate. Il che è un indicatore indiretto del fatto che le PMI di Confindustria sono posizionate su mercati a valore aggiunto e tecnologie non bassi. E altre statistiche in effetti evidenziano che c'è stata un'evoluzione verso il *medium-high tech* da parte dell'insieme delle imprese italiane. Di conseguenza, solo un'impresa su tre tra quelle intervistate indica come principale concorrente un operatore localizzato nelle economie emergenti. E questo, appunto, è un dato senza dubbio positivo. Fra i concorrenti emergenti prevalgono nettamente i cinesi (citati come principali in oltre un quinto dei casi), sentiti pressanti soprattutto dalle imprese del Centro Italia, mentre nel Sud sono invece indicati in misura maggiore gli operatori di altre economie emergenti (Area del Mediterraneo e Balcani). Per le imprese del Nord Ovest e del Nord Est è più marcata la concorrenza delle imprese europee, in particolare di quelle tedesche (Tab. 5.4).

Tab. 5.4 – Dove sono i concorrenti più temuti 2

(Considerato il prodotto principale della Sua azienda, a quale Paese, (esclusa l'Italia), appartengono i Suoi concorrenti? - % delle risposte)

	Numero Addetti			Settore Azienda		Tutti
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Metal-meccanico	Altro manifatturiero	
Francia	8,0	16,3	13,4	10,7	14,8	12,6
Giappone	0,9	1,7	0,8	1,6	0,6	1,1
Germania	32,0	24,4	33,9	37,9	21,7	30,3
Regno Unito	–	4,0	2,6	2,3	2,3	2,3
Spagna	5,5	5,9	8,3	5,1	8,3	6,6
Stati Uniti	5,5	4,2	4,7	5,8	4,2	5,0
Brasile	–	0,8	1,2	–	1,5	0,7
Cina	23,8	25,0	15,6	18,8	23,7	21,1
Corea del Sud	–	–	1,6	1,1	–	0,6
India	–	0,9	–	0,6	–	0,3
Altri Paesi Avanzati	8,1	6,4	10,8	7,0	10,0	8,4
Altri Paesi Emergenti	12,6	6,7	6,7	6,1	11,0	8,4
Non sa, non risponde	3,6	3,7	0,4	3,0	1,9	2,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&PI (n. casi 508, gennaio 2011).

La concorrenza delle economie emergenti è più sentita dalle imprese di dimensioni minori, anche nel caso in cui non si intrattengono rapporti economici con l'estero. A conferma di quanto affermato sopra.

Differenze esistono, ovviamente, per settori: tra le imprese meccaniche, ad esempio, i concorrenti tedeschi sono indicati in misura significativamente superiore alla media, mentre tra le imprese degli altri settori manifatturieri si risente maggiormente della concorrenza cinese e dei Paesi Emergenti.

Fin qui i conti tornano, cioè l'insieme delle PMI di Confindustria presenta caratteristiche che non lo discostano molto dalla media italiana; semmai per qualche tratto positivo (esposizione alla concorrenza dei Paesi Avanzati, elevato peso della meccanica). Ma la tipologia delle relazioni intrattenute con i mercati esteri introduce elementi di preoccupazione, soprattutto per quanto riguarda il comportamento delle imprese con meno di 20 dipendenti.

■ 6. Forme di apertura internazionale ■

Per sette imprese su dieci le relazioni commerciali con l'estero si limitano alla vendita dei prodotti. Cioè siamo ancora a una versione “mordi e fuggi” dell'export.

Per circa un quarto delle imprese intervistate le relazioni riguardano invece acquisti e approvvigionamenti collegati alla produzione. Cioè, l'estero è utilizzato non solo per fare fatturato ma anche per migliorare la competitività di prezzo e non di prezzo. Le forme più consolidate di presenza internazionale sono però nel complesso limitate: solo l'11,8% delle PMI di Confindustria ha costituito unità commerciali all'estero e il 7,2% ha invece filiali produttive. Percentuali che, però, non sono neanche tanto piccole, se pensiamo al fatto che il riferimento è ad aziende fino a 250 addetti. I dati variano lievemente tra i settori, ma non in modo significativo (Tabb. 5.5 e 5.6)⁸.

Tab. 5.5 – Che tipo di rapporti intrattiene con l'estero? 1
(% delle risposte)

	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Vende prodotti	69,0	31,0	–	100,0
Commissiona la produzione a fornitori esteri	23,6	76,1	0,3	100,0
Ha costituito unità commerciali all'estero	11,8	88,2	–	100,0
Ha costituito unità produttive all'estero	7,2	92,8	–	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Si conferma invece la rilevanza delle dimensioni di impresa nelle strategie di apertura internazionale. Le imprese maggiori (con più di 50 addetti) hanno a disposizione una gamma di rapporti con l'estero più ampia della media e utilizzano in misura più che doppia rispetto alle piccole imprese le strategie di internazionalizzazione che prevedono l'apertura di sedi commerciali e produttive all'estero, dove le imprese minori sono invece assenti. Un'impresa su quattro con più di 50 addetti ha, infatti, una filiale commerciale all'estero. Per una su sei la filiale estera ha invece natura produttiva.

Ma anche per i soli rapporti commerciali (esportazione diretta) la dimensione minore è penalizzata: sia nella vendita dei prodotti sia nell'acquisto di input, le imprese con meno di 20 dipendenti hanno ridotte opportunità e possibilità di accesso.

⁸ Dalla tabella 5.5 emerge che il 69,0% delle PMI interpellate vende prodotti all'estero. Questo dato appare in contrasto con quanto risulta dalla tabella 5.2, nella quale si legge che il 46,1% delle PMI non esporta ma è operatore sul mercato interno. La spiegazione di questa contraddittoria autorappresentazione va ricercata nel comportamento degli esportatori saltuari: il dato della tabella 5.2, infatti, è basato sulla percentuale del fatturato esportato, che per gli esportatori saltuari è normalmente nulla; mentre queste stesse imprese, richieste di inquadrare i propri rapporti con i mercati esteri, li qualificano nella vendita di prodotti (escludendo, quindi, gli altri canali), che per loro, comunque, è occasionale e marginale rispetto al totale delle attività.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.6 – Che tipo di rapporti intrattiene con l'estero? 2
 (% di coloro che hanno risposto "Sì")

	CLASSE D'ETÀ					NUMERO ADDETTI			SETTORE AZIENDA		TUTTI
	Fino a 29	30-44	45-54	55-64	65 anni e più	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Metalmeccanico	Altro manifatturiero	
Vende prodotti	65,0	65,5	66,5	72,9	85,2	54,6	69,5	87,1	68,1	69,8	69,0
Commissiona la produzione a fornitori esteri	29,4	14,8	26,6	31,1	30,3	19,4	24,0	29,4	25,9	21,7	23,6
Ha costituito unità commerciali all'estero	15,3	9,5	11,0	11,2	21,4	5,0	7,4	24,9	13,4	10,3	11,8
Ha costituito unità produttive all'estero	2,7	5,2	8,7	6,9	13,0	1,7	4,5	16,8	5,2	9,2	7,2

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Le relazioni internazionali richiedono una soglia minima efficiente che difficilmente è raggiunta dalle imprese caratterizzate da una struttura più tradizionale.

I giovani, però, stanno facendo sentire la loro cultura più cosmopolita. È interessante notare, infatti, che l'ultima generazione di imprenditori (quelli con meno di 29 anni) è più aperta a collaborazioni commerciali con l'estero e utilizza fornitori di altri paesi più della media. Questo ci ricorda che la proiezione internazionale non è solo una questione di dimensione aziendale, ma anche di mentalità imprenditoriale. In questo senso le generazioni più giovani hanno maturato esperienze e acquisito familiarità con strumenti tecnologici e manageriali che consentono loro di accedere più facilmente alle relazioni internazionali. Tuttavia, non deve essere sottovalutato il ruolo dell'esperienza e della durata della vita aziendale, soprattutto per quanto riguarda la conoscenza dei mercati di vendita: anche gli imprenditori maturi (con più di 65 anni) mostrano infatti una presenza superiore alla media su tutte le modalità di internazionalizzazione, in particolare in quella commerciale.

I dati dell'indagine confermano il quadro in cui la maggioranza delle piccole e medie imprese italiane persegue un rapporto tradizionale con i mercati di sbocco. C'è una quota non marginale della nostra piccola industria manifatturiera che si dimostra capace di costruire forme più evolute di presenza internazionale. Oltre a essere mediamente più strutturata, questa componente del sistema è anche

quella che risente meno della concorrenza sui prezzi. Sembra, invece, più critica la posizione di quel gruppo di imprese esportatrici per più del 25% del fatturato che sono posizionate su prodotti e mercati dove si fa maggiormente sentire la concorrenza delle economie emergenti. La mancanza di adeguati strumenti di internazionalizzazione sembra penalizzare molto queste imprese, costrette perciò a puntare tutto sul prezzo o sui tempi di consegna come leva competitiva. Fortunatamente si tratta di un gruppo limitato del campione (più piccolo ad esempio di quello emerso dall'indagine Centro Studi Confindustria del 2010⁹).

A queste considerazioni è possibile aggiungere due postille. Anzitutto, la distanza geografica tra le nuove locomotive dell'economia mondiale e il sistema industriale italiano produce il duplice effetto di mettere in difficoltà le aziende non collegate alle filiere lunghe globali e di incoraggiare la specializzazione su forniture di prossimità. La seconda è che la medesima distanza rende indispensabile un salto di scala nell'organizzazione della rete aziendale, che non è alla portata di imprese con meno di 20 dipendenti e con una scarsa dimestichezza con le tecnologie di rete.

■ 7. Strategie di sviluppo delle imprese ■

La strategia competitiva più diffusa fra le PMI di Confindustria continua a essere la differenziazione dei prodotti. Solo il 35,0% delle imprese dichiara come prioritario il prezzo. Più precisamente, alla domanda: "Nel segmento di mercato della sua azienda, qual è il fattore di successo decisivo nei confronti dei concorrenti?", la netta maggioranza (66,5% nel complesso, il 40,4% addirittura come prima scelta) risponde: "La qualità del prodotto". Il contenuto tecnologico è al terzo posto (21,2% delle risposte). Seguono il rispetto dei tempi di consegna e il servizio al cliente (18,3% e 18,8% delle risposte) e la flessibilità produttiva (14,3%). Marketing, comunicazione, coinnovazione con il cliente, vengono ritenute rilevanti solo da poche imprese, per altro contraddistinte dalle dimensioni maggiori (Tab. 5.7).

Come interpretare questi dati? Il fattore dimensionale offre spunti interessanti (Tab. 5.8). La strategia di prezzo è molto più diffusa fra le imprese minori, che sentono maggiormente la concorrenza delle economie emergenti e che, inoltre, sono formate da imprenditori più giovani. Per entrare sul mercato, il prezzo

⁹ Si veda Centro Studi Confindustria (2010c).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.7 – Nel segmento di mercato della Sua azienda, qual è il fattore di successo decisivo nei confronti dei concorrenti?
(% delle risposte)

	Prima scelta	Seconda scelta	Totale
La qualità del prodotto	40,4	26,1	66,5
Il prezzo	23,8	11,2	35,0
Il contenuto tecnologico particolarmente avanzato del prodotto	12,7	8,5	21,2
I servizi al cliente	4,0	14,8	18,8
Il rispetto dei tempi per la consegna	3,9	14,4	18,3
La flessibilità produttiva	5,2	9,1	14,3
L'innovazione rapida	3,3	4,4	7,7
Il marchio e la reputazione aziendale	1,9	3,7	5,6
La qualificazione del personale	1,6	3,2	4,8
Il marketing, la comunicazione, la rete di vendita	0,9	1,9	2,8
La coinneovazione col committente	0,9	1,0	1,9
Altro	1,1	1,2	2,3
Non sa, non risponde	0,3	0,5	0,8
Totale	100,0	100,0	–

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

può infatti rivelarsi una leva competitiva importante. Molto meno per consolidare la posizione dell'impresa nella filiera. Flessibilità e tempi di consegna sembrano invece essere leve competitive non più rilevanti come in passato. Oggi contano soprattutto le conoscenze esclusive interne all'impresa e la capacità di offrire competenze in linea con la nuova dimensione degli scambi internazionali. Su entrambi questi fronti la dimensione e la massa critica di relazioni diventano un fattore discriminante.

Dal punto di vista delle politiche di sviluppo, innovazione e ricerca di nuovi mercati costituiscono le strategie più diffuse fra le imprese (Tab. 5.9). Oltre sei imprese su dieci dichiarano, infatti, di avere avviato innovazioni di prodotto e/o di processo, mentre una su due ha adottato una strategia di espansione sui mercati esteri. Rispetto alle precedenti indagini, la ricerca di nuovi mercati appare in netta crescita. Se si includono anche le imprese che dichiarano di volersi muovere a breve su queste linee, il risultato è che nove imprese su dieci assumono l'innovazione come una condizione strutturale per competere e otto su dieci ritengono necessario esplorare i mercati internazionali. Questi dati sono positivi. Ma ancora una volta le dimensioni dell'impresa e, in una certa misura, la "maturità" degli imprenditori tendono a dividere le risposte ottenute dai questionari.

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Tab. 5.8 – Nel segmento di mercato della Sua azienda, qual è il fattore di successo decisivo nei confronti dei concorrenti?
(% delle risposte, prima scelta)

	Tipologia d'impresa				TUTTI
	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
La qualità del prodotto	34,3	49,4	44,2	39,8	40,4
Il prezzo	36,0	22,7	20,9	23,9	23,8
Il contenuto tecnologico particolarmente avanzato del prodotto	4,9	13,7	12,1	15,7	12,7
La flessibilità produttiva	–	4,7	6,5	2,4	5,2
I servizi al cliente	–	3,5	3,0	3,7	4,0
Il rispetto dei tempi per la consegna	11,5	–	4,3	1,7	3,9
L'innovazione rapida	5,7	–	4,9	4,3	3,3
Il marchio e la reputazione aziendale	–	–	1,4	3,7	1,9
La qualificazione del personale	7,6	3,1	–	0,6	1,6
La coinnovazione col committente	–	–	1,3	1,5	0,9
Il marketing, la comunicazione, la rete di vendita	–	–	1,4	0,6	0,9
Altro	–	2,9	–	1,0	1,1
Non sa, non risponde	–	–	–	1,1	0,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Tab. 5.9 – Per ciascuna delle seguenti strategie aziendali, mi può dire se la Sua impresa l'ha già fatta, se pensa di farla o se non intende farla?
(% delle risposte)

	Si l'ho già adottata	No, ma pensa di adottarla presto	No, non l'ho adottata e non intendo adottarla	Non ha produzione all'estero	Non sa, non risponde	TOTALE
Entrata in nuovi mercati esteri	49,8	28,3	21,0	–	0,9	100,0
Aumentare la produzione all'estero e ridurre quella in Italia	8,6	19,0	69,2	–	3,2	100,0
Aggregazione con altre imprese anche riducendo il controllo	8,6	30,6	58,5	–	2,3	100,0
Innovazione di prodotto	61,8	26,0	11,4	–	0,8	100,0
Innovazione di processo	60,1	30,2	9,4	–	0,3	100,0
Investimenti sul marchio	37,5	22,9	38,0	–	1,6	100,0
Inserimento di nuove professionalità manageriali	31,2	38,3	28,2	–	2,3	100,0
Riportare in azienda fasi produttive	31,7	19,4	45,7	–	3,2	100,0
Aumentare la produzione in Italia e ridurre quella all'estero	11,1	10,8	31,4	44,2	2,5	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Progetti di innovazione e ricerche di mercato richiedono, oltre a determinate condizioni strutturali, anche una certa dose di esperienza e consapevolezza produttiva maturata sul campo. Le imprese guidate da giovani possono più facilmente assumere l'innovazione come un aspetto normale e in parte scontato della strategia aziendale. Ciò nonostante l'appartenenza a un sistema e a una rete ampia di relazioni (raggiungibile in genere proprio grazie alle dimensioni di impresa) è, anche per queste imprese, importante.

Gli investimenti sul marchio (37,5% già effettuati, ma un altro 22,9% intende muoversi a breve in questa direzione) e il rafforzamento delle competenze manageriali (tre imprese su dieci lo hanno già fatto e ben sette imprese su dieci dichiarano un concreto interesse per questa strategia) sono elementi secondari nella strategia evolutiva delle piccole imprese. Anche in questo caso non è facile leggere il significato di tali indicazioni, ma è inevitabile ricavarne elementi di cautela circa l'adeguatezza delle scelte prevalenti nel campione analizzato, rispetto all'evoluzione della concorrenza sui principali mercati globali.

Per quanto invece riguarda la delocalizzazione internazionale della produzione, le risposte degli intervistati appaiono piuttosto timide: meno di un'impresa su 10 dichiara di avere già proceduto in questa direzione, ma sette su dieci escludono questa possibilità per il futuro. D'altro canto, anche il ritorno in Italia di produzioni in precedenza svolte all'estero è limitato.

Più consistente appare, invece, la strategia di *insourcing* produttivo, a cui sembra interessato circa un terzo delle imprese. Del resto, le strategie di *outsourcing* richiedono economie di scala e la caduta di domanda ha perciò giocato in negativo su questo fronte. In ogni caso, l'*insourcing* rimane un fenomeno abbastanza circoscritto, in quanto quasi la metà delle imprese dichiara che non ha riportato né intende riportare fasi di produzione diretta all'interno dei confini proprietari dell'azienda.

Il focus delle piccole imprese sembra essere concentrato sullo sviluppo di conoscenze e competenze interne esclusive piuttosto che sullo sviluppo organizzativo.

■ 8.L'innovazione come arma strategica: ricerca, qualità e presidio dei mercati di sbocco ■

L'industria italiana dimostra di non essere rimasta affatto ferma di fronte ai cambiamenti intervenuti nello scenario competitivo. Negli ultimi dieci anni oltre la metà delle imprese intervistate dichiara di avere aumentato le risorse destinate a ricerca e sviluppo, alla produzione interna e alla gestione delle risorse umane.

Le aree in cui sono state investite risorse per lo sviluppo aziendale sono state sia quelle a valle del ciclo – assistenza clienti, marketing e comunicazione – sia quelle a monte, come il *design* e la progettazione. Un po' meno risorse nuove sono state destinate alle funzioni relative all'amministrazione e controllo e alla gestione degli acquisti. Una riduzione degli investimenti è indicata da poche imprese, e limitatamente alle funzioni collegate direttamente o indirettamente alla produzione, come la gestione degli acquisti.

Anche in questo caso esiste una differenza rilevante di comportamento tra le imprese più grandi (oltre 50 addetti) e quelle più piccole (meno di 20). Le prime hanno investito su tutte le funzioni in misura decisamente superiore alla media. Hanno privilegiato soprattutto la R&S (70,6%), il marketing e la distribuzione commerciale (64,5%), ma non hanno risparmiato energie anche in altre direzioni, ad esclusione degli acquisti, dove probabilmente l'ottimizzazione dei processi è avvenuta da tempo. Le imprese di dimensione minore sono invece molto meno propense ad accrescere gli investimenti sulle funzioni organizzative e, in particolare, nella R&S, mentre tendono a concentrare le risorse sui processi produttivi interni (Tabb. 5.10 e 5.11).

Tab. 5.10 – Per ciascuna delle seguenti funzioni aziendali, mi può dire se la Sua azienda, negli ultimi dieci anni, ha destinato un volume crescente, uguale o decrescente di risorse? 1
(% delle risposte)

	Crescente	Uguale	Decrescente	Non sa, non risponde	Totale
Amministrazione e controllo	39,3	53,4	7,2	0,1	100,0
Ricerca e sviluppo	54,7	38,7	6,1	0,5	100,0
<i>Design</i> e progettazione	46,7	43,3	6,7	3,3	100,0
Prototipizzazione	38,0	53,1	5,4	3,5	100,0
Produzione interna	53,3	32,2	13,6	0,9	100,0
Gestione degli acquisti	35,9	51,5	12,6	–	100,0
Marketing e distribuzione commerciale	48,1	40,5	10,1	1,3	100,0
Assistenza e fornitura di servizi al cliente	48,5	45,6	4,6	1,3	100,0
Gestione e formazione delle risorse umane	50,9	41,1	7,9	0,1	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Ancora una volta l'eterogeneità delle strategie si esprime all'interno dei macrosettori, senza differenziare in misura significativa l'industria meccanica dagli

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.11 – Per ciascuna delle seguenti funzioni aziendali, mi può dire se la Sua azienda, negli ultimi dieci anni, ha destinato un volume crescente, uguale o decrescente di risorse? 2
(% di chi ha risposto “Crescente”)

	NUMERO ADDETTI			TIPOLOGIA D'IMPRESA				SETTORE AZIENDA		
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	Metalmecanico	Altro manifatturiero	TUTTI
Amministrazione e controllo	31,5	41,0	47,6	34,2	37,9	37,5	40,0	37,5	41,0	39,3
Ricerca e sviluppo	41,4	56,5	70,6	47,1	55,5	65,4	56,8	55,0	54,5	54,7
Design e progettazione	34,0	50,3	59,5	35,0	38,9	56,9	50,6	50,0	43,6	46,7
Prototipizzazione	24,9	39,3	53,7	36,1	31,5	43,8	44,3	41,6	34,7	38,0
Produzione interna	42,4	59,0	61,7	56,9	63,2	50,3	55,6	55,0	51,8	53,3
Gestione degli acquisti	33,4	36,4	38,8	41,8	37,4	34,7	36,7	39,8	32,2	35,9
Marketing e distribuzione commerciale	36,6	47,5	64,5	41,7	52,8	54,9	50,2	46,6	49,4	48,1
Assistenza e fornitura di servizi al cliente	38,3	49,8	60,6	50,6	48,9	58,5	47,0	44,0	52,7	48,5
Gestione e formazione delle risorse umane	38,9	56,0	61,8	48,1	60,4	51,8	46,0	52,8	49,1	50,9

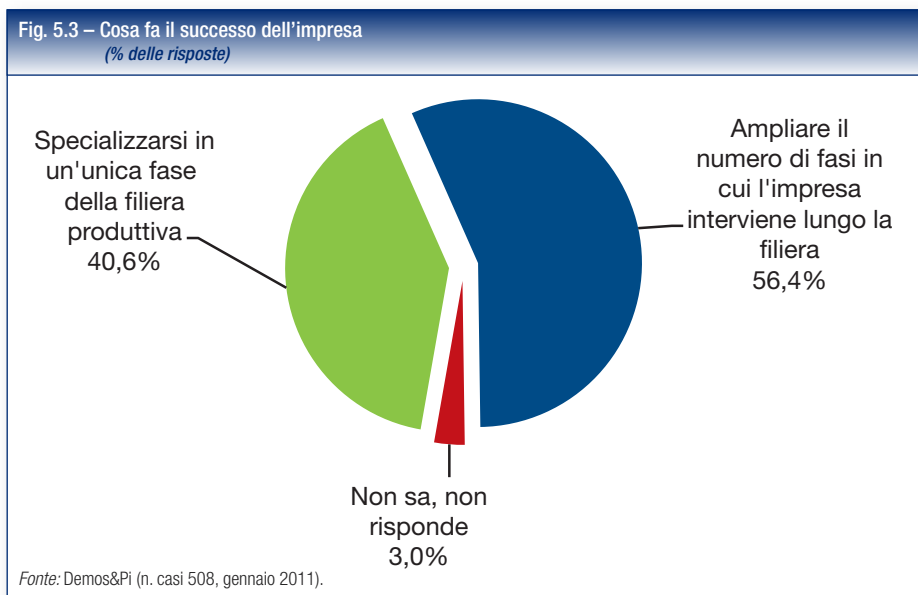
Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

altri. Non c'è dunque un'influenza sul comportamento derivante dal settore di appartenenza. Mentre ce n'è una molto rilevante a seconda del grado di vocazione ai mercati esteri. Maggiore attenzione, infatti, alla produzione interna e alle risorse umane è dedicata dalle imprese impegnate all'estero, in concorrenza con operatori dei Paesi Avanzati. Mentre le imprese che risentono di più della concorrenza sui prezzi sono anche quelle che più limitano gli investimenti sulle funzioni strategiche per lo sviluppo e l'innovazione. Chiudendosi così in un vicolo cieco da cui è sempre più difficile uscire e che porta a margini decrescenti e progressivo calo di attività.

La chiave di successo futuro, in questa situazione, sembra essere un “modello di innovazione” adatto alle caratteristiche del nostro sistema, modello che non è stato ancora messo a punto ma che trova spunti da emulare sia nelle imprese di successo ascoltate nei focus group sia in quelle intervistate in quest'indagine e che già puntano con decisione sull'innovazione. Il ruolo dei servizi esterni, comunque, sembra cruciale.

■ 9. Specializzazione vs integrazione ■

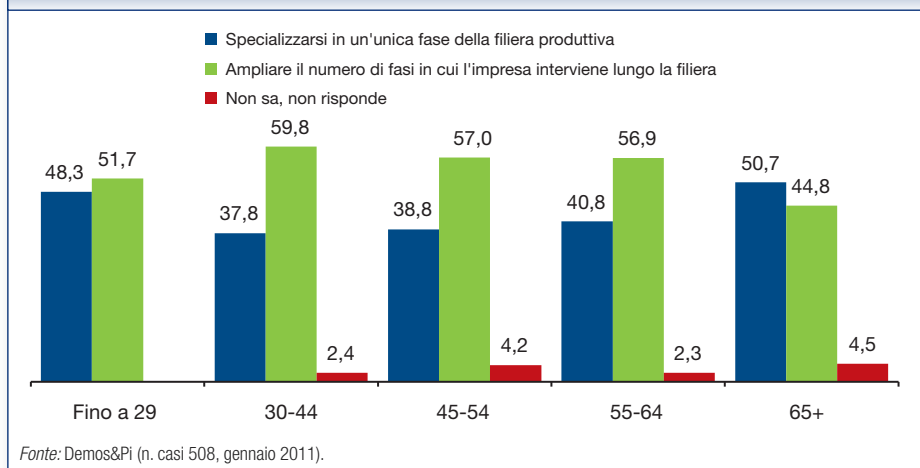
Un altro aspetto interessante, per comprendere le strategie di sviluppo industriale delle PMI di Confindustria, riguarda la scelta di specializzarsi su un'unica fase della filiera oppure ampliare il controllo su un numero maggiore di fasi. Di fronte a questa domanda il campione si è diviso in modo pressoché uguale: il 56,4% opta per una strategia di integrazione, ritenendo preferibile ampliare il controllo su più fasi, mentre il 40,6% esprime di volersi ulteriormente specializzare. Solo il 3,0% non risponde (Fig. 5.3).



La strategia di integrazione è più forte nell'industria meccanica e tra le imprese che esportano molto in concorrenza con operatori dei Paesi Avanzati, ed è condivisa più o meno con la medesima intensità anche tra le piccole imprese e nelle diverse classi di età degli imprenditori. Quelli più maturi sono un po' più legati all'idea della specializzazione, ma lo sono anche i giovanissimi, quasi a delineare un ciclo di vita dell'impresa nel quale la specializzazione è una strategia necessaria nella fase iniziale e diventa poi una scelta consapevole quando l'imprenditore matura attraverso l'esperienza. In ogni caso, non emerge un orientamento univoco sul tema e le singole imprese decidono in ragione delle specifiche situazioni di filiera in cui sono posizionate e delle opportunità di mercato. La

manca di differenze per settore e per dimensione può essere interpretata come un dato positivo: la ricerca di un nuovo modello d'industria è trasversale alle diverse anime del sistema italiano. Su questo punto si trovano coerenze con i risultati del Progetto "Focus Group" (si veda il capitolo 3) in cui ci sono, tra gli orientamenti generali, le tendenze a integrarsi a monte (per riacquisire competenze, aver maggior controllo della qualità, accrescere la flessibilità e la velocità di risposta) e integrarsi a valle (per riprendersi parte del valore aggiunto finito nella distribuzione, essere più sensibili al variare della domanda e captare meglio i cambiamenti dei *pattern* di consumo). È comunque materia di ulteriore riflessione per analisti e associazioni (Fig. 5.4 e Tab. 5.12).

Fig. 5.4 – Per il successo della Sua impresa, Lei ritiene che sia più importante:
(% delle risposte, per classe d'età)



Complessivamente, va rilevato come la concorrenza eserciti un effetto ambivalente sulle strategie aziendali. Da un lato spinge a investire di più in innovazione e ricerca di nuovi mercati, dall'altro tende tuttavia a comprimere le risorse da dedicare a queste funzioni. Ciò che appare chiaro è il mix fra dimensione d'impresa e posizionamento competitivo: tanto minori le dimensioni e tanto più la concorrenza è esercitata da economie a basso costo del lavoro, quanto più ridotti sono gli spazi di sviluppo. La crescita dimensionale appare, perciò, una delle condizioni, anche se non l'unica, per rendere più sostenibile la strategia competitiva. E anche ciò collima con le risultanze dei focus group realizzati dal Centro Studi Confindustria (capitolo 3).

Tab. 5.12 – Per il successo della Sua impresa, Lei ritiene che sia più importante:
(% delle risposte)

	NUMERO ADDETTI			TIPOLOGIA D'IMPRESA				SETTORE AZIENDA		TUTTI
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	Metalmecanico	Altro manifatturiero	
Specializzarsi in un'unica fase della filiera produttiva	42,0	36,6	41,4	44,8	31,7	44,8	39,5	36,9	44,1	40,6
Ampliare il numero di fasi in cui l'impresa interviene lungo la filiera	54,6	60,6	55,7	52,0	66,4	53,7	54,7	59,8	53,3	56,4
Non sa, non risponde	3,4	2,8	2,9	3,2	1,9	1,5	5,8	3,3	2,6	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Insomma la questione della crescita dimensionale è riconosciuta come critica dalla maggioranza degli stessi imprenditori. Il problema è capire perché risulta tanto difficile da gestire e realizzare.

■ 10. Ragioni e ostacoli della crescita dimensionale ■

Esiste fra gli intervistati un generale consenso attorno all'obiettivo di aumentare le dimensioni dell'impresa. Non solo per accrescere la produttività (comunque indicata come finalità dal 53,9% degli intervistati), quanto soprattutto perché una maggiore dimensione consente di raggiungere le economie di scala necessarie per sostenere gli investimenti in ricerca e innovazione (65,8%), per presidiare meglio i mercati (62,2%) e, soprattutto, per aumentare il potere di controllo del mercato attraverso la rete commerciale (67,5%). Questo genere di obiettivi da raggiungere attraverso la crescita, o rispetto ai quali la crescita è funzionale, è indicato con maggiore intensità dalle imprese maggiori, che più delle piccole hanno consapevolezza dei benefici della crescita aziendale (Tabb. 5.13 e 5.14).

Fra i problemi che impediscono o vincolano la crescita dimensionale, le imprese rimarcano in primo luogo la carenza della domanda (48,5% dei casi). La questione è più importante e meno ovvia di quanto sembri, per un sistema che ha fatto, finora, della strategia di nicchia una risorsa strategica di lungo periodo.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.13 – Secondo Lei, una maggiore dimensione della Sua azienda Le consentirebbe di:
(% di quanti hanno risposto "Sì")

	Numero Addetti			Tutti
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	
Aumentare la produttività	52,4	55,7	53,9	53,9
Fare più ricerca e innovazione	58,5	65,9	74,7	65,8
Presidiare meglio i mercati esteri	55,7	62,9	70,0	62,2
Controllare di più i mercati con reti commerciali	68,9	67,4	65,6	67,5

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Tab. 5.14 – Cosa impedisce alla Sua azienda di diventare molto più grande:
(% delle risposte)

	Prima scelta	Seconda scelta	Totale
Insufficiente domanda	29,4	19,1	48,5
Mancanza di capitali	20,1	27,8	47,9
Ostacoli burocratici	15,3	12,5	27,8
Mancanza di manodopera	6,8	10,4	17,2
Mancanza di risorse manageriali	4,8	12,0	16,8
Mancanza di risorse imprenditoriali	5,7	8,4	14,1
Ostacoli sindacali	2,3	4,2	6,5
Va bene così, non c'è bisogno di crescere	13,4	–	13,4
Non sa, non risponde	2,2	5,6	7,8
Totale	100,0	100,0	–

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

La dimensione del mercato è notoriamente un ostacolo rilevante alla crescita delle imprese. Nelle “nicchie” le economie di scala possono essere surrogate dalle economie di scopo, che sono alla portata anche di piccole imprese inserite in buone reti distrettuali o internazionali. La difficoltà segnalata dalle imprese non può essere messa in relazione soltanto con la difficile congiuntura, che rende in questa fase problematica qualsiasi strategia di crescita. Può essere letta, ad esempio, come relativa incapacità di valorizzare i rischi imprenditoriali e di produrre margini di autofinanziamento sufficienti a pianificare un percorso di crescita (verticale o in rete con altri). Resta il fatto che, da un punto di vista micro, e considerata l'enorme espansione dei mercati nei Paesi Emergenti, il vincolo della domanda può essere superato solo con l'innovazione in ogni campo della vita aziendale. In altre parole, la domanda potenziale c'è, occorre attrezzarsi per saperla cogliere.

La congiuntura negativa colpisce in misura più rilevante le imprese che sono rivolte e anzi addirittura ancorate al mercato nazionale, che non riescono perciò a intravedere nemmeno nel medio periodo prospettive di crescita della domanda. E non bisogna, a questo proposito, trascurare il possibile effetto sistemico della crisi sulla tenuta delle imprese minori. Infatti, da un lato le imprese capofila hanno utilizzato il blocco delle lavorazioni esterne come leva di flessibilità e spesso hanno utilizzato i fornitori come fonte di finanziamento a basso costo; dall'altro il processo di selezione creato dalla caduta della domanda ha spinto le imprese più fragili dal punto di vista industriale e/o finanziario a uscire dal mercato, liberando risorse che, non appena la domanda riprende fiato, possono essere recuperate dalle imprese più strutturate. Rispetto al primo aspetto va però anche sottolineato un comportamento nuovo: le difficoltà finanziarie diffuse hanno messo a rischio alcuni anelli importanti delle catene di fornitura e le imprese più robuste, e normalmente grandi, sono intervenute a sostegno dei fornitori considerati strategici per evitare di ritrovarsi senza componenti di qualità al momento della ripresa. Si tratta, appunto, di una novità rispetto al tradizionale rapporto commerciale e finanziario tra grande impresa e subfornitore, che muove nella direzione della creazione di partnership più stabili e continue.

È facile ipotizzare che questi effetti combinati tra loro tenderanno ad accrescere la dimensione media delle industrie colpite dalla crisi. E ciò nonostante potrebbe essere questo da solo un fattore insufficiente a promuovere un'adeguata ristrutturazione dell'offerta.

Oltre ai limiti dal lato della domanda, un altro ostacolo rilevante alla crescita dimensionale indicato dagli intervistati (quasi da uno su due) è la mancanza di capitali. Questo problema rinvia al nodo strutturale del rapporto tra imprese e mercati finanziari, che in Italia rimane molto condizionato dal ruolo delle banche e dal credito a breve termine. Tale limite incide di più nelle imprese più piccole e che risentono maggiormente della concorrenza sui prezzi. Lo stesso vale per gli ostacoli burocratici, indicati come un problema per la crescita aziendale dal 27,8% degli imprenditori intervistati e la cui incidenza è in relazione inversa alle dimensioni dell'impresa e diretta rispetto alla concorrenza delle economie emergenti. Queste informazioni appaiono particolarmente interessanti.

Va invece segnalato come sia molto contenuto il numero di imprese che indica nel sindacato un ostacolo alla crescita. Considerata la piccola dimensione di molte delle aziende intervistate, questa risposta può essere dovuta anche al

fatto che il sindacato non è presente all'interno dell'impresa. Tuttavia, è significativo che questa risposta ottenga il minor numero di segnalazioni anche nelle imprese maggiori. Sembra, infatti, che la questione del rapporto con il mercato stia diventando prioritaria rispetto ad altre questioni che erano ritenute importanti in quanto vincoli alla crescita dimensionale nella fase di generale espansione del sistema manifatturiero italiano.

Potrebbe essere il sintomo che una politica di relazioni sindacali maggiormente finalizzata, a livello aziendale, alla crescita della produttività cominci a essere possibile anche in quella componente del sistema industriale italiano che in passato si è dimostrata più diffidente nei confronti di un sistema strutturato di regolazione dei contratti di lavoro.

■ 11. Relazioni di filiera: reti, alleanze, *joint venture* ■

In un sistema industriale caratterizzato da piccole dimensioni di impresa sono determinanti le relazioni di collaborazione tra cliente e fornitore e tra aziende dello stesso tipo, attraverso formule consortili, *joint venture*, alleanze, aggregazioni di progetto e via elencando e relazionando.

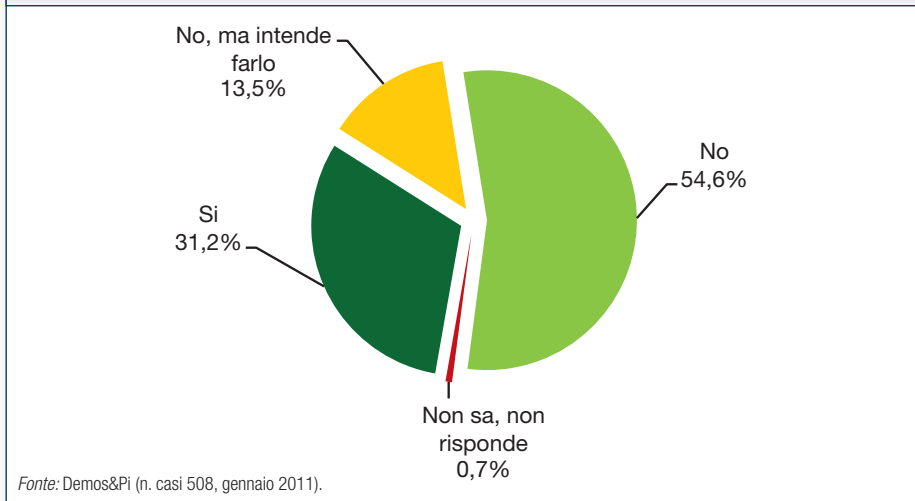
Per quanto concerne i rapporti di filiera oltre il 90% degli intervistati dichiara che esistono già rapporti stabili e di buona qualità tra clienti e fornitori. Rapporti stabili con centri di ricerca sono invece citati da meno di un terzo del campione, mentre il ricorso a servizi esterni riguarda i due terzi delle imprese. Anche questi dati sono in linea con le attese e la letteratura disponibile. Essi confermano che il rapporto tra cliente e fornitore è importante, ma non offre più tutte le informazioni essenziali per competere e sopravvivere. Nelle reti aperte, in cui i fornitori sono chiamati a dare un contributo di innovazione e conoscenza ai propri clienti (*co-makership*), il sistema di relazioni non si limita più soltanto all'interno della filiera. Si estende necessariamente verso l'università e le comunità professionali organizzate (Tab. 5.15 e Fig. 5.5).

Tab. 5.15 – La Sua azienda intrattiene normalmente rapporti stabili di collaborazione con:
(% delle risposte)

	Si	No, ma intende farlo	No	Non sa, non risponde	Totale
Alcuni clienti	93,4	1,3	5,3	–	100,0
Alcuni fornitori	93,6	1,6	4,8	–	100,0
Alcuni centri di ricerca	32,9	15,0	51,3	0,8	100,0
Alcune imprese di servizi	66,2	5,0	28,4	0,4	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.5 – La Sua azienda ha fatto esperienze di aggregazione con altre aziende (es. consorzio, *joint venture*, alleanze, ATI, ecc.)
(% delle risposte)



Sui rapporti di alleanza con altre imprese (diversi dai precedenti) gli intervistati sono cauti. Il 31,2% delle imprese ha già sperimentato collaborazioni di questo tipo e un altro 13,5% si dichiara disponibile a farlo. Il 54,6% delle piccole e medie imprese italiane, tuttavia, non sembra essere molto interessato al tema. Questa posizione di rifiuto o scetticismo nei confronti delle alleanze è più forte tra le imprese esposte alla concorrenza dei paesi *low cost* e tra quelle con meno di 20 dipendenti. La disponibilità alla collaborazione cresce invece con la dimensione d'impresa: al punto che nelle imprese con più di 50 addetti, ben il 39,1% dichiara di avere già effettuato politiche di aggregazione o di alleanza con altre imprese ed un ulteriore 17,4% di averle in programma. Questo atteggiamento più favorevole alle alleanze con altre imprese si spiega sia con una più matura cultura manageriale sia con la necessità di intrattenere rapporti più estesi e stabili di fornitura (Tabb. 5.16 e 5.17).

Quando la collaborazione si è già verificata, essa ha principalmente riguardato insieme attività commerciali e produttive (nel 40,5% dei casi) oppure solamente commerciali (nel 38,0% dei casi). Più limitate le collaborazioni esclusivamente produttive (20,4% dei casi). Le collaborazioni estese a più aspetti e attività sono state più intense tra le imprese maggiori e tra quelle che concorrono sui mercati avanzati, dove evidentemente servono strategie più integrate di presidio internazionale. Le collaborazioni limitate alle attività commerciali sono invece più diffuse tra le piccole imprese.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 5.16 – La Sua azienda ha fatto esperienze di aggregazioni con altre aziende (ad es. consorzio, joint venture, alleanze, ATI, ecc.)
(% delle risposte)

	NUMERO ADDETTI			TIPOLOGIA D'IMPRESA				TUTTI
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
Si	26,7	29,3	39,1	33,7	27,6	36,8	27,5	31,2
No, ma intende farlo	8,4	15,5	17,4	6,3	10,9	15,0	12,9	13,5
No	64,4	54,7	42,4	60,0	61,5	46,9	58,5	54,6
Non sa, non risponde	0,5	0,5	1,1	–	–	1,3	0,9	0,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Tab. 5.17 – Si è trattato di esperienze di tipo?
(% delle risposte)

	NUMERO ADDETTI			TIPOLOGIA D'IMPRESA				TUTTI
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
Commerciale	43,9	38,7	32,9	–	18,1	48,7	43,8	38,0
Produttivo	24,1	20,9	17,2	49,8	14,6	13,1	13,1	20,4
Sia commerciale che produttivo	32,0	36,8	49,9	50,2	62,0	38,2	41,3	40,5
Non sa, non risponde	–	3,6	–	–	5,3	–	1,8	1,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Le aggregazioni d'impresa possono essere molto aidate dalle legislazioni regionali sui distretti e sull'innovazione e da quella sui contratti di rete, qualora attuate in modo appropriato rispetto allo scopo di una maggiore dimensione aziendale.

■ 12. Strategie di investimento sulle funzioni aziendali ■

Un aspetto rilevante per capire le strategie di risposta alla crisi riguarda le innovazioni introdotte negli ultimi cinque anni. L'indagine fa esplicito riferimento a un periodo più lungo rispetto a quello della recessione mondiale proprio per cercare di comprendere le diverse condizioni in cui le imprese si sono trovate davanti alla crisi. Inoltre, era utile considerare come le imprese stessero affrontando il cambiamento di scenario indotto dal mutamento del regime di cambio e dallo spostamento dell'asse mondiale dello sviluppo verso le economie emergenti.

Quasi tre quarti delle imprese dichiarano di aver attuato innovazioni di prodotto, in linea con quanto emerso dai focus group svolti dal CSC, e una quota leggermente inferiore dichiara di aver proceduto a innovazioni di processo con interventi sull'organizzazione del lavoro. Molte meno sono invece le imprese intervenute sulla gestione finanziaria e amministrativa, sul sistema commerciale e sul rapporto con i fornitori. Solo un'impresa su quattro ha investito nelle relazioni di rete.

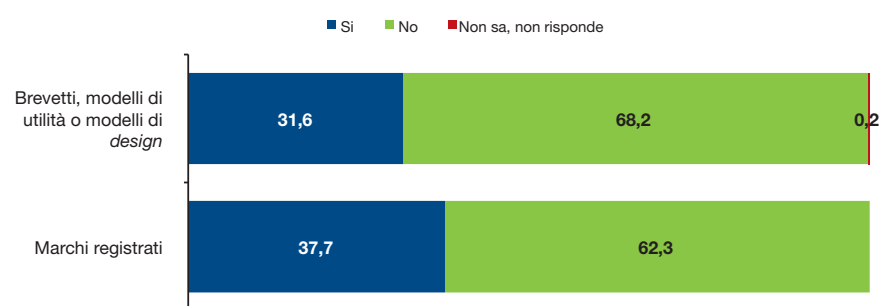
Non vi sono, ancora una volta, differenze dettate dal settore di appartenenza, mentre all'opposto influenza nell'elevare il tasso di innovazione il grado di apertura al confronto internazionale. Così come anche su questo fronte è possibile registrare una significativa differenza tra grandi e piccole imprese (Tab. 5.18, Fig. 5.6 e Tab. 5.19).

Tab. 5.18 – La Sua impresa ha introdotto negli ultimi cinque anni delle innovazioni e/o dei cambiamenti di rilievo per quanto riguarda...
(% di quanti hanno risposto "Sì")

	Numero Addetti			Tutti
	Fino a 20	Da 21 a 50	Da 51 fino a 250	
Il prodotto: nuovi prodotti, miglioramenti funzionali, estetici o tecnologici di prodotti esistenti	63,1	79,9	84,9	74,4
Il processo di produzione	59,4	73,1	80,5	69,3
L'organizzazione del lavoro	51,2	68,7	74,8	63,8
La gestione amministrativa e finanziaria	38,8	47,2	58,9	47,1
La commercializzazione del prodotto	47,1	53,0	60,4	52,4
Il rapporto con i fornitori	36,1	35,7	43,9	38,1
L'organizzazione delle relazioni con altre aziende, joint venture, consorzi di acquisto o vendita	19,3	24,6	32,4	24,7

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Fig. 5.6 – La Sua azienda ha depositato...
(% delle risposte)

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Tab. 5.19 – La Sua azienda ha depositato...
(% di quanti hanno risposto "Sì")

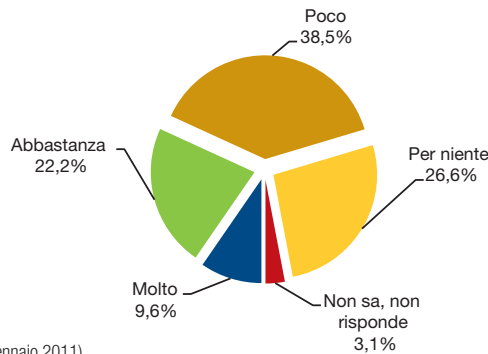
	Tipologia d'impresa				TUTTI
	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
Brevetti, modelli di utilità o modelli di design	7,5	21,6	44,1	37,5	31,6
Marchi registrati	–	32,1	50,5	46,7	37,7

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Sorprendenti sono le risposte che riguardano i brevetti e gli altri interventi di tutela del marchio commerciale. Proprio le imprese più esposte alla concorrenza internazionale sembrano essere meno sensibili al loro utilizzo. Negli ultimi anni il ricorso ai brevetti e ai marchi registrati è aumentato in misura significativa in meno di un terzo delle imprese campionate.

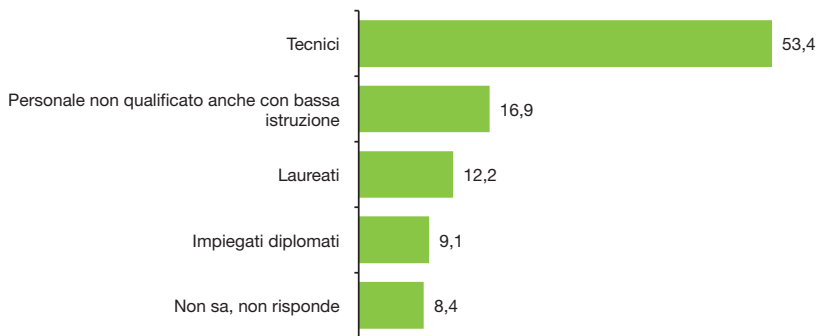
Le piccole e medie imprese italiane confermano le difficoltà nell'adozione di metodi formali di acquisizione delle conoscenze e delle competenze e di realizzazione delle innovazioni, soprattutto nelle attività che richiedono competenze e metodi fuori linea rispetto alla tradizione manifatturiera italiana. Questa caratteristica potrebbe risultare sempre più penalizzante in un mercato internazionale nel quale si scambiano sempre più competenze e conoscenze, piuttosto che prodotti e servizi. Una mancata protezione della conoscenza prodotta dall'impresa può comportare una riduzione dei margini necessari per crescere (Figg. 5.7 e 5.8).

Fig. 5.7 – I depositi di brevetti e marchi quanto sono aumentati negli ultimi tre anni...
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.8 - La Sua azienda, attualmente, di quale tipo di personale ha maggiormente bisogno?
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

In particolare, va segnalato come la maggioranza degli intervistati continui ad assumere nei confronti del capitale umano un atteggiamento incoerente con l'obiettivo di accrescere il patrimonio cognitivo dell'impresa. Prevalle la ricerca di esperienze produttive, piuttosto che di competenze formatesi a contatto con l'accademia e la ricerca scientifica in senso ampio: il 53,4% degli imprenditori ritiene, infatti, che manchino soprattutto competenze di tipo tecnico, mentre solo nel 12,2% dei casi dichiara una carenza di laureati. La concretezza è nelle corde degli imprenditori italiani, ma non sono pochi gli esempi di aziende innovative che hanno avuto successo proprio svolgendo, in termini moderni, la funzione di in-

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

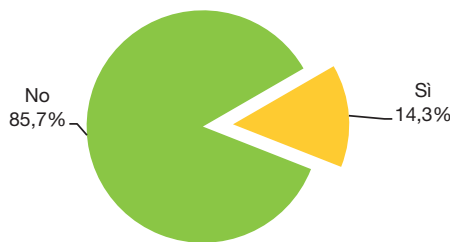
catore di nuove competenze, e non solo di impiego di risorse già pronte sul mercato del lavoro. Per un sistema che punta sulla specializzazione aziendale e su strategie di *insourcing* la carenza di sofisticate competenze tecnologiche e creative potrebbe rivelarsi un ostacolo. La competizione globale si vince quando si riesce a far rendere il lavoro intellettuale e non solo l'esperienza accumulata sul posto di lavoro. Anche nella manifattura e non solo nella nuova economia ICT (Tab. 5.20 e Fig. 5.9).

Tab. 5.20 – La Sua impresa acquista in Internet
(% delle risposte)

	Si	No	Non sa, non risponde	Totale
Materie prime e semilavorati	10,2	89,8	–	100,0
Prodotti finiti	8,2	91,8	–	100,0
Servizi	18,2	81,8	–	100,0
Servizi bancari	31,2	68,4	0,4	100,0

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.9 – La Sua impresa vende attraverso Internet?
(% delle risposte)



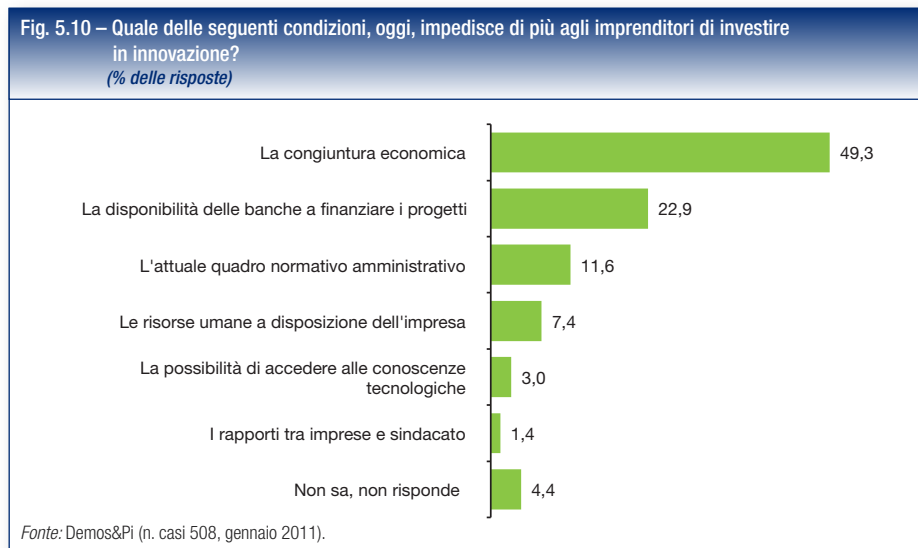
Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fra le aree d'innovazione un'importanza crescente è rivestita dall'utilizzo delle tecnologie di rete. Rispetto alle loro diverse modalità di impiego, per limitare la lunghezza del questionario l'indagine ha concentrato l'attenzione sul commercio elettronico, sia per l'acquisto sia per la vendita di beni e servizi. Si conferma tuttavia la situazione di scarso impiego di questa tecnologia che altre indagini hanno rilevato. Il web viene impiegato nella maggior parte dei casi per l'acquisto di servizi bancari (indicato comunque da una quota inferiore a un terzo delle imprese). Ancora più limitati gli acquisti tramite web di altri servizi e, soprattutto, di input produttivi e prodotti finiti, per i quali si esprime appena un'impresa su dieci,

senza particolari distinzioni fra piccole e grandi. Un quadro analogo si disegna dal lato delle vendite dei prodotti, dove l'impiego di Internet è indicato dal 14,3% delle imprese¹⁰.

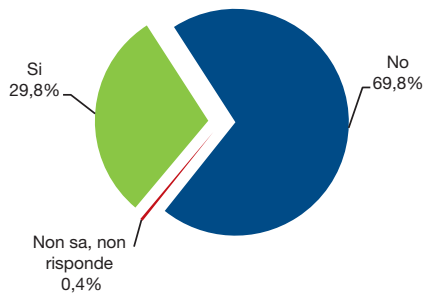
■ 13. Ostacoli all'innovazione e accesso alle risorse finanziarie ■

Quali sono gli ostacoli che impediscono agli imprenditori di investire maggiormente in innovazione? A questa domanda il 49,3% risponde citando l'incertezza della congiuntura e i rapporti con il mercato, il 22,9% la mancanza di credito e altre fonti di capitale di rischio e l'11,6% il quadro normativo poco favorevole. Così come è stato osservato sugli investimenti nelle diverse funzioni aziendali, anche nei confronti dell'innovazione il campione si divide. Le imprese più strutturate e che avevano introdotto per tempo nuovi prodotti e processi hanno potuto affrontare meglio la fase recessiva. La caduta della domanda e la crisi di liquidità hanno rallentato gli investimenti in innovazione, cogliendo alcune imprese che avevano avviato impegnativi piani di investimento nel momento più difficile. La situazione è comunque peggiore per le piccole imprese meno strutturate (Figg. 5.10 e 5.11).



¹⁰. Per un approfondimento sulle potenzialità dell'ICT per la crescita economica e sui ritardi dell'Italia, anche a livello di impresa, si veda Centro Studi Confindustria (2010d).

Fig. 5.11– Durante la crisi sono stati apportati nuovi capitali nella Sua impresa?
(% delle risposte)

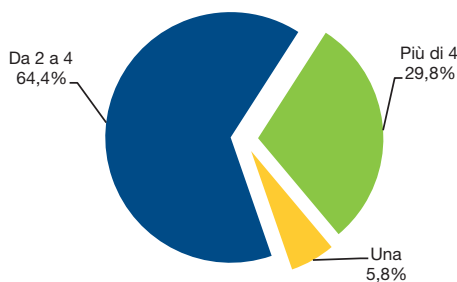


Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Durante la crisi il 29,8% degli imprenditori ha apportato nuovi capitali all'impresa e ciò è avvenuto in misura maggiore nelle imprese più esposte alla concorrenza internazionale e in quelle più grandi. Seppure la percentuale possa apparire non molto elevata, questo è un aspetto rilevante, che segnala l'impegno della proprietà per rilanciare l'impresa.

La maggior parte dei piccoli e medi imprenditori ha affrontato il periodo recente con un atteggiamento passivo. La questione era stata già evidenziata dalla ricerca Demos&Pi sulla gestione dei rischi di impresa condotta per i Giovani Imprenditori di Confindustria. La maggior parte delle imprese italiane manifesta, infatti, una reattività insufficiente e mette in atto azioni finalizzate soprattutto a ridurre ex post i danni, piuttosto che a estrarre valore dal rischio attraverso opportuni interventi ex ante (Fig. 5.12).

Fig. 5.12 – Con quante banche la Sua impresa ha rapporti?
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Una delle modalità più diffuse di contenimento delle perdite su crediti e della riduzione della liquidità è la ricerca di un migliore rapporto con le banche. Oggi soltanto il 5,8% delle imprese lavora con un unico istituto di credito, e si tratta per lo più delle aziende minori. Tuttavia, nemmeno fra le micro imprese prevale un unico affidamento. Una netta maggioranza (64,4% dei casi) utilizza almeno tre banche diverse, mentre il 29,8% lavora addirittura con più di quattro banche. La strategia del multiaffidamento appare, dunque, piuttosto diffusa e persistente nel tempo, soprattutto se si guarda alla percentuale massima di indebitamento con la banca principale: la metà delle imprese non arriva al 30%, senza particolari distinzioni in base alle dimensioni aziendali. Si conferma perciò un quadro dei rapporti banca-impresa tutto sommato positivo (più avanzato di quanto previsto), dove però la strategia di differenziazione degli accessi al credito, impedisce di sviluppare rapporti stabili di partnership finanziaria, utili sia per sostenere i progetti di innovazione più ambiziosi, sia nelle strategie di aggregazione e crescita aziendale.

■ 14. Il mondo che verrà: più insidie che opportunità ■

Nonostante la crisi abbia colpito duramente l'economia italiana, l'atteggiamento delle PMI intervistate rimane improntato a un cauto ottimismo, soprattutto nel guardare alle nuove prospettive di *business*. Va tuttavia rilevato che quasi sei imprese su dieci si dichiarano in generale sfiduciate di fronte al futuro e la percentuale tende a salire con l'esposizione alla concorrenza asiatica, con l'abbassamento della classe anagrafica dell'imprenditore e con la riduzione della dimensione d'impresa. Il timore che le economie emergenti spiazzino le imprese italiane è condivisa dalla maggioranza delle imprese, mentre solo il 39,4% pensa che il futuro nasconda nuove possibilità di successo. Come già notato in precedenza, il giudizio è più ottimistico tra le imprese che operano sui mercati domestici (il che è paradossale, vista la difficoltà di espandersi della domanda finale interna), mentre la visione diventa più pessimistica con l'esposizione alla concorrenza dei Paesi Emergenti (Tab. 5.21 e Fig. 5.13).

Le prospettive della *green economy* sono viste come un'opportunità dalla netta maggioranza delle imprese. Il 72,3% del campione ritiene che i problemi ambientali siano un'occasione di *business* e innovazione, piuttosto che un limite alla crescita. Dopo il *Great Reset* del 2008 (Richard Florida ha così definito l'inizio della crisi attuale¹¹), le imprese manifatturiere italiane sono pronte a spostare

¹¹. Si veda Florida (2010).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

l'asse delle proprie competenze verso prodotti e mercati nuovi, con un maggiore contenuto di sostenibilità e innovazione.

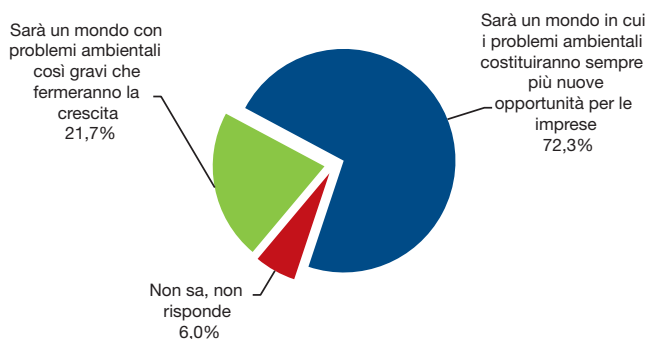
Esse percepiscono tuttavia come cruciale la possibilità di contare su un sistema europeo e soprattutto su un sistema paese capaci di fare la propria parte.

Tab. 5.21 - Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si trova maggiormente d'accordo? 1
(% delle risposte)

	CLASSE D'ETÀ					TIPOLOGIA D'IMPRESA					TUTTI
	Fino a 29	30-44	45-54	55-64	65 anni e più	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno		
Sarà un mondo che consentirà nuovi successi per le imprese italiane	33,4	37,4	41,4	37,3	46,8	12,0	29,9	39,7	41,0	39,4	
Sarà un mondo che vedrà le imprese italiane spiazzate dalla concorrenza dei Paesi Emergenti	63,1	59,8	54,7	57,1	37,8	79,1	68,3	56,1	51,8	55,7	
Non sa, non risponde	3,5	2,8	3,9	5,6	15,4	8,9	1,8	4,2	7,2	4,9	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.13 – Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si trova maggiormente d'accordo? 2
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

La maggioranza degli intervistati (66,4% dei casi) auspica un governo capace di potenziare e dare prestigio all'Italia nel mondo. Ed è paradossale che questa esigenza sia meno sentita dalle imprese più esposte alla concorrenza internazionale, dove il supporto del sistema paese dovrebbe risultare più incisivo. Quanto più l'impresa è aperta alla competizione con le economie emergenti tanto più dichiara di dover contare solo sulle proprie forze. Ciò può significare che quando la pressione concorrenziale cresce oltre una certa soglia e, soprattutto, quando la concorrenza viene vissuta come asimmetrica, la fiducia nel contributo del sistema istituzionale tende a ridursi. D'altro canto, oltre a denotare un atteggiamento culturale basato sul fai da te più autentico e liberale, lo scetticismo nei confronti del supporto istituzionale è probabilmente basato anche su un giudizio di insoddisfazione nei confronti delle iniziative pubbliche finora avviate (Tab. 5.22 e Figg. 5.14, 5.15).

Tab. 5.22 – Provi ad immaginare il mondo che verrà...

Con quale delle seguenti affermazioni Lei si trova maggiormente d'accordo? 3
(% delle risposte)

	Tipologia d'impresa				TUTTI
	Esportatori in concorrenza con la Cina e gli altri Paesi Emergenti	Esportatori in concorrenza con Paesi Avanzati	Esportatori per meno del 25% del fatturato	Operatori del mercato interno	
Sarà un mondo in cui non basterà essere bravi imprenditori per aver successo senza un governo che potenzi e dia prestigio al sistema paese	43,7	66,5	65,2	66,6	66,4
Sarà un mondo in cui i bravi imprenditori avranno successo anche in assenza di un governo attento al sistema paese	50,6	33,5	32,7	30,5	31,1
Non sa, non risponde	5,7	—	2,1	2,9	2,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

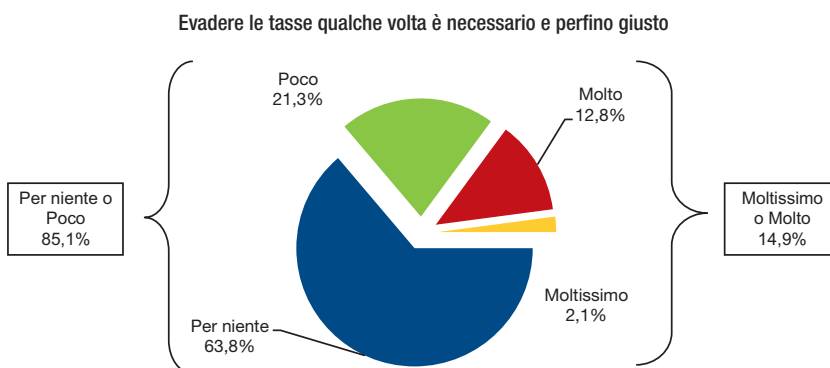
Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

La necessità di una funzione di supporto del sistema paese è decisamente più sentita dai giovani imprenditori, senza una particolare distinzione tra dimensioni dell'azienda. E la richiesta di supporto non riguarda elementi di costo e non alimenta posizioni di protesta. Meno del 15% degli intervistati dichiara che evadere le tasse possa essere qualche volta giustificato.

In questa difficile fase di transizione, tendono ad affermarsi nelle imprese atteggiamenti di cautela e, in alcuni casi, di conservazione. Ad esempio, la domanda

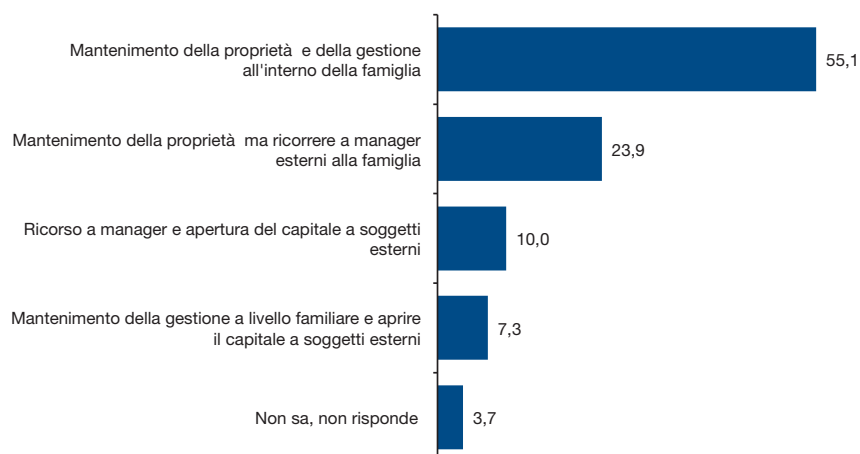
Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Fig. 5.14 – Schierate contro l'evasione
(È d'accordo con la seguente opinione? - % delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

Fig. 5.15 – Di fronte al problema del passaggio generazionale, qual è la migliore strategia da adottare?
(% delle risposte)



Fonte: Demos&Pi (n. casi 508, gennaio 2011).

relativa al passaggio generazionale registra una quota maggioritaria di risposte favorevoli al mantenimento della proprietà e della gestione all'interno della famiglia. Questo dato sembra in crescita rispetto al livello raggiunto in precedenti rilevazioni ed è probabilmente collegato anche alla diffidenza verso i mercati finanziari, acuita con la crisi.

■ Conclusioni ■

Come già detto all'inizio, i dati restituiscono un quadro contraddittorio. Un dato tra gli altri risulta tuttavia evidente. Proprio la piccola dimensione dell'impresa (in termini di occupati e di fatturato) risulta negativamente correlata con tutti gli elementi scelti per rappresentare i punti di forza di un sistema industriale moderno: l'apertura del sistema proprietario a capitali e soggetti esterni alla famiglia, la struttura manageriale della gestione, un rapporto innovativo con i mercati esteri, un'elevata innovazione di prodotto e di processo.

Tutte queste virtù sono meno presenti nel gruppo di aziende con meno di 20 dipendenti. Si tratta di un risultato non inatteso, in linea con l'analisi realizzata sui cambiamenti di contesto che minacciano la vitalità delle imprese minori.

Piccolo, insomma, non è più tanto bello come una volta e la crescita dimensionale comincia a essere un salto necessario, da realizzare sotto il profilo culturale, cioè in termini di conoscenza, *governance* e struttura aziendale, prima ancora che in termini di fatturato o di addetti.

Se oggi le risorse utilizzate rendono meno, perché la società locale delle piccole città periferiche non basta, perché il sistema dell'istruzione tecnica superiore non è più sufficiente, perché le svalutazioni competitive non ci sono più, perché i distretti sono troppo chiusi, allora la capacità di ricostruire un contesto cognitivo e competitivo a misura delle proprie aspirazioni diventa cruciale. Diventa una condizione di successo, così come lo è la capacità di influenzare il mercato e di agganciare i treni dell'innovazione.

Gli stessi dati possono avere significati diversi, come ricorda Rullani nel capitolo 2, a seconda del punto di vista e delle intenzioni analitiche dell'osservatore. In un quadro culturale orientato a insistere sui punti di forza dell'impresa manageriale, le informazioni raccolte sulle piccole imprese manifatturiere non possono non essere interpretate negativamente. Ma in un quadro orientato a rivalutare il modello dell'integrazione flessibile tra piccoli centri di servizio (che investono in ricerca di prodotto, mercato e *design*), piccoli produttori di tecnologia (che svolgono funzioni di trasferimento tecnologico) e piccole imprese finali (che ottimizzano il servizio al cliente) all'interno di filiere competitive, le stesse informazioni possono assumere significati molto meno negativi.

Le singole debolezze aziendali non sono necessariamente sinonimo di una "debolezza di sistema", quando la divisione dei compiti tra le diverse aziende garantisce al sistema complessivo – e anzitutto all'economia della filiera – le

funzioni di ricerca e sviluppo, innovazione, accesso e presidio ai mercati più complessi. Ma se queste funzioni non possono venire collocate all'interno delle singole unità operative, specie di piccola dimensione, devono allora essere fornite dal mercato o da altri integratori di sistema (reti, accordi, associazioni). Tuttavia, questi integratori non sono oggi già pronti ad un'offerta adeguata e non si intravede a breve una soluzione a tale problema. Si tratta di un limite con il quale le piccole imprese devono confrontarsi.

Se, dunque, piccolo non è più bello, perché il modello industriale forgiato negli anni Settanta non è più in grado di competere nello scenario globale post-crisi e nella nuova stagione dello sviluppo sostenibile, è sull'innovazione di tale modello che va concentrata l'attenzione. Anche per recuperare un nuovo ruolo positivo delle tante piccole imprese che compongono il sistema italiano. Se la linea del rapporto con la grande impresa capofila si è molto sfilacciata e se anche il sistema delle piccole imprese localizzate in distretto diventa insufficiente, è inevitabile tentare di immaginare un nuovo modello di industria, caratterizzato da lineamenti originali, all'altezza delle nuove sfide globali e di un nuovo ruolo dell'economia italiana nella divisione internazionale del lavoro.

Probabilmente si tratta di inventare nuove forme di integrazione delle competenze disponibili e delle funzioni che sono oggi sparse sul territorio, nelle imprese capofila, in quelle con un più marcato carattere produttivo, ma anche nelle università e nei centri di ricerca.

È opportuno ribadire che tutto ciò non riguarda solo l'approccio all'analisi economica, bensì anche alle politiche associative. In una fase in cui si affronta il tema della riforma delle relazioni industriali, la questione dell'assetto organizzativo dell'associazione e dei servizi alle imprese torna ad assumere un ruolo di particolare importanza.

La stagnazione della produttività e le difficoltà di crescita del sistema manifatturiero italiano, che molte analisi recenti hanno messo in luce, possono essere spiegate solo in parte con la specifica configurazione delle funzioni e delle risorse collocate a livello di singola impresa. Una parte del problema risiede nella cattiva organizzazione della "rete" che richiede di essere meglio conosciuta e gestita. Le associazioni possono potenziare le indicazioni sulle modalità attraverso cui i diversi investimenti individuali si possono combinare tra loro, producendo un risultato migliore di quello ottenuto attraverso l'organizzazione gerarchica o la costruzione di grandi strutture integrate.

È un compito arduo quello che si pone la Piccola Industria: costruire linee guida per il futuro della manifattura, promuovere le reti e la crescita qualitativa e relazionale delle imprese, offrire servizi a settori industriali caratterizzati da una forte frammentazione tecnica, ma che possono recuperare una leadership di mercato sulla scena internazionale attraverso più coraggiose logiche di filiera.

La cooperazione consapevole, la maggiore integrazione con l'università e la ricerca scientifica, la creazione di infrastrutture e servizi di qualità sul territorio sono fattori cruciali.

Così come è importante investire di più sulle relazioni e sugli strumenti di orientamento delle imprese all'interno di sistemi complessi di divisione del lavoro. Le prospettive di sviluppo della piccola industria passano necessariamente per questa nuova frontiera. L'identikit delle piccole imprese che abbiamo tracciato in questo capitolo può servire a ricordare che la ricerca di un nuovo modello per l'industria manifatturiera italiana è appena iniziato.

■ Appendice ■

A1 Nota metodologica: il metodo e le responsabilità della ricerca

La popolazione oggetto di campionamento è costituita da tutte le Piccole Medie Imprese (con meno di 250 addetti) del settore manifatturiero associate a Confindustria. Il campione ammonta a 508 unità. Gli intervistati sono stati estratti da un database fornito dall'Associazione stessa. Il campione è stato ripartito per numero di addetti e posizione geografica. Al fine di uniformare il campione ai dati Confindustria sull'universo di riferimento, le eventuali distorsioni sono state bilanciate in fase di elaborazione attraverso procedure di ponderazione che hanno tenuto in considerazione le variabili di stratificazione campionaria sopra citate. Le interviste sono state realizzate telefonicamente con il sistema C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), dal 26/01/2011 al 07/02/2011, dalla società di rilevazione Demetra, per conto di Demos&Pi.

La ricerca è stata promossa dalla Piccola Industria di Confindustria. Ludovico Gardani ha coordinato un gruppo di ricerca interno a Demos&Pi composto da Giancarlo Corò, Paolo Gurisatti, Riccardo Benetti e Martina Di Pierdomenico. Ilvo Diamanti ha garantito la supervisione scientifica.

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

A2 Il questionario e i risultati

La Sua attività/impresa in quale settore opera? (Valori % al LORDO delle non risposte)	
Energia/estrattivo	2,7
Materiali da costruzione	4,2
Chimico/farmaceutico	3,7
Metalmecanico	48,4
Alimentare	1,9
Tessile/abbigliamento	8,9
concia/calzatura	2,7
Legno e arredo	9,2
Carta/editoria	3,3
Gomma / plastica	5,9
Altri	9,1
Totale	100,0

Lei nella azienda è... (Valori % al LORDO delle non risposte)	
Il titolare	22,8
L'amministratore delegato	30,8
Un membro del consiglio di amministrazione	20,8
Un socio	11,9
Un familiare del titolare	4,5
Altro (specificare)	9,2
Totale	100,0

Quante persone, incluso Lei, lavorano nella Sua azienda? (Valori % al NETTO dei non rispondenti per classe di addetti)	
Media	46,7
Fino a 20	37,7
21-50	32,7
51-99	17,5
100+	12,1
Totale	100,0
Non sa, non risponde	0,8

Per ciascuno dei seguenti mercati, qual è la quota di fatturato della Sua azienda? (Valori % ponderati per il fatturato al LORDO dei non rispondenti)	
Regionale	18,0
Nazionale	49,4
Internazionale	32,6
Totale	100,0

Quanto ha fatturato la Sua azienda nel 2010? (Cifra in milioni di euro) (Valori % al LORDO dei non rispondenti)	
Mediana	5
Fino a 1	14,4
Da 1 fino a 5	24,3
Da 5 fino a 10	19,9
Oltre i 10	27,0
Non sa, non risponde	14,4
Totale	100,0

Che tipo di rapporti intrattiene con l'estero? (Valori % al LORDO dei non rispondenti)				
	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Vende prodotti	69,0	31,0	–	100,0
Commissiona la produzione a fornitori esteri	23,6	76,1	0,3	100,0
Ha costituito unità commerciali all'estero	11,8	88,2	–	100,0
Ha costituito unità produttive all'estero	7,2	92,8	–	100,0

Considerato il prodotto principale della Sua azienda, a quale paese, comprendendo anche l'Italia, appartengono i Suoi concorrenti? (Valori % al LORDO delle non risposte)			
	Prima scelta	Seconda scelta	TOTALE
Italia	70,9	6,0	76,9
Francia	2,7	13,3	16,0
Giappone	0,2	2,2	2,4
Germania	9,4	23,2	32,6
Regno Unito	0,9	2,2	3,1
Spagna	1,0	7,8	8,8
Stati Uniti	2,1	4,1	6,2
Brasile	0,5	–	0,5
Cina	5,2	17,3	22,5
Corea	–	0,6	0,6
India	0,2	2,3	2,5
Altri Paesi Avanzati	2,8	9,8	12,6
Altri Paesi Emergenti	2,7	8,6	11,3
Non sa, non risponde	1,4	2,6	4,0
Totale	100,0	100,0	–

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tipologia imprese*(Valori % al LORDO delle non risposte)*

Esportano molto con concorrenti BRIC e altri Paesi Emergenti	4,5
Esportano molto con concorrenti europei e altri Paesi Avanzati	15,3
Esportano poco (<25% del fatturato)	34,1
Non esportano	46,1
Totale	100,0

Per ciascuna delle seguenti funzioni aziendali, mi può dire se la Sua azienda, negli ultimi dieci anni, ha destinato un volume crescente, uguale o decrescente di risorse?

(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Crescente	Uguale	Decrescente	Non sa, non risponde	Totale
Amministrazione e controllo	39,3	53,4	7,2	0,1	100,0
Ricerca e sviluppo	54,7	38,7	6,1	0,5	100,0
Design e progettazione	46,7	43,3	6,7	3,3	100,0
Prototipizzazione	38,0	53,1	5,4	3,5	100,0
Produzione interna	53,3	32,2	13,6	0,9	100,0
Gestione degli acquisti	35,9	51,5	12,6	—	100,0
Marketing e distribuzione commerciale	48,1	40,5	10,1	1,3	100,0
Assistenza e fornitura di servizi al cliente	48,5	45,6	4,6	1,3	100,0
Gestione e formazione delle risorse umane	50,9	41,1	7,9	0,1	100,0

Fatto cento il capitale investito in totale nella Sua azienda, qual è la percentuale coperta da:

(Valori % al NETTO delle non risposte)

Capitale di rischio (apportato)	25,2
Autofinanziamento (profitti reinvestiti, ammortamento)	42,5
Capitale di credito	32,3
Totale	100,0

Con quante banche la Sua impresa ha rapporti?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

Mediana	3
Una	5,8
Da 2 a 4	64,4
Più di 4	29,8
Totale	100,0

Qual è la percentuale massima del Suo indebitamento bancario detenuta in un'unica banca?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

Mediana	20
100	15,0
Da 30 a 99	34,4
Fino al 29	50,6
Totale	100,0

Con quante banche la Sua impresa ha rapporti?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

	Percentuale massima dell'indebitamento in un'unica banca			
	100	Da 30 a 99	Fino al 29	Totale
Una	9,2	1,7	7,5	5,8
Da 2 a 4	60,5	71,7	60,6	64,4
Più di 4	30,3	26,6	31,9	29,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Da quanti anni dura il rapporto con questa banca?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

Mediana	15
Media	19,1

Durante la crisi sono stati apportati nuovi capitali nella Sua impresa?

(Valori % al LORDO dei non rispondenti)

Sì	29,8
No	69,8
Non sa, non risponde	0,4
Totale	100,0

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Da quanti anni gli utili vengono reinvestiti nella Sua azienda? (Valori % al LORDO dei non rispondenti)	
Mediana	12
Da 0 a 10 anni	45,9
Da almeno 11 anni fino a 20 anni	18,6
Da oltre 20 anni	30,8
Non sa, non risponde	4,7
Totale	100,0

Il sindacato dei lavoratori è presente e attivo nella Sua azienda? (Valori % al LORDO dei non rispondenti)	
Sì	46,8
No	53,2
Totale	100,0

Di fronte al problema del passaggio generazionale, qual è la migliore strategia da adottare? (Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)	
Mantenimento della proprietà e della gestione all'interno della famiglia	55,1
Mantenimento della proprietà ma ricorrere a manager esterni alla famiglia	23,9
Mantenimento della gestione a livello familiare e aprire il capitale a soggetti esterni	7,3
Ricorso a manager e apertura del capitale a soggetti esterni	10,0
Non sa, non risponde	3,7
Totale	100,0

Nel segmento di mercato della Sua azienda, qual è il fattore di successo decisivo nei confronti dei concorrenti? (Valori % al LORDO delle non risposte)			
	Prima scelta	Seconda scelta	TOTALE
Il prezzo	23,8	11,2	35,0
Il contenuto tecnologico particolarmente avanzato del prodotto	12,7	8,5	21,2
La qualità del prodotto	40,4	26,1	66,5
Il rispetto dei tempi per la consegna	3,9	14,4	18,3
L'innovazione rapida	3,3	4,4	7,7
La flessibilità produttiva	5,2	9,1	14,3
La coinnovazione col committente	0,9	1,0	1,9
La qualificazione del personale	1,6	3,2	4,8
Il marketing, la comunicazione, la rete di vendita	0,9	1,9	2,8
Il marchio e la reputazione aziendale	1,9	3,7	5,6
I servizi al cliente	4,0	14,8	18,8
Altro	1,1	1,2	2,3
Non sa, non risponde	0,3	0,5	0,8
Totale	100,0	100,0	—

Fatto cento il fatturato della Sua azienda per il 2010, a quanto ammontano, grosso modo, gli acquisti di materiali e servizi? (quindi da fornitori esterni, per materie prime, energia, lavorazioni, componenti, licenze, servizi e conoscenze) CALCOLO DEL VALORE AGGIUNTO (=100-risposta data) (Valori % al LORDO dei non rispondenti)	
Mediana	50
Fino al 20	7,4
Dal 21 al 50	46,4
Oltre il 50	46,2
Totale	100,0

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Per il successo della Sua impresa, Lei ritiene che sia più importante:*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

Specializzarsi in un'unica fase della filiera produttiva	40,6
Ampliare il numero di fasi in cui l'impresa interviene lungo la filiera	56,4
Non sa, non risponde	3,0
Totale	100,0

Secondo Lei, una maggiore dimensione della Sua azienda le consentirebbe di:*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

	Sì	No	No, ma non sa, non risponde	Totale
Aumentare la produttività	53,9	44,8	1,3	100,0
Fare più ricerca e innovazione	65,8	33,4	0,8	100,0
Presidiare meglio i mercati esteri	62,2	36,0	1,8	100,0
Controllare di più i mercati con reti commerciali	67,5	31,2	1,3	100,0

Cosa impedisce alla Sua azienda di diventare molto più grande:*(Valori % al LORDO delle non risposte)*

	Prima scelta	Seconda scelta	TOTALE
Ostacoli burocratici (permessi, ecc.)	15,3	12,5	27,8
Insufficiente domanda	29,4	19,1	48,5
Mancanza di risorse imprenditoriali	5,7	8,4	14,1
Mancanza di risorse manageriali	4,8	12,0	16,8
Mancanza di capitali	20,1	27,8	47,9
Ostacoli sindacali	2,3	4,2	6,5
Mancanza di manodopera	6,8	10,4	17,2
Va bene così, non c'è bisogno di crescere (non leggere)	13,4	—	13,4
Non sa, non risponde	2,2	5,6	7,8
Totale	100,0	100,0	—

La Sua azienda, attualmente, di quale tipo di personale ha maggiormente bisogno?*(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)*

Laureati	12,2
Tecnici	53,4
Impiegati diplomati	9,1
Personale non qualificato anche con bassa istruzione	16,9
Non sa, non risponde	8,4
Totale	100,0

La Sua azienda intrattiene normalmente rapporti stabili di collaborazione con:*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

	Sì	No	No, ma intende farlo	Non sa, non risponde	Totale
Alcuni clienti	93,4	1,3	5,3	—	100,0
Alcuni fornitori	93,6	1,6	4,8	—	100,0
Alcuni centri di ricerca	32,9	15,0	51,3	0,8	100,0
Alcune imprese di servizi	66,2	5,0	28,4	0,4	100,0

La Sua azienda ha fatto esperienze di aggregazioni con altre aziende (ad es. consorzio, joint venture, alleanze, ATI, ecc.)*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

Sì	31,2
No, ma intende farlo	13,5
No	54,6
Non sa, non risponde	0,7
Totale	100,0

Si è trattato di esperienze di tipo? (se Sì alla precedente)*(Valori % al LORDO dei non rispondenti)*

Commerciale	38,0
Produttivo	20,4
Sia commerciale che produttivo	40,5
Non sa, non risponde	1,1
Totale	100,0

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

La Sua impresa ha introdotto negli ultimi cinque anni delle innovazioni e/o dei cambiamenti di rilievo per quanto riguarda...
(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Il prodotto: nuovi prodotti, miglioramenti funzionali, estetici o tecnologici di prodotti esistenti	74,4	25,6	–	100,0
Il processo di produzione	69,3	30,3	0,4	100,0
L'organizzazione del lavoro	63,8	36,2	–	100,0
La gestione amministrativa e finanziaria	47,1	52,5	0,4	100,0
La commercializzazione del prodotto	52,4	47,3	0,3	100,0
Il rapporto con i fornitori	38,1	61,7	0,2	100,0
L'organizzazione delle relazioni con altre aziende, <i>joint venture</i> , consorzi di acquisto o vendita	24,7	75,1	0,2	100,0

La Sua azienda ha depositato...
(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Brevetti, modelli di utilità o modelli di <i>design</i>	31,6	68,2	0,2	100,0
Marchi registrati	37,7	62,3	–	100,0

(Se Sì a una delle precedenti) Quanto i depositi sono aumentati negli ultimi tre anni...
(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Molto	9,6
Abbastanza	22,2
Poco	38,5
Per niente	26,6
Non sa, non risponde	3,1
Totale	100,0

Quale delle seguenti condizioni, oggi, impedisce di più agli imprenditori di investire in innovazione?
(Valori % al LORDO delle non risposte)

La congiuntura economica	49,3
La disponibilità delle banche a finanziare i progetti	22,9
I rapporti tra imprese e sindacato	1,4
Le risorse umane a disposizione dell'impresa	7,4
La possibilità di accedere alle conoscenze tecnologiche	3,0
L'attuale quadro normativo amministrativo	11,6
Non sa, non risponde	4,4
Totale	100,0

La Sua impresa vende attraverso Internet?
(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Sì	14,3
No	85,7
Totale	100,0

In che percentuale sul fatturato totale
(Valori % di chi vende attraverso Internet al LORDO dei non rispondenti)

Mediana	10
Media	12,5

La Sua impresa acquista in Internet
(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Sì	No	Non sa, non risponde	Totale
Materie prime e semilavorati	10,2	89,8	–	100,0
Prodotti finiti	8,2	91,8	–	100,0
Servizi	18,2	81,8	–	100,0
Servizi bancari	31,2	68,4	0,4	100,0

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si
trova maggiormente d'accordo?

(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Sarà un mondo con problemi ambientali così gravi che fermeranno la crescita	21,7
Sarà un mondo in cui i problemi ambientali costituiranno sempre più nuove opportunità per le imprese	72,3
Non sa, non risponde	6,0
Totale	100,0

Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si
trova maggiormente d'accordo?

(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Sarà un mondo che consentirà nuovi successi per le imprese italiane	39,4
Sarà un mondo che vedrà le imprese italiane spiazzate dalla concorrenza dei Paesi Emergenti	55,7
Non sa, non risponde	4,9
Totale	100,0

Provi ad immaginare il mondo che verrà...
Con quale delle seguenti affermazioni Lei si
trova maggiormente d'accordo?

(Dati in %, al LORDO dei non rispondenti)

Sarà un mondo in cui non basterà essere bravi imprenditori per aver successo senza un governo che potenzi e dia prestigio al sistema paese	66,4
Sarà un mondo in cui i bravi imprenditori avranno successo anche in assenza di un governo attento al sistema paese	31,1
Non sa, non risponde	2,5
Totale	100,0

Ora Le illustrerò alcune opinioni su temi molto attuali. Mi può dire quanto si sente d'accordo con esse?

(Valori % al NETTO delle non risposte)

	<i>Oggi è inutile fare progetti impegnativi per sé o per la propria famiglia, perché il futuro è incerto e carico di rischi</i>	
Per niente	30,1	63,8
Poco	30,0	21,3
Molto	30,7	12,8
Moltissimo	9,2	2,1
Totale	100,0	100,0
Non sa, non risponde	0,5	1,2
Per niente o poco	60,1	85,1
Molto o moltissimo	39,9	14,9
Totale	100,0	100,0

Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria

Per ciascuna delle seguenti strategie aziendali, mi può dire se la Sua impresa l'ha già fatta, se pensa di farla o se non intende farla?
(Valori % al LORDO delle non risposte)

	Si l'ho già adottata	No, ma pensa di adottarla presto	No, non l'ho adottata e non intendo adottarla	Non ha produzione all'estero (NON LEGGERE)	Non sa, non risponde	Totale
Entrata in nuovi mercati esteri	49,8	28,3	21,0	—	0,9	100,0
Aumentare la produzione all'estero e ridurre quella in Italia	8,6	19,0	69,2	—	3,2	100,0
Aggregazione con altre imprese anche riducendo il controllo	8,6	30,6	58,5	—	2,3	100,0
Innovazione di prodotto	61,8	26,0	11,4	—	0,8	100,0
Innovazione di processo	60,1	30,2	9,4	—	0,3	100,0
Investimenti sul marchio	37,5	22,9	38,0	—	1,6	100,0
Inserimento di nuove professionalità manageriali	31,2	38,3	28,2	—	2,3	100,0
Riportare in azienda fasi produttive	31,7	19,4	45,7	—	3,2	100,0
Aumentare la produzione in Italia e ridurre quella all'estero	11,1	10,8	31,4	44,2	2,5	100,0

Politicamente Lei si definirebbe di...
(Dati % al LORDO delle non risposte)

Sinistra	4,1
Centro-sinistra	8,6
Centro	8,7
Centro-destra	24,4
Destra	13,6
Non mi riconosco in questo schema	31,3
Non sa, non risponde	9,3
Totale	100,0



6. Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

Daniele Marini*

■ Introduzione ■

La crisi che tuttora stiamo attraversando costituisce un punto di svolta, un cambiamento che si può definire, in modo non eccessivo, epocale. Perché ha accelerato il mutamento di un insieme di fattori: dagli equilibri geo-economici internazionali ai consumatori nel mondo fino ai sistemi produttivi e alle relazioni industriali nei singoli paesi. È una discontinuità che si manifesta improvvisa e inattesa, sebbene i suoi prodromi fossero intuibili. Come tutti i cambiamenti, anche questo non è neutro nella percezione delle persone. Può generare timori, paure, chiusure. Ma anche dischiudere grandi opportunità, possibilità di indirizzare diversamente un modello di sviluppo.

Per cogliere le chance che si aprono servono però nuove lenti con cui guardare la realtà attuale e quella in prospettiva, occorre dotarsi di criteri di analisi diversi dai precedenti. O, talvolta, più semplicemente, provare a osservare i fenomeni con una maggiore oggettività, mettendo da parte le convinzioni preconcepite e inserendoli all'interno di un contesto sociale ed economico che muta a una velocità inusitata. L'Italia, all'interno della crisi e in questa fase in particolare, sembra ancora annaspere, incapace di prefigurare una progettualità complessiva che indichi i percorsi da intraprendere per ritornare a crescere. L'incertezza sembra essere l'unica certezza di cui dispone. Eppure, proprio questo è il momento opportuno e decisivo per riscrivere un nuovo "orizzonte condiviso per lo sviluppo", che contenga sicuramente politiche e misure concrete, utili a sospingere il sistema produttivo verso un livello di competitività più elevato che si deve fondare su un aspetto culturale strategico e che coinvolge più direttamente il mondo del Lavoro (con la L maiuscola, quello degli imprenditori e dei lavoratori). Stilare un "*new deal*", un nuovo accordo fra i produttori all'insegna di una maggiore condivisione degli obiettivi.

* Università di Padova, Direttore scientifico Fondazione Nord Est.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Si tratta di un libro dei sogni? No e anzi è un percorso plausibile. A solo titolo indicativo, basta rilevare come il tema della collaborazione fra lavoratori e datori di lavoro registri ampi spazi di convergenza, tanto dal punto di vista degli imprenditori quanto da quello dei lavoratori come dimostrano diverse ricerche¹ (Tab. 6.1). Se così è, ciò implica mettere a fuoco e rendere partecipi di alcuni valori di fondo imprenditori e lavoratori, riconoscendo maggiormente le dimensioni della “complicità” e della “reciprocità”, quali la rilevanza del merito e la promozione di eque opportunità, l’importanza sociale dell’intraprendere e il rispetto della legalità, la compartecipazione all’innovazione e ai rischi del fare impresa, la considerazione delle professionalità e della promozione del capitale umano, e così via. Senza per questo disconoscere l’esistenza di una distinzione dei ruoli e delle responsabilità, nel rispetto dei reciproci interessi. Insomma, affermare i valori della corresponsabilità e dell’imprenditività nel Lavoro.

Tab. 6.1 - La collaborazione fra lavoratori e datori di lavoro è...
(% delle risposte)

	Imprenditori		Lavoratori
	2005	2008	2011
...opportuna, perché va a vantaggio di tutti	68,6	66,5	47,2
...possibile, ma solo in alcune circostanze	27,0	30,6	41,4
...impossibile, perché datori di lavoro e lavoratori hanno interessi opposti	4,4	2,9	11,4
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.216; ottobre 2005, n. casi 1.102).

In altri termini, è mutato radicalmente il quadro della competizione internazionale e gli schemi tradizionali dei rapporti fra capitale e lavoro rischiano l’inefficacia. Posto che questi abbiano mai rappresentato un modello di riferimento universale, in un sistema produttivo come quello italiano caratterizzato da un’imprenditorialità diffusa e da una larga presenza di PMI. Nuove regole e un nuovo progetto devono essere scritti, pena un lento, ma inesorabile declino economico di fronte ai processi di internazionalizzazione produttiva. La ricerca realizzata per conto di Piccola Industria di Confindustria e coordinata dal Centro Studi Confindustria sui lavoratori dipendenti in Italia, di cui più oltre riportiamo

¹ Per dettagli sulle opinioni espresse dagli imprenditori su questo tema si veda Marini (2005, 2008a).

i risultati, ha sondato se e in che misura la prospettiva di prefigurare una nuova “reciprocità” trovi all’interno del mondo del lavoro un terreno disponibile ad accoglierla. Com’era facile attendersi, emerge un quadro articolato, sicuramente dinamico e – per molti aspetti – diverso da quello contenuto nell’immaginario che fa riferimento ancora al lavoratore della fabbrica di stampo fordista.

Non è agevole delineare un profilo omogeneo dei lavoratori, ma gli esiti dell’indagine demoscopica dimostrano quanto poco si conoscano gli orientamenti degli occupati. Soprattutto, il livello di “reciprocità” degli interessi fra lavoratore e impresa è di assoluto rilievo. Al punto che, nella maggioranza dei casi, si potrebbe sostenere che siamo di fronte a “lavoratori imprenditivi”, nel senso di attori disponibili a investire sul proprio futuro professionale, a un diverso rapporto con l’impresa, fatto di maggiore coinvolgimento e partecipazione, e in non pochi casi anche a compartecipare al rischio legato all’innovazione². Come a dire che la scrittura di un “*new deal*” fra i produttori può trovare già oggi un retroterra culturale più favorevole di quanto comunemente non si ipotizzi. Qui offriamo alcuni spunti di riflessione così come emergono dai risultati della ricerca realizzata.

L’esplorazione riguardo ad alcuni cambiamenti nei rapporti di lavoro (elementi di flessibilizzazione), all’apporto, all’innovazione e alla partecipazione al rischio d’impresa ha messo in luce, tra i lavoratori interpellati, una disponibilità molto elevata. Complessivamente, il 63,9% degli intervistati aderirebbe a forme varie di flessibilità nell’organizzazione del lavoro; il 57,5% accetterebbe di buon grado di partecipare attivamente a formulare idee per l’innovazione e a rendere una parte del proprio reddito variabile in relazione ai risultati dell’azienda.

Questi aspetti si sposano anche con la rilevante propensione dei lavoratori a migliorare le proprie professionalità mediante la partecipazione a corsi di formazione. Basti pensare che un quinto di essi (20,3%) al momento dell’intervista frequentava un corso e ben la metà (50,2%) lo aveva fatto nel passato. Dunque, complessivamente il 70,5% dei lavoratori è tornato a sedersi a un banco di scuola per aumentare il proprio capitale culturale e professionale. Di più, ben il 58,1% è disponibile a sacrificare una parte del tempo libero per partecipare a corsi che possano migliorare il bagaglio professionale. Le imprese possono contare, quindi, su un capitale umano che ha chiara la centralità della formazione per lo sviluppo delle competenze e dei percorsi di carriera.

² Sul tema della necessità di promuovere una “società imprenditoriale consapevole” si rinvia alle riflessioni di Rullani presenti in questo volume.

Tali propensioni affondano le radici anche nell'idea di giustizia sociale legata al lavoro. Prevale un orientamento di tipo "merito-solidale" (89,9%), dove a tutti devono essere garantite pari opportunità di partenza, ma poi ciascuno deve esprimere il meglio di sé autonomamente. A questa visione, si avvicina quella più espressamente "meritocratica" (85,5%), mentre quella più "egualitarista" raccoglie il 59,7% dei consensi. Questi dati sottolineano come l'approccio ai diritti legati al lavoro e l'idea di giustizia sociale che hanno i lavoratori siano distanti rispetto alle rappresentazioni che più spesso sono veicolate dai mezzi di comunicazione.

A questi orientamenti culturali si sommano quelli relativi alle tipologie di negoziazione e alle forme di tutela degli interessi dei lavoratori. Com'è noto, la presenza del sindacato e dei lavoratori sindacalizzati dipende dalla dimensione dell'impresa. Ciò non di meno, si assiste a un processo di mobilitazione individualistica, alla soggettivizzazione dei rapporti. La maggioranza dei lavoratori predilige rapportarsi contrattualmente direttamente con il datore di lavoro (40,2%) o al più unendo le proprie istanze a quelle dei suoi colleghi (30,3%). La quota di chi ritiene che il modo più efficace di negoziare è quello con l'aiuto del sindacato è il 27,6%. Dall'altro lato, si vorrebbe che il centro decisionale dei contratti fosse a livello aziendale-territoriale (33,5%) o comunque con un'ampia autonomia decisionale anche se all'interno di un quadro nazionale (39,8%). Emerge, quindi, la tendenza a valorizzare il singolo lavoratore e ad avvicinare maggiormente il baricentro delle decisioni negoziali al territorio e alle singole aziende.

La dimensione dell'impresa gioca un ruolo nel differenziare le condizioni lavorative, ma fino a un certo punto. C'è una soglia che, generalmente, costituisce una frattura nelle opinioni e negli orientamenti dei lavoratori: al di sotto o al di sopra dei 10 dipendenti. Al di sotto, complessivamente le condizioni percepite, le prospettive di carriera e i rapporti con i datori di lavoro appaiono migliori. Risultano inferiori anche lo stress e i carichi di lavoro. Mentre maggiore è l'identificazione con l'imprenditore, al punto che cresce l'aspirazione, rispetto ai lavoratori occupati nelle imprese di maggiori dimensioni, ad avviare in futuro una propria impresa. Diverse e individualizzate sono le relazioni con il datore di lavoro per negoziare la remunerazione. Oltre questa soglia dimensionale, invece, le differenze sembrano affievolirsi: non si rilevano scostamenti significativi fra i dipendenti di un'impresa di 30, di 100 o di 250 dipendenti. Come se la logica organizzativa del lavoro e della produzione prevalesse sulle altre variabili. Dunque, lavorare in una micro impresa segna positivamente soprattutto ciò che ri-

guarda le relazioni, la percezione del proprio lavoro, le prospettive di carriera. Fino ad aspirare di diventare, un domani, imprenditore. Tuttavia, se ritorniamo sul piano delle culture del lavoro, sulla propensione a introdurre elementi di maggiore flessibilità e di aderire a modalità di innovazione e compartecipazione al rischio d'impresa, la dimensione dell'azienda in cui si lavora non è più un fattore discriminante dei comportamenti. Come se certi atteggiamenti fossero trasversali ai lavoratori e alle imprese.

La crisi economica che attanaglia il sistema produttivo non sembra avere avuto effetti radicali sulle percezioni dei dipendenti in relazione alle loro condizioni di lavoro. Anzi, complessivamente solo nel 17,4% dei casi le aspettative sul lavoro sono peggiorate (60,6% rimaste uguali; 21,9% migliorate). Per quello che riguarda le condizioni oggettive, l'8,2% le considera peggiorate (78,8% rimaste uguali; 13,0% migliorate). Semmai, è il clima interno alle imprese, nelle relazioni fra colleghi e con i superiori, ad averne risentito in misura maggiore (il 26,9% ne percepisce un peggioramento). Ma non così ovunque, se nel 33,8% dei casi esso è giudicato addirittura migliorato (per il 39,3% è rimasto uguale).

È centrale la questione della valorizzazione sociale del lavoro manuale e operaio. Se è comprensibile un processo di identificazione e di autorappresentazione dei lavoratori che si spostano progressivamente verso mansioni di natura impiegatizia (d'altro canto, anche all'interno delle fabbriche il lavoro – grazie alle nuove tecnologie – ha sempre meno contenuti “manuali” e sempre più “tecnici”), nello stesso tempo lo scarso valore sociale attribuito alla manualità e il continuare a considerare il lavoro operaio e della fabbrica come “sporco”, pesante e di basso status hanno effetti perversi, come quello di scoraggiare le giovani generazioni a intraprendere percorsi di formazione di natura professionale e tecnica, di cui invece il sistema produttivo ha forte necessità. Comunicare i cambiamenti intervenuti nelle organizzazioni del lavoro, mostrare come siano mutate le mansioni e le figure professionali, valorizzare meglio anche sotto il profilo remunerativo talune professioni: tutto ciò rappresenta un terreno di sfida per il sistema produttivo.

Osservando le forme contrattuali presenti sul mercato, la ricerca per Piccola Industria mette in luce – in linea con le statistiche ufficiali – come siano mutate negli anni le posizioni contrattuali con l'affermarsi di nuove tipologie. Ciò nonostante, tre lavoratori su quattro (75,3%) risultano disporre di un contratto a tempo indeterminato. Erano l'88,9% nel 1998, ma questo non ha significato una

“reale” precarizzazione. Rispetto a pochi anni fa, la quota di lavoratori con contratti a tempo determinato rimane sostanzialmente stabile (13,2%, era il 17,7% nel 2008). Continuiamo a essere, nel panorama europeo, il paese con un tasso di lavori flessibili inferiore alla media del Vecchio continente. Ciò nonostante, la percezione che in Italia il lavoro sia “precario” è di quasi tre lavoratori su quattro (72,5%) e una quota analoga (70,3%) ritiene che esso sia diffusamente irregolare. Dunque, esiste uno “strabismo” fra le condizioni “reali” e le “percezioni”. Al punto che le percezioni sembrano sovrastare la realtà dei fatti.

La difficoltà di mettere a fuoco le condizioni oggettive rispetto a quelle dell’immaginario può trovare origine in diversi fattori. Uno di questi, sicuramente, consiste nel fatto che alle riforme realizzate sul mercato del lavoro per accrescerne la flessibilità non è ancora seguito il riordino degli ammortizzatori sociali che avrebbe assicurato maggiori protezioni³. Un altro riguarda le condizioni di ingresso nel mercato del lavoro che pesano in particolare sulle giovani generazioni. Infatti, solo poco più di un terzo (38,4%) dei lavoratori dipendenti tra i 15 e i 24 anni è assunto con un contratto a tempo indeterminato; il 34,4% lo è con uno a tempo determinato; il 15,5% è invece un lavoratore autonomo “improprio” e l’11,8% lavora in modo non regolare. Oltre la soglia dei 35 anni poco più dei quattro quinti (83,5%) giunge ad avere un contratto a tempo indeterminato. Quindi, questo lungo e oneroso percorso per una parte non marginale delle famiglie di origine (poiché ciò significa spesso lasciare la casa dei genitori più tardi, rinviare progetti di vita e così via) non può non avere effetti negativi sulla costruzione dell’immagine del lavoro. Percependolo, appunto, precario ben oltre la sua effettiva realtà. Anche perché va ricordato che in precedenza il lavoro era di ben più difficile reperibilità ed era più elevato il tasso di disoccupazione giovanile. In ogni caso, le giovani generazioni di lavoratori vivono una contraddizione significativa: hanno perlopiù realizzato un investimento in un percorso formativo medio-lungo (diploma e laurea), ma nonostante ciò vivono in misura maggiore l’incertezza e la flessibilità sul mercato del lavoro.

³. Rinviamo, in particolare, alle riflessioni di Accornero (2006a).

■ 1. Il lavoro: valutazioni, flessibilità e propensione a innovare ■

È difficile fare previsioni, ma come hanno ricordato in tempi recenti sia il Presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, sia il Governatore della Banca d'Italia, Mario Draghi, i temi del lavoro e dell'occupazione saranno (o dovrebbero essere) sicuramente al centro della discussione pubblica e politica ancora per molto tempo.

La questione, però, non è tanto relativa al grado di consapevolezza degli attori istituzionali circa il "problema lavoro" e alla misura in cui saranno in grado di adottare misure adeguate per alleviarlo. Quanto piuttosto al come questo tema è posto al centro dell'attenzione dell'opinione pubblica e a come viene affrontato. Perché troppo spesso il confronto su questi versanti avviene da punti di vista e categorie mentali ereditati dal passato e che non tengono conto delle trasformazioni delle organizzazioni e delle culture del lavoro. Si guarda alle relazioni industriali ancora con un approccio fordista, più che post-fordista. Si pensa che il lavoro tipico sia quello della grande impresa, mentre poco si conosce delle dinamiche presenti nelle imprese più diffuse, di piccole e medie dimensioni. Si ipotizza che la relazione fra impresa e lavoratori si possa leggere solo inforcando le lenti del conflitto fra capitale e lavoro, quando invece ci sono altre modalità di relazione. Insomma, spesso sul tema del lavoro esistono ancora pregiudizi diffusi e si faticano a mettere a fuoco effettivamente le questioni centrali per come esse sono realmente.

La ricerca coordinata dal Centro Studi Confindustria ha invece gettato uno sguardo non stereotipato sul composito e complesso mondo del lavoro, con un sondaggio su un campione di lavoratori dipendenti nei diversi settori economici in Italia⁴. Peraltro, in una fase particolarmente critica per l'occupazione come quella attuale. Sono stati considerati come dipendenti non solo quelli classificati normalmente come tali (avendo un contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato), ma anche parte di quanti hanno collaborazioni occasionali o a progetto e così via. In particolare, si è cercato di individuare, attraverso opportune domande filtro, quella parte di lavoratori autonomi "impropri", ovvero quanti – pur essendo titolari di un contratto di collaborazione o di una partita IVA ma avendo non più di due committenti – potrebbero di fatto lavorare in condizioni di subordinazione⁵. La ricerca ha sondato alcuni aspetti particolari: le condizioni

⁴ Si rinvia per i dettagli alla nota metodologica in Appendice.

di lavoro oggettive e quelle percepite, la propensione alla partecipazione all'innovazione e al rischio d'impresa, le opinioni sulla contrattazione e sul ruolo del sindacato, la soddisfazione per il lavoro svolto, il prestigio assegnato al lavoro e alle diverse occupazioni.

L'analisi è stata effettuata anche confrontando – là dove possibile – gli esiti della presente indagine con altre analoghe precedentemente realizzate⁶, in modo tale da potere evidenziare i processi di cambiamento e le evoluzioni in corso.

La percezione dei lavoratori rispetto alle proprie condizioni di lavoro è, al di là dell'oggettività dei fatti, un elemento fondamentale per cogliere il clima delle relazioni nelle aziende. Ai lavoratori è stato chiesto di dichiarare se ritenessero migliorate, rimaste uguali o peggiorate negli ultimi anni le loro condizioni, rispetto a un *set* di indicatori. Il confronto intertemporale aiuta a cogliere le eventuali trasformazioni (Tab. 6.2).

In generale, rispetto agli undici indicatori proposti, calcolando una semplice media aritmetica dei saldi d'opinione⁷, prevale una valutazione positiva che rimane nel corso del tempo sostanzialmente stabile. Tuttavia, tale stabilità nasconde alcuni mutamenti.

Osservando la graduatoria dei saldi d'opinione appare evidente come gli aspetti considerati in via di miglioramento attengano fondamentalmente a due aree. Da un lato, troviamo le condizioni fisiche del lavoro: la sicurezza (+36,3) e la salubrità dell'ambiente (+15,0). Dall'altro, la dimensione relazionale e quella autorealizzativa: i rapporti con i colleghi (+22,1) e il sentirsi realizzati (+15,0). Meno intensi sono i miglioramenti per quanto riguarda i rapporti con i superiori (+12,1) e la retribuzione (+8,4). I giudizi sulla stabilità del posto (nonostante la crisi) e sugli orari di lavoro rimangono invariati, mentre peggiora leggermente la percezione di potere migliorare la propria posizione professionale e di fare carriera (-2,5). Sono decisamente in regresso, invece, le valutazioni su due fattori: i carichi di lavoro (-17,4) e, soprattutto, lo stress mentale e psicologico (-31,4). Dunque, ai

5. Il criterio che adottiamo qui per individuare i lavoratori autonomi "impropri" è a maglia larga. Più spesso i "finti" autonomi (o lavoratori "parasubordinati") sono individuati come coloro che hanno un datore di lavoro esclusivo (monocommitenza) e in più riportano vincoli di presenza e orario (caratteristiche che per la limitata dimensione del campione non è stato possibile rilevare qui).

6. Si veda Marini (1997, 1998, 2008b).

7. Il saldo d'opinione è il risultato della differenza fra le quote percentuali di quanti hanno dichiarato "migliorata" e "peggiolata" l'opzione proposta.

poli opposti troviamo le condizioni di contesto in cui si svolge il lavoro. Se migliorano le dimensioni di natura ambientale e della sicurezza, peggiorano nella percezione dei lavoratori l'aspetto psicologico e mentale e quello dei ritmi. Nel mezzo, i giudizi sulle relazioni personali e sull'autorealizzazione (aspetti fondamentali per i lavoratori) che continuano a riscuotere valutazioni positive.

Va sottolineato, però, che l'andamento dei giudizi delineato dalle diverse rilevazioni volge verso un generale appiattimento. Tendenzialmente, sembrano prevalere le condizioni di stabilità nelle percezioni dei lavoratori. I progressi e i regressi sono divenuti negli anni meno intensi. Come se nei luoghi di lavoro le situazioni fossero cristallizzate.

Tab. 6.2 – La percezione delle condizioni di lavoro (Saldi d'opinione*)			
	1997	2008	2011
Le condizioni di sicurezza	–	+31,1	+36,3
Il rapporto con i colleghi	+29,3	+27,1	+22,1
La sua realizzazione sul lavoro	+27,4	+23,0	+15,0
Le condizioni ambientali (salute, nocività)	+19,1	+13,9	+15,0
Il rapporto con i superiori, l'azienda/ente	+24,3	+15,4	+12,1
La retribuzione	+19,3	+10,4	+8,4
La stabilità del posto	-4,0	-3,7	+0,1
L'orario di lavoro	+1,1	+2,1	–
La possibilità di fare carriera	+8,1	+6,5	-2,5
Il carico di lavoro (fatica, ritmi)	-33,4	-19,1	-17,4
Lo stress mentale, psicologico	-47,4	-24,6	-31,4
<i>Media</i>	<i>+4,4</i>	<i>+7,5</i>	<i>+5,2</i>

*Differenza fra le quote percentuali di quanti hanno dichiarato "migliorata" e "peggiorata" l'opzione proposta.
Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009); Fondazione Corazzini (ottobre 1997, n. casi 1.200).

Aggregando le valutazioni espresse dai lavoratori su determinati ambiti, è possibile ottenere alcune informazioni in forma sintetica. Abbiamo sommato le risposte sugli indicatori riguardanti tre sfere: le condizioni oggettive del lavoro, le aspettative e il clima aziendale⁸. Dopodiché, come in precedenza, abbiamo calcolato i saldi d'opinione (Tab. 6.3).

⁸ Le "condizioni oggettive" contengono le seguenti dimensioni: ambiente di lavoro, stress, orario, carico di lavoro, sicurezza. Le "aspettative" racchiudono: stabilità del posto, retribuzione, fare carriera, realizzazione. Infine, il "clima" aziendale: rapporti con i colleghi e con i supe-

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 6.3 – La percezione delle condizioni di lavoro
(% delle risposte e saldi d'opinione)

	Condizioni oggettive	Aspettative	Clima
Migliorate	22,0	13,0	33,8
Rimaste uguali	60,6	78,8	39,3
Peggiorate	17,4	8,2	26,9
Totale	100,0	100,0	100,0
Saldo d'opinione	+4,6	+4,8	+6,9
<i>Genere</i>			
Maschio	+10,2	+8,3	+9,7
Femmina	-2,6	-0,9	+2,8
<i>Età</i>			
15-24	+22,3	+17,4	+14,3
25-34	+7,3	+15,6	+11,2
35-44	+4,3	+2,3	+10,4
45-54	-2,5	-2,9	–
55-64	-2,9	-26,9	-13,0
<i>Titolo di studio</i>			
Basso (fino a licenza dell'obbligo)	+10,9	+7,9	+17,6
Medio (qualifica e diploma)	+5,4	+3,9	+6,1
Alto (laurea e oltre)	+0,6	+4,0	+2,6
<i>Tipologia contratto</i>			
T. indeterminato	+4,8	+3,5	+9,8
T. determinato	-2,2	+3,0	-2,2
Parasubordinato	+20,4	+25,9	+20,0
Irregolare	+8,4	+3,4	-19,6
<i>Mansione</i>			
Lavoro manuale	+10,0	+5,3	+12,1
Lavoro impiegatizio	+1,4	+4,2	+3,9
Lavoratore autonomo	+2,1	+2,1	-4,0
<i>Settore</i>			
Industria	+8,2	+10,0	+16,0
Servizi	+3,3	+2,3	+3,2
<i>Dimensione dell'impresa (n° addetti)</i>			
Micro (1-9)	+9,4	+9,8	+10,8
Small (10-49)	+3,8	+4,9	+6,4
Medium (50-249)	+1,9	+0,7	+7,8
Large (250+)	+4,0	+1,8	+1,3
<i>Area territoriale</i>			
Nord Ovest	+3,9	+3,8	+7,4
Nord Est	+11,0	+21,1	+23,5
Centro	+4,7	+1,4	+6,6
Sud e Isole	+3,9	+1,4	+1,1

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).

Si può osservare come le condizioni di clima (+33,8%) siano generalmente migliorate in misura maggiore sia rispetto alle condizioni oggettive (+22,0%) sia, e ancora di più, rispetto alle aspettative (+13,0%). Tuttavia, è proprio il clima aziendale a essere fortemente polarizzato tra quanti percepiscono un'evoluzione e, all'opposto, chi vive un deterioramento. Per quel che riguarda le aspettative verso il proprio lavoro, la grande maggioranza degli intervistati manifesta una sostanziale stazionarietà della situazione, quasi a volere indicare la carenza di prospettive positive e la difficoltà a intravedere un futuro di crescita personale. Evidentemente, l'incertezza della crisi contribuisce a segnare negativamente le valutazioni dei lavoratori. Ma al contempo, la fase attuale in cui si prospetta l'uscita dal tunnel, o perlomeno la fine della fase di caduta, probabilmente rende più rilassate le opinioni dei lavoratori; questo è evidente nelle risposte suddivise per settori e aree geografiche, dove i miglioramenti maggiori si hanno proprio nell'industria e nel Nord Est.

Disaggregando l'analisi per caratteristiche socio-demografiche e lavorative, è possibile ottenere ulteriori informazioni utili. I saldi d'opinione permettono di mettere in luce come la componente maschile sia generalmente più positiva rispetto a quella femminile su tutte le dimensioni indagate. Inoltre, com'era facile attendersi, le generazioni più giovani dei lavoratori hanno attese e visioni di gran lunga più ottimistiche dei lavoratori più adulti e prossimi al pensionamento. L'aumento della scolarità e il cambiamento delle mansioni, dalle manuali alle impiegatizie, inducono, poi, a una maggiore selettività nelle percezioni e, quindi, spingono a manifestare una minore soddisfazione riguardo alle proprie condizioni. Quanti sono occupati nell'industria e nelle imprese di più piccole dimensioni esprimono orientamenti più positivi. E, di gran lunga fra tutti, i lavoratori del Nord Est.

Infine, potrà apparire paradossale, ma a esprimere valutazioni più positive sulle diverse dimensioni sono i lavoratori autonomi "impropri", mentre quelli più insoddisfatti appaiono quanti hanno rapporti di lavoro a tempo determinato e coloro che non hanno un contratto regolare (ma solo per la dimensione di clima, comprensibilmente). Come a dire, chi ha un po' più di garanzie contrattuali (i lavoratori a tempo determinato), ma ha una prospettiva corta per le proprie progettualità, manifesta una maggiore insoddisfazione rispetto a quanti hanno minori garanzie (lavoratori autonomi "impropri"), ma in virtù della loro autonomia ritengono di potersi muovere più agilmente sul mercato. Oppure, in

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

questa particolarissima fase, avvertono il miglioramento del ciclo economico, dopo essere stati più intensamente colpiti dalla profonda recessione.

La formazione costituisce uno degli *asset* fondamentali per lo sviluppo della professionalità e, com'è noto, il nostro paese ha un capitale umano meno istruito rispetto ai paesi più avanzati, a causa soprattutto, ma non solo, di un ritardo storico nei processi di scolarizzazione.

Ma in che misura i lavoratori sono impegnati in percorsi di formazione una volta entrati sul mercato del lavoro? Al momento dell'intervista, un quinto degli interpellati (20,3%) ha dichiarato di seguire un corso (Tab. 6.4). La metà (50,2%) l'ha fatto in passato, mentre poco meno di un terzo (29,5%) non ha mai avuto l'occasione (o non se l'è creata).

Tab. 6.4 – I lavoratori e la formazione (% delle risposte)	
Frequenza a corsi di formazione	
Sì, lo sto frequentando adesso	20,3
No, ma l'ho frequentato in passato	50,2
No, non l'ho mai frequentato	29,5
Totale	100,0
Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).	

In questo caso, le variabili di genere, età e anzianità aziendale non offrono indicazioni specifiche. Invece, chi ha maggiori probabilità di rientrare in percorsi di formazione sono quei lavoratori che hanno titoli di studio elevati, svolgono mansioni impiegate, risiedono nel Centro e nel Nord del Paese, appartengono ad aziende dei servizi e del settore pubblico. In altri termini, si tratta dei lavoratori che dispongono già di chance professionali elevate e colgono (o possono cogliere) l'occasione di usufruirne di ulteriori; mentre ciò appare più difficile per chi, invece, avrebbe maggiori necessità di incrementare la propria professionalità.

La disaggregazione per classe dimensionale delle imprese mostra una relazione diretta fra quanti frequentano attività formative e la struttura aziendale. Se il 63,5% dei lavoratori occupati in una impresa micro⁹ ha trascorso periodi di formazione (e comunque non è un dato irrilevante), fra le *small sale* al 65,9%, per giungere al 73,6% nelle *medium* e all'80,8% nelle *large*.

⁹ L'Unione Europea definisce le imprese fino a 9 dipendenti come "micro", quelle fra 10 e 49 addetti "small", fra 50 e 249 "medium", quelle con 250 e più "large". Complessivamente le *SME's* (*Small and Medium Enterprises*, cioè le piccole e medie imprese) sono considerate quelle fino a 249 addetti.

Quale è la propensione dei lavoratori a partecipare a un corso di formazione per migliorare la propria professionalità? Elevata, considerato che più della metà degli interpellati (58,1%) si dichiara pronto a sacrificare parte del proprio tempo libero per investirlo in formazione (Tab. 6.5). Senza che vi siano variabili che discriminino il campione, salvo un aspetto: chi frequenta ora un corso o lo ha fatto in passato è ben più disponibile (rispettivamente nel 74,5% e nel 58,8% dei casi) di quanti non lo hanno fatto mai (45,5%). Dunque, la prossimità dell'esperienza formativa fa percepire e aumentare la sua utilità ai fini di una crescita della professionalità. Viceversa, chi non ha frequentato corsi di formazione tende a non ritenerli un investimento.

Tab. 6.5 – Disponibilità a sacrificare parte del tempo libero per frequentare corsi di formazione professionalizzanti
(% delle risposte)

Si	58,1
No	41,2
Non so	0,7
Totale	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).

La flessibilità sul lavoro rappresenta un *refrain* assai spesso evocato, ora in modo entusiastico, ora come qualcosa da evitare assolutamente. Non di rado si è equivocato, considerando la flessibilità alla stregua della precarietà. Ciò non di meno, alle elaborazioni sociologiche sulla flessibilità (vera o presunta) sul lavoro fa da contrappeso la realtà con cui si confrontano le organizzazioni sindacali e gli stessi lavoratori. Per verificare la disponibilità dei lavoratori a introdurre elementi di flessibilità nel loro lavoro, nelle mansioni svolte e negli orari, a fronte di una contropartita economica significativa (salvaguardare il posto di lavoro, aumentare la retribuzione), nel sondaggio sono state inserite alcune domande, che hanno avuto risposte meno scontate di quanto si potesse pensare (Tab. 6.6).

Quasi i due terzi degli intervistati (61,9%) sarebbe molto o moltissimo d'accordo nell'introdurre maggiore flessibilità negli orari e nei turni di lavoro; una quota analoga (62,8%) sarebbe disponibile a svolgere anche mansioni e compiti diversi da quelli che attualmente adempie; infine il 65,3% scambierebbe una maggiore flessibilità negli orari e nei turni con una retribuzione più elevata. Quindi, circa due lavoratori su tre evidenziano una disponibilità di massima ad accettare uno scambio tra forme di flessibilità e busta paga migliore o meglio tutelata.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 6.6 – Disponibilità a ...
(% delle risposte)

	Moltissimo	Molto	Poco	Per nulla	Non sa	Totale
... una maggiore flessibilità negli orari e nei turni di lavoro, pur di mantenere il lavoro	12,9	49,0	26,8	10,0	1,3	100,0
... svolgere, nella stessa impresa (o per lo stesso committente), compiti e mansioni diversi da quelli che svolge attualmente, pur di mantenere il lavoro	15,1	47,7	23,1	13,0	1,1	100,0
... scambiare una maggiore flessibilità negli orari e nei turni di lavoro con una maggiore retribuzione	19,6	45,7	25,4	8,0	1,3	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).

Gli orientamenti dei lavoratori possono essere rappresentati con un indicatore sintetico di “flessibilità”, costruito aggregando le tre variabili proposte al vaglio degli intervistati¹⁰. A seconda della disponibilità a cambiare, emergono quattro profili di lavoratori. I “flessibili”, ovvero quanti si mostrano assai disponibili a qualsiasi tipo di flessibilità proposta, rappresentano circa un decimo degli intervistati (9,6%). I “plastici”, cioè coloro che hanno una propensione positiva ad accettare cambiamenti o a scambiarli con vantaggi – sebbene da negoziare – sono la maggioranza dei lavoratori (54,3%). I “rigidi” hanno un orientamento più cauto e restrittivo di fronte alla possibilità di introdurre mutamenti nel proprio lavoro, anche a fronte di possibili vantaggi, e costituiscono poco meno di un terzo del campione (32,0%). Infine, incontriamo quanti sono assolutamente contrari a qualsiasi genere di flessibilità e rappresentano una quota marginale fra gli intervistati: gli “inflessibili” (4,1%). Dunque, è possibile affermare che – in linea di massima – la grande maggioranza dei lavoratori italiani (63,9%) manifesta un orientamento positivo e una disponibilità a introdurre mutamenti nell’organizzazione del lavoro, certamente da negoziare, ma con una buona dose di apertura al dialogo.

¹⁰ Le variabili sommate sono: flessibilità negli orari, disponibilità a cambiare mansione, scambio flessibilità orari con maggiore retribuzione. Il risultato è un continuum di punteggi da 3 (massima flessibilità) a 12 (massima inflessibilità), da cui abbiamo creato quattro profili: flessibili (punteggio 3-4), plastici (5-7), rigidi (8-10), inflessibili (11-12).

Disaggregando i risultati a seconda delle caratteristiche dei lavoratori, emerge un fatto molto interessante (Tab. 6.7). Se escludiamo l'anagrafe, l'orientamento politico e l'iscrizione o meno al sindacato, la propensione alla flessibilità è patrimonio diffuso fra gli intervistati.

In altri termini, le uniche variabili che tendono a fare la differenza, anche se non sempre in modo significativo, sono l'età dei lavoratori, l'autocollocazione politica e la sindacalizzazione. Da un lato, al crescere dell'età tende a diminuire la disponibilità ad accettare forme di flessibilità: il 47,0% degli interpellati con più di 55 anni è "rigido" o "inflexibile", mentre lo è solo un terzo (33,3%) dei più giovani. Dall'altro, il riconoscersi nello schieramento politico di Destra e di Centro-destra corrisponde a un maggiore adeguamento al cambiamento (73,6%), rispetto a chi si colloca nello schieramento avverso (Sinistra e Centro-sinistra: 59,7%). Inoltre, tra quanti sono iscritti al sindacato si attenua, ma solo leggermente a ben vedere, la disponibilità ad accettare cambiamenti (60,6%) rispetto a chi non lo è (67,1%). Ciò non di meno, va sottolineato come, anche fra quanti aderiscono a una cultura politica laburista e sono iscritti al sindacato, sia largamente prevalente l'orientamento favorevole a forme di flessibilità.

Tutte le altre dimensioni indagate, invece, non introducono differenziazioni rilevanti all'interno del campione in materia di orientamenti verso la flessibilità.

Nel complesso, dal sondaggio emerge che la propensione alla flessibilità fa parte del bagaglio culturale della stragrande maggioranza dei lavoratori, che sono dunque ben più disponibili ai cambiamenti organizzativi di quanto le cronache non siano portate a rilevare.

La stessa disponibilità a trasferirsi, qualora fosse necessario, pur di mantenere il proprio posto di lavoro, incontra una minore opposizione – seppure anche questa negoziata – rispetto a quanto usualmente traspaia dalle discussioni pubbliche. Infatti, il 13,1% degli intervistati dichiara di essere propenso a cambiare residenza senza alcuna controindicazione e il 44,0% in determinate condizioni. Tuttavia, il 42,8% risponde in modo risolutamente negativo. Un eventuale cambio di residenza legato al lavoro risulta più accettabile alle generazioni più giovani e tende fortemente a diminuire all'aumentare dell'età; tra i lavoratori piuttosto che tra le lavoratrici; tra quanti hanno un'anzianità aziendale minore; tra chi è occupato in un'impresa micro (1-9 dipendenti).

Oltre alla flessibilità, la propensione all'innovazione e all'assunzione del rischio ha un peso rilevante nel plasmare le prospettive di sviluppo delle imprese e quindi

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 6.7 – Tipologie di lavoratori di fronte alla flessibilità (% delle risposte)					
	Flessibili	Plastici	Rigidi	Inflessibili	Totale
Totale	9,6	54,3	32,0	4,1	100,0
<i>Genere</i>					
Maschio	8,8	55,2	32,7	3,3	100,0
Femmina	10,6	53,0	31,2	5,2	100,0
<i>Età</i>					
15-24	11,1	55,6	32,3	1,0	100,0
25-34	8,0	65,8	25,2	1,0	100,0
35-44	11,1	50,5	33,3	5,1	100,0
45-54	9,0	46,6	39,3	5,1	100,0
55-64	7,6	45,4	31,8	15,2	100,0
<i>Titolo di studio</i>					
Basso (fino a licenza dell'obbligo)	10,3	51,5	32,7	5,5	100,0
Medio (qualifica e diploma)	11,8	54,6	30,0	3,6	100,0
Alto (laurea e oltre)	5,3	55,1	35,0	4,6	100,0
<i>Tipologia contratto</i>					
T. indeterminato	9,3	54,2	31,8	4,7	100,0
T. determinato	13,5	55,6	29,3	1,6	100,0
Parasubordinato	7,1	57,1	32,1	3,7	100,0
Irregolare	6,7	50,0	40,0	3,3	100,0
<i>Mansione</i>					
Lavoro manuale	12,0	50,4	34,4	3,2	100,0
Lavoro impiegatizio	8,2	57,4	29,7	4,7	100,0
Lavoratore autonomo	4,1	51,0	38,8	6,1	100,0
<i>Settore</i>					
Industria	10,7	55,4	30,8	3,1	100,0
Servizi	9,1	53,9	32,5	4,5	100,0
<i>Dimensione dell'impresa (n° addetti)</i>					
Micro (1-9)	10,2	53,8	31,4	4,6	100,0
Small (10-49)	9,7	54,7	31,8	3,8	100,0
Medium (50-249)	9,7	54,8	32,8	2,7	100,0
Large (250+)	11,6	54,7	32,4	1,3	100,0
<i>Area territoriale</i>					
Nord Ovest	8,3	57,0	30,1	4,6	100,0
Nord Est	12,0	53,6	31,2	3,2	100,0
Centro	8,1	53,1	35,9	2,9	100,0
Sud e Isole	10,5	53,2	31,4	4,9	100,0
<i>Iscrizione al sindacato</i>					
Sì	10,8	49,8	33,4	6,0	100,0
Ora no, sì in passato	7,5	51,5	35,1	5,9	100,0
No	9,3	57,8	30,4	2,5	100,0
<i>Orientamento politico</i>					
Destra/Centro-destra	11,2	62,4	23,1	3,3	100,0
Centro	7,9	51,7	38,2	2,2	100,0
Sinistra/Centro-sinistra	7,8	51,9	35,7	4,6	100,0
Non si riconosce	11,0	51,5	32,8	4,7	100,0
Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).					

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

del sistema economico. Abbiamo sondato questi aspetti chiedendo ai lavoratori di dichiarare il loro orientamento di fronte alle possibilità di legare una quota della retribuzione ai risultati dell'impresa in cui sono occupati, di prendere parte attivamente alle innovazioni apportando suggerimenti e soluzioni, di partecipare finanziariamente ai progetti di innovazione. Su questi temi i lavoratori intervistati evidenziano un atteggiamento più cauto rispetto a quello manifestato riguardo alla flessibilità e si dividono in modo più marcato (Tab. 6.8).

Tab. 6.8 – Disponibilità a ... (% delle risposte)						
	Moltissimo	Molto	Poco	Per nulla	Non sa	Totale
...ricevere una retribuzione in parte flessibile e proporzionale ai risultati d'impresa	11,3	39,0	31,3	15,8	2,6	100,0
...suggerire e realizzare innovazioni che nascono da idee e problemi emersi durante il lavoro	25,9	55,4	13,3	4,4	1,0	100,0
...partecipare al finanziamento di progetti innovativi dell'impresa, avendone la possibilità economica e se il titolare/committente glielo proponesse	11,3	33,2	29,7	24,2	1,6	100,0
Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).						

La metà (50,3%) sarebbe molto o moltissimo d'accordo a legare una quota della retribuzione ai risultati dell'impresa e il 44,5% a partecipare (avendone la possibilità economica e l'opportunità) al finanziamento di progetti innovativi dell'azienda. Di gran lunga maggiore è la disponibilità, invece, a rendersi attivamente partecipi con suggerimenti e soluzioni ai problemi che concretamente si presentano sul lavoro (81,3%). Considerato, però, che nei primi due casi viene messo in gioco direttamente il bilancio familiare, il risultato va valutato positivamente e appare meno scontato di quello che si potesse ritenere in fase di progettazione della ricerca: evidenzia una propensione al rischio e una volontà di compartecipazione ai destini dell'impresa molto significativa.

Come per la flessibilità, al fine di offrire una misura sintetica degli orientamenti nei confronti dell'innovazione e del rischio d'impresa, abbiamo costruito un indi-

catore di “innovatività” aggregando le tre variabili considerate¹¹ e definendo quattro tipologie di lavoratori. Gli “innovatori spinti”, che sono quelli più propensi ad essere coinvolti nei processi di innovazione tanto da assumersi anche rischi economici, costituiscono l’8,0% dei lavoratori interpellati. Quasi la metà (49,5%) si dichiara favorevole, ma con qualche cautela soprattutto per quello che riguarda la compartecipazione economica al rischio d’impresa: sono gli “innovatori moderati”. Poco più di un terzo (38,2%) rivela una certa ritrosia di fronte a simili prospettive e, quindi, si mostra “refrattario” al coinvolgimento e all’assunzione di eventuali rischi assieme all’impresa. Infine, una parte marginale (4,3%) evidenzia un orientamento di totale chiusura rispetto a qualsiasi possibilità: sono i “conservatori”.

In misura maggiore, rispetto al tema della flessibilità, è possibile rinvenire differenziazioni all’interno del campione in base a caratteristiche strutturali, per quanto – una volta di più – non si tratti di evidenze empiriche tali da disegnare profili particolarmente diversi tra i lavoratori (Tab. 6.9). Un atteggiamento complessivamente “innovativo” trova maggiore consistenza presso:

- le generazioni più giovani (57,5% tra gli intervistati che hanno meno di 44 anni), mentre tende a diminuire all’aumentare dell’età;
- quanti possiedono un titolo di studio elevato (61,4%; 54,7% fra quanti hanno solo la licenza dell’obbligo);
- chi è un lavoratore autonomo “improprio” (72,2%), rispetto a chi ha un contratto di lavoro dipendente (a tempo indeterminato: 55,3%; a tempo determinato: 57,3%);
- i lavoratori del Nord Est (64,2%) e del Mezzogiorno (61,1%; Nord Ovest: 55,4%; Centro: 50,0%);
- chi non è iscritto al sindacato (59,5%; iscritto: 52,1%) e ha un orientamento politico più vicino alla Destra/Centro-destra (63,1%; Sinistra/Centro-sinistra: 54,9%).

Se questi fattori generano una propensione leggermente maggiore all’innovazione, ciò non di meno è necessario ricordare che un orientamento positivo è assai diffuso presso l’articolata platea dei lavoratori. Infine, la dimensione d’impresa non sembra generare particolari differenziazioni: spinte alla “innovatività” si possono cogliere in egual misura tanto nelle imprese micro (56,8%), quanto nelle small (57,2%), nelle medium (57,6%) e nelle large (58,6%).

¹¹ Le variabili sommate sono: retribuzione in parte flessibile ai risultati d’impresa, suggerimento e realizzazione di innovazioni, compartecipazione al finanziamento dei progetti di innovazione. Il risultato è un continuum di punteggi da 3 (massima innovazione) a 12 (innovazione minima), da cui abbiamo creato quattro profili: innovatori spinti (punteggio 3-4), innovatori moderati (5-7), refrattari (8-10), conservatori (11-12).

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

Tab. 6.9 – Tipologie di lavoratori di fronte all'innovazione e alla propensione al rischio (% delle risposte)					
	Innovatori spinti	Innovatori moderati	Refrattari	Conservatori	Totale
Totale	8,0	49,5	38,2	4,3	100,0
<i>Genere</i>					
Maschio	8,8	50,3	37,2	3,7	100,0
Femmina	6,8	48,3	39,6	5,3	100,0
<i>Età</i>					
15-24	9,1	51,5	38,4	1,0	100,0
25-34	7,3	52,8	37,5	2,4	100,0
35-44	9,3	51,0	34,1	5,6	100,0
45-54	7,9	42,4	44,1	5,6	100,0
55-64	4,6	49,2	38,5	7,7	100,0
<i>Titolo di studio</i>					
Basso (fino a licenza dell'obbligo)	5,6	49,1	39,8	5,5	100,0
Medio (qualifica e diploma)	7,2	49,0	38,6	5,2	100,0
Alto (laurea e oltre)	10,7	50,7	36,7	1,9	100,0
<i>Tipologia contratto</i>					
T. indeterminato	7,6	47,7	40,3	4,4	100,0
T. determinato	4,4	52,9	39,0	3,7	100,0
Parasubordinato	11,1	61,1	25,9	1,9	100,0
Irregolare	19,0	53,4	19,0	8,6	100,0
<i>Mansione</i>					
Lavoro manuale	7,5	47,5	40,5	4,5	100,0
Lavoro impiegatizio	7,9	50,4	37,7	4,0	100,0
Lavoratore autonomo	12,8	57,4	23,4	6,4	100,0
<i>Settore</i>					
Industria	9,7	48,3	36,5	5,5	100,0
Servizi	7,2	50,0	39,0	3,8	100,0
<i>Dimensione dell'impresa (n° addetti)</i>					
Micro (1-9)	8,9	47,9	38,2	5,0	100,0
Small (10-49)	7,8	49,4	38,9	3,9	100,0
Medium (50-249)	4,3	53,3	38,0	4,4	100,0
Large (250+)	10,9	47,7	37,7	3,7	100,0
<i>Area territoriale</i>					
Nord Ovest	11,2	44,2	39,3	5,3	100,0
Nord Est	8,1	56,1	33,3	2,5	100,0
Centro	3,8	46,2	46,7	3,3	100,0
Sud e Isole	7,6	53,5	34,2	4,7	100,0
<i>Iscrizione al sindacato</i>					
Sì	6,9	45,2	41,3	6,6	100,0
Ora no, sì in passato	8,5	52,8	33,8	4,9	100,0
No	8,4	51,1	37,6	2,9	100,0
<i>Orientamento politico</i>					
Destra/Centro-destra	11,2	51,9	30,7	6,2	100,0
Centro	7,0	55,8	34,9	2,3	100,0
Sinistra/Centro-sinistra	7,3	47,6	42,2	2,9	100,0
Non si riconosce	6,4	48,3	40,2	5,1	100,0
Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).					

Per concludere, abbiamo chiesto ai lavoratori se e in che misura sia realizzabile la collaborazione con gli imprenditori. Poco meno della metà degli intervistati (47,0%) ritiene che la cooperazione sia opportuna perché costituisce un vantaggio per tutte le parti in causa. Quota che sale tra i lavoratori che possiedono un titolo di studio elevato (laurea: 51,9%) e risiedono nel Nord Ovest (53,8%).

Segue la quota di quanti ritengono che la collaborazione sia possibile, ma realizzabile solo in circostanze limitate (41,2%). Infine, un lavoratore su dieci (11,2%) ritiene tale collaborazione impossibile da realizzarsi perché mancano i presupposti di base: gli interessi dei lavoratori e quelli dei datori di lavoro sono opposti e, quindi, inconciliabili. È singolare osservare come l'autocollocazione politica, l'iscrizione sindacale e la dimensione dell'impresa non costituiscano elementi discriminanti tra le opinioni espresse dal campione. Quindi, sui temi della flessibilità, dell'innovazione e della compartecipazione al rischio d'impresa, così come su quelli delle forme di collaborazione lavoratori-impresa, abbiamo rilevato orientamenti sostanzialmente diffusi nella platea dei lavoratori senza differenze rilevanti. Come se essi costituissero una sorta di "basso continuo" che accompagna un po' tutte le "musiche" costituite dalle varie culture del lavoro.

■ 2. Migliorare le proprie condizioni: le strategie dei lavoratori, la contrattazione e il sindacato ■

L'iscrizione al sindacato ha costituito per i lavoratori, soprattutto nel passato, la modalità principale per ottenere miglioramenti nella propria condizione professionale e quindi l'affermazione sociale. Le stesse conquiste così ottenute, insieme alle trasformazioni avvenute nel lavoro e a quelle culturali in senso più ampio, hanno mutato il significato dell'adesione a un'organizzazione sindacale, così come le strategie adottate dai lavoratori al fine di migliorare la propria collocazione sul mercato.

I lavoratori iscritti a un'organizzazione sindacale sono, in base al campione qui osservato, il 30,5%, una quota in leggera ripresa rispetto al 2008 (26,2%), ma decisamente inferiore rispetto a quella esistente alla fine degli anni Novanta (41,0% nel 1997 e 41,9% nel 1998) (Tab. 6.10).

Una rapida osservazione delle caratteristiche dei lavoratori sindacalizzati permette di disegnare un profilo sufficientemente nitido.

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

Tab. 6.10 – Iscrizione al sindacato (% delle risposte)				
	1997	1998	2008	2011
Sì	41,0	41,9	26,2	30,5
Ora no, ma in passato sì	-	-	11,6	14,0
No/No, mai	59,0	58,1	62,2	55,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009); Fondazione Corazzin (dicembre 1998, n. casi 1.200; ottobre 1997, n. casi 1.200).				

Con più facilità hanno la tessera sindacale:

- i lavoratori più anziani, poiché fino a 34 anni la quota degli iscritti si ferma al 16,0%, ma sale al 31,0% fra quelli della classe di età immediatamente superiore (35-44 anni), per raggiungere il 52,8% fra gli over 55;
- i lavoratori maschi (32,9%), più che le lavoratrici (27,3%);
- quanti hanno un'anzianità aziendale più elevata (43,8% tra quelli con oltre 11 anni);
- i lavoratori del Mezzogiorno (37,6%), più di quelli del Centro-Nord (mediamente il 28,0%);
- quanti si collocano politicamente al Centro (37,9%) e a Sinistra/Centro-sinistra (36,9%);
- coloro che sono occupati in una grande impresa (large: 41,5%), ben più di quanti lo sono nelle medium (32,8%) e, soprattutto, nelle small (27,9%) e nelle micro (21,4%);
- quanti hanno un contratto a tempo indeterminato (35,4%; a tempo determinato: 18,4%; parasubordinato: 7,1%);
- quanti operano nel settore pubblico (41,8%), ben più di quelli impiegati nel privato (26,6%); nei servizi (32,0%) più che nell'industria (26,9%).

Già solo da queste sintetiche indicazioni, si delinea tendenzialmente un iscritto al sindacato di tipo tradizionale. In altri termini, le organizzazioni di tutela dei lavoratori tendono a replicare la rappresentanza che avevano alle loro origini storico-sociali, piuttosto che ai nuovi profili di lavoratori presenti sul mercato del lavoro.

Queste caratteristiche si riflettono, poi, nelle strategie messe in atto dai lavoratori per ottenere miglioramenti delle proprie condizioni.

In primo luogo, consideriamo quali sono le azioni ipotetiche che un lavoratore metterebbe in campo per ottenere di più, ripercorrendo le tradizionali modalità di Hirschman: *exit*, *voice*, *loyalty*¹². Il confronto con rilevazioni precedenti

¹². Per approfondimenti si veda Hirschman (1972).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

permette di osservare le trasformazioni intervenute, che prefigurano alcuni cambiamenti culturali sul lavoro.

Continua a prevalere e, anzi, cresce rispetto al 2008 la dimensione della “lealtà” nei confronti dell’impresa in cui si lavora (Tab. 6.11). Complici plausibilmente la situazione di crisi e di conseguenza la minore propensione a mobilitarsi autonomamente sul mercato alla ricerca di un nuovo impiego, i lavoratori esprimono con maggiore frequenza l’opinione che per migliorare la propria situazione sia necessario concentrare le energie sul posto di lavoro posseduto (67,7%, da 55,6% nel 2008). Su questo punto non si riscontrano diversificazioni significative all’interno del campione, neppure in base alla sindacalizzazione. Fa eccezione l’autocollocazione politica: chi si sente più vicino al Centro dello schieramento politico e alla Destra o al Centro-destra manifesta una maggiore “lealtà” all’impresa (rispettivamente nel 78,9% e nel 71,8% dei casi) rispetto a chi preferisce la Sinistra o il Centro-sinistra (59,0%).

Diminuisce la quota di quanti ritengono che la ricerca di un altro posto di lavoro (*exit*) sia il modo migliore per ottenere progressi nelle condizioni complessive (20,6% rispetto al 34,6% del 2008). Indubbiamente, in questo calo giocano un ruolo cruciale le difficoltà prevalenti nel mercato del lavoro; peraltro, la ricerca altrove di condizioni lavorative più convenienti era diventata più popolare nell’arco del decennio scorso e ciò ben illustrava il processo di soggettivizzazione e individualizzazione anche all’interno del mondo del lavoro, che si traduce nel “fai da te” nella costruzione delle tutele. Non a caso, tale strumento di autopromozione è più gettonato tra le generazioni più giovani (26,0% fino a 34 anni) e tra quanti hanno realizzato un investimento significativo nella propria istruzione (laurea: 24,3%; diploma: 20,7%; licenza media: 13,6%).

Tab. 6.11 – Azioni che i lavoratori dovrebbero intraprendere per ottenere di più
(% delle risposte)

	1997	2008	2011
Partecipare alle azioni sindacali	15,7	9,8	11,7
Fare il proprio dovere in azienda	60,0	55,6	67,7
Cercare migliori occasioni di lavoro	24,3	34,6	20,6
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009); Fondazione Corazzini (dicembre 1998, n. casi 1.200; ottobre 1997, n. casi 1.200).

La quota di chi opta per l'organizzazione collettiva degli interessi mediante la partecipazione sindacale (*voice*) sale leggermente (11,7%) rispetto al 2008 (9,8%), ma rimane più bassa del livello toccato un decennio addietro (15,7% nel 1997). Specularmente all'opzione di *exit*, quella di *voice* diventa più popolare all'aumentare dell'età (è scelta dal 21,0% degli ultra 55enni, ma solo dal 5,7% dei 15-24enni).

Un ulteriore riverbero delle trasformazioni nelle forme di tutela e di rappresentanza degli interessi si può scorgere nel tipo di negoziazione ritenuta migliore da parte dei lavoratori. Nel sondaggio è stato chiesto loro di scegliere fra:

- una contrattazione individuale e diretta con il datore di lavoro;
- una contrattazione collegata alle istanze avanzate da altri colleghi;
- una contrattazione collettiva che assegna al sindacato il ruolo di rappresentanza e di tutela.

Di gran lunga la più votata è la prima forma (40,2%, Tab. 6.12).

È interessante osservare come tale forma di negoziazione sia preferita maggiormente dalle generazioni più giovani, con una cesura netta fra chi ha meno di 44 anni (dove conquista il 45,5% dei rispondenti), cioè chi è entrato nel mondo del lavoro dopo il 1982, e i più adulti (27,6% fra gli over 45), cioè quanti hanno vissuto gli anni delle lotte e delle conquiste sindacali. Inoltre, prediligono questa modalità negoziale i lavoratori con un titolo di studio medio-basso (45,3%), quelli con mansioni manuali (44,5%) e gli occupati nell'industria (45,9%) e nel settore privato (44,0%). Soprattutto, sono più propensi a far da sé i lavoratori che politicamente si schierano a Destra/Centro-destra (54,0%), non sono iscritti a un sindacato (45,9%) e sono occupati nelle imprese micro (51,5%). Le preferenze per le altre due forme di contrattazione si ripartiscono in modo quasi uniforme. Unire le proprie istanze a quelle dei colleghi raccoglie il 30,3% dei consensi. Sono più propensi a ricorrere a questa forma le lavoratrici (34,9%), quanti hanno un titolo di studio più elevato (34,4%), quanti svolgono una mansione impiegatizia (34,4%), quelli che sono occupati in imprese small (37,2%), nel settore pubblico (36,9%) e nei servizi (32,3%).

La contrattazione mediata dal sindacato è ritenuta più efficace da poco più di un quarto degli intervistati (27,6%). Specularmente alle altre due forme di negoziazione, sono più propensi a ricorrervi i lavoratori anziani (il 51,3% tra gli over 55 anni), quanti hanno la laurea (34,5%) e quanti si collocano a Sinistra/Centro-sinistra dello schieramento politico (40,1%), gli iscritti a un'organizzazione sindacale (26,3%) e gli occupati in imprese medium (31,4%) e large (37,4%).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 6.12 – La negoziazione ritenuta più efficace per ottenere migliori condizioni (% delle risposte)															
	Classe età					Genere		Titolo studio			Mansione			TOTALE	
	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Maschi	Femmine	Basso	Medio	Alto	Manuale	Impiegatizio	Autonomo		
Nel rapporto diretto con il titolare (o il committente)	45,6	48,9	41,9	28,7	26,6	40,1	40,3	45,8	44,8	29,1	44,5	36,6	45,4	40,2	
Unendo le sue richieste a quelle dei suoi colleghi	37,2	27,9	28,8	34,9	21,0	26,9	34,9	24,4	29,7	34,4	25,8	34,4	21,1	30,3	
Con l'aiuto del sindacato	17,2	20,7	27,4	33,8	51,3	31,2	22,5	26,6	23,9	34,5	27,2	27,5	31,2	27,6	
Non sa	-	2,5	1,9	2,6	1,1	1,8	2,3	3,2	1,6	2,0	2,5	1,5	2,3	1,9	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
	Area territoriale				Autocollocazione politica				Dimensione				Iscrizione sindacale		
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Destra	Centro	Sinistra	Non si riconosce	Micro (1-9)	Small (10-49)	Medium (50-249)	Large (250+)	Sì	Ora no, ma sì in passato	No, mai
Nel rapporto diretto con il titolare (o il committente)	41,4	40,6	42,8	36,7	54,0	45,7	27,7	43,0	51,5	39,8	37,2	30,9	44,0	29,3	45,9
Unendo le sue richieste a quelle dei suoi colleghi	32,1	30,3	28,3	29,6	30,0	19,3	31,5	32,1	25,2	37,2	29,5	29,1	27,9	36,9	25,2
Con l'aiuto del sindacato	24,3	27,9	26,4	31,7	14,3	30,4	40,1	21,8	21,5	21,4	31,4	37,4	26,3	31,1	27,4
Non sa	2,2	1,2	2,5	2,0	0,7	4,6	0,7	3,1	1,8	1,6	1,9	2,6	1,8	2,7	1,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).															

Infine, abbiamo sondato le preferenze dei lavoratori circa il livello di contrattazione ritenuto più adeguato (Tab. 6.13). Il confronto con le rilevazioni precedenti permette di evidenziare uno spostamento dei favori da una contrattazione nazionale che lasci ampi margini alla negoziazione aziendale e territoriale, a quella più espressamente locale. Negli anni recenti, le posizioni sembrano non mutare sostanzialmente. Complessivamente, un terzo dei lavoratori (33,5%) ritiene che l'ambito aziendale o territoriale corrisponda maggiormente alla tutela dei propri interessi e, quindi, il livello decisionale debba essere a lui il più vicino possibile (39,2% nel 2008). In ogni caso, la maggioranza relativa degli intervistati (39,8%) ambisce ad avere una cornice contrattuale nazionale, che però permetta declinazioni ampie su scala locale. Si tratta di un orientamento in leggera crescita rispetto a un triennio fa (34,7% nel 2008), un andamento ascrivibile probabilmente all'attuale situazione di crisi, dato che un contratto nazionale che definisca i paletti fondamentali potrebbe essere percepito come maggiormente rassicurante e vincolante. Infine, una quota di lavoratori non marginale e stabile nel tempo (intorno al 26%) ritiene che il luogo dove le decisioni vengono prese debba rimanere a livello esclusivamente nazionale. L'analisi di questi risultati, disaggregata per caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti, fa emergere alcuni significativi scostamenti dalla media.

Se le generazioni più giovani vedono nell'ambito aziendale-territoriale il luogo privilegiato per le decisioni sui contratti (46,0% fra i 15-24enni contro il 27,5% fra gli over 55enni), i più anziani (over 55) puntano maggiormente su quello esclusivamente nazionale (37,7%, contro il 25,0% fra i 15-24enni). Parimenti, i lavoratori del Mezzogiorno (35,8%), del settore pubblico (35,1%) e quanti si collocano a Sinistra/Centro-sinistra (30,4%) auspicano in maggior misura una centralità esclusiva del contratto nazionale.

Tab. 6.13 – Il livello più adeguato della contrattazione
(% delle risposte)

	1997	2008	2011
Aziendale	-	18,5	15,1
Territoriale	23,3	20,7	18,4
In parte nazionale, ma con molta autonomia aziendale e territoriale	50,4	34,7	39,8
Esclusivamente nazionale	26,3	26,1	26,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009); Fondazione Corazzin (dicembre 1998, n. casi 1.200; ottobre 1997, n. casi 1.200).

All'opposto, la contrattazione aziendale-territoriale è considerata più adeguata, oltre che dai più giovani, anche dai lavoratori dell'industria (38,3%), da chi si colloca politicamente al Centro (41,4%) e a Destra/Centro-destra (42,2%) e, soprattutto, da chi è occupato nelle imprese più piccole (41,4%, micro; 45,0%, small).

L'opzione mediana, che intravede nel contratto nazionale una cornice ampia entro la quale lasciare spazio alla negoziazione aziendale-territoriale, raccoglie più consensi tra i lavoratori con un titolo di studio elevato (45,8%) e con mansioni di natura impiegatizia (43,9%), fra chi risiede nel Nord (44,7%) e si colloca politicamente a Sinistra/Centro-sinistra (45,2%), fra gli iscritti al sindacato (43,0%), tra gli occupati nelle imprese medium (44,2%) e large (42,4%).

■ 3. La soddisfazione per il proprio lavoro, il prestigio e le rappresentazioni ■

Come molte ricerche dimostrano, un clima di condivisione e di benessere organizzativo facilita i processi di innovazione e alimenta la produttività del lavoro. Il sondaggio realizzato, pur non mirando ad approfondire questo tema, ha incluso alcune domande volte a cogliere il livello di identificazione e soddisfazione degli occupati dipendenti nei confronti del lavoro svolto (Tab. 6.14).

Il confronto con una precedente ricerca¹³ non evidenzia sostanziali mutamenti nelle percezioni dei lavoratori, nonostante la rilevazione qui analizzata sia avvenuta in un periodo di forte crisi che ha avuto ripercussioni negative sull'occupazione. Ciò suggerisce che le situazioni di difficoltà non hanno fatto breccia nelle sensazioni degli interpellati. Prova ne sia che, forse in modo scaramantico, gli intervistati non si siano dichiarati più preoccupati riguardo alla possibilità di perdere il lavoro nel prossimo futuro. È diminuita, però, la quota di interpellati che si sente "a casa propria" nell'organizzazione in cui opera (59,0% dal 65,5% nel 2008). Come se il clima generale interno alle imprese si fosse fatto un po' più teso, senza però intaccare la soddisfazione individuale per il proprio lavoro. Non a caso, le dimensioni relazionali continuano a ottenere punteggi assolutamente rilevanti: l'80,4% dichiara di avere buoni amici sul luogo di lavoro, il 76,9% trova nell'impiego elementi di apprendimento e di crescita professionale e una quota analoga (76,7%) si sente coinvolto negli obiettivi aziendali.

Anche sulle questioni di natura economica e di prospettive di carriera rimane stabile, seppur su livelli decisamente inferiori, la quota di coloro che sono sod-

¹³ Si veda Marini (2008b).

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

disfatti: il 45,2% ritiene che il lavoro svolto possa offrire avanzamenti e promozioni e il 44,5% avverte equa la remunerazione percepita per la mansione svolta.

Concentrando l'analisi su quanti hanno risposto affermativamente alle diverse domande, possiamo individuare le seguenti diversificazioni all'interno del campione.

Il timore di perdere il lavoro è più accentuato fra i giovani (33,1%, 15-24 anni; 22,1%, 25-34 anni) e quanti hanno un'anzianità aziendale breve (33,3%, meno di 3 anni), fra chi è occupato nel privato (20,8%) e chi lavora in imprese micro (25,2%).

Gli aspetti economici del lavoro (essere ben pagato e avere buone prospettive di carriera) sono percepiti con maggiore positività dai lavoratori più che dalle lavoratrici, da chi possiede bassi titoli di studio e da chi lavora nelle imprese di piccolissima dimensione.

Le opinioni sulle dimensioni relazionali (avere buoni amici, avere opportunità di crescita, sentirsi coinvolti), invece, non differiscono sostanzialmente tra le diverse categorie di lavoratori. Salvo che per la grandezza dell'impresa in cui si è occupati. La sensazione di essere coinvolti negli obiettivi aziendali è un po' più presente nelle micro (79,3%) e nelle small (77,1%), piuttosto che nelle medium (74,1%) e nelle large (74,6%). L'idea di "sentirsi come a casa" sul luogo di lavoro è condivisa dal 66,9% degli occupati nelle micro, ma la quota scende nelle small (60,9%), nelle medium (58,1%) e nelle large (48,3%).

Tab. 6.14 – Clima e percezione di soddisfazione sul lavoro
(% delle risposte)

	2008				2011			
	D'accordo	Né in accordo né in disaccordo	In disaccordo	TOTALE	D'accordo	Né in accordo né in disaccordo	In disaccordo	TOTALE
Ho buoni amici al lavoro	84,1	8,6	7,3	100,0	80,4	11,1	8,5	100,0
Al lavoro ho opportunità di apprendere e crescere	75,6	9,1	15,3	100,0	76,9	9,1	14,0	100,0
Sono coinvolto e partecipo rispetto agli obiettivi che la mia impresa (o il mio committente) vuole raggiungere	-	-	-	-	76,7	10,1	13,2	100,0
Mi sento a casa all'interno dell'organizzazione	65,5	13,7	20,8	100,0	59,0	19,9	21,1	100,0
Il mio lavoro offre buone prospettive per l'avanzamento di carriera	43,9	11,4	44,7	100,0	45,2	15,0	39,8	100,0
Sono ben pagato per il lavoro che svolgo	42,2	12,6	45,2	100,0	44,5	16,8	38,7	100,0
Potrei perdere il mio lavoro nei prossimi sei mesi	23,3	7,9	68,8	100,0	18,8	6,0	75,2	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Oltre alla dimensione relazionale, alla gratificazione e alla percezione di realizzazione individuale, anche la rappresentazione sociale delle figure professionali contribuisce a delineare il livello di importanza assegnato al lavoro. L'attribuzione di valore a una professione è, infatti, definita da un mix di elementi: l'aspetto simbolico e quello culturale, lo status, il mercato e le norme¹⁴. Per tratteggiare una sorta di stratificazione sociale delle figure professionali e dei luoghi associati al lavoro, agli interpellati è stata sottoposta una batteria di due domande. Nella prima, viene chiesto di esprimere una comparazione tra l'occupazione svolta e altri tipi di lavoratori. Nella seconda, si è chiesto di scegliere il luogo di lavoro ideale, quello in cui piacerebbe lavorare se ve ne fosse la possibilità.

Rispetto al prestigio assegnato alle professioni, la classifica che scaturisce dalle risposte è simile a quella emersa da una precedente rilevazione (Tab. 6.15). Calcolando i saldi d'opinione¹⁵, al vertice della piramide si situano gli imprenditori (+78,0) e, più distaccati, i liberi professionisti (+59,7). Seguono quasi appaiati i pubblici dipendenti (+23,0) e i commercianti (+20,1). Le figure professionali verso le quali la media dei lavoratori percepisce analogie più forti sono gli impiegati (+9,5), gli artigiani (+2,0) e, più in generale, i lavoratori del settore privato (+0,2). Due sono le tipologie di lavoratori rispetto alle quali si avverte una profonda distanza: il contadino (-37,2) e, soprattutto, l'operaio (-42,1).

Tab. 6.15 – Prestigio assegnato alle professioni, rispetto alla propria
(% delle risposte)

	2008			2011		
	Superiore	Inferiore	Saldo	Superiore	Inferiore	Saldo
Imprenditore	85,4	4,0	+81,4	82,2	4,2	+78,0
Libero professionista	73,3	6,0	+67,3	66,5	6,8	+59,7
Lavoratore settore pubblico	38,5	15,5	+23,0	38,1	15,1	+23,0
Commerciante/negoziante	44,8	16,3	+28,5	38,7	18,6	+20,1
Impiegato	26,4	12,5	+13,9	23,0	13,5	+9,5
Artigiano	32,1	25,4	+6,7	28,0	26,0	+2,0
Lavoratore settore privato	26,2	14,7	+11,5	17,8	17,6	+0,2
Contadino	15,0	52,2	-37,2	14,4	51,6	-37,2
Operaio	7,0	44,8	-37,8	5,4	47,5	-42,1

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009).

¹⁴. Si veda Accornero (2006b).

¹⁵. Il saldo d'opinione è il risultato della differenza fra le quote percentuali di quanti hanno dichiarato la figura professionale proposta avere un prestigio "superiore" e "inferiore" rispetto alla propria.

Rispetto all'indagine condotta nel 2008, sebbene nell'immaginario collettivo non appaia cambiato il livello di importanza assegnato alle diverse professioni, è interessante rilevare almeno tre aspetti.

Il primo è che per quasi tutte le tipologie di lavori proposti il livello di "superiorità" assegnato tende a diminuire, più o meno intensamente. È plausibile ipotizzare che questo sia un portato della crisi che, colpendo trasversalmente l'intera società, tende ad accomunare le condizioni dei diversi lavori e a farne perciò diminuire il prestigio relativo percepito. Le professioni che lo conservano ai valori del 2008 sono gli imprenditori e soprattutto i pubblici dipendenti, questi ultimi evidentemente ritenuti più protetti dalle dinamiche della crisi.

Il secondo aspetto mette in luce un fenomeno non nuovo, ma che sembra accentuarsi progressivamente: la svalutazione del lavoro manuale. Il mestiere del contadino è situato al fondo della classifica del prestigio e non registra scostamenti apprezzabili, ma è superato a ritroso e di molto nella classifica (con un calo ulteriore rispetto al 2008) dalla figura dell'operaio, che si colloca ora all'ultimo posto della graduatoria. Se appare intuitivamente naturale che chi svolge lavori impiegatizi veda nell'operaio una figura professionale di minore prestigio rispetto alla propria (58,9%), è interessante rilevare che anche poco meno di un terzo degli stessi lavoratori manuali (29,4%) si autocolloca sul più basso scalino della graduatoria dello status professionale; analogamente fa il 33,0% di quanti sono occupati nell'industria. Nella stessa micro impresa, dove è più diffusa l'occupazione operaia, il 40,8% degli interpellati la ritiene inferiore socialmente (quota che sale progressivamente al crescere delle dimensioni d'impresa: 52,2% nelle large). Quindi, il lavoro manuale e, segnatamente, quello operaio gode di una scarsa reputazione agli occhi dei lavoratori e, per di più, anche presso una parte non marginale di chi lo svolge. È, una volta di più, la conferma della crisi di una categoria di lavoratori che ha rappresentato in un passato non lontano un punto di riferimento importante per l'intera società¹⁶.

Il terzo aspetto riguarda l'autorappresentazione media dei lavoratori, cioè la figura professionale nella quale si identificano principalmente. È sintomatico rilevare come una figura terziaria come quella dell'impiegato sia la più gettonata (il 63,4% la reputa uguale alla propria). E ciò avviene sia fra chi svolge una mansione impiegatizia (77,8%) sia per una quota molto rilevante dei lavoratori ma-

¹⁶ Fra i molti contributi su questi temi, ricordiamo Accornero (1980, 1997), Marini (2007).

nuali (il 46,2% la ritiene uguale alla propria, il 44,0% superiore). La figura dell'artigiano, poi, fra le diverse tipologie imprenditoriali, è quella che ottiene il più elevato livello di autoidentificazione fra i lavoratori. Soprattutto fra quanti sono dipendenti in imprese micro (49,6%), tanto che è al loro interno che si registra la propensione maggiore a immaginarsi in futuro come lavoratore autonomo (60,6%).

Dunque, il processo di terziarizzazione avviene anche nelle rappresentazioni del lavoro, attraverso l'identificarsi maggiormente nelle attività impiegate anche da parte di quanti svolgono mansioni manuali. Inoltre, l'immedesimarsi nella figura del piccolo imprenditore artigiano e la prospettiva di un futuro lavoro autonomo sono patrimonio diffuso in particolare nelle piccolissime e piccole imprese, che costituiscono l'ossatura del nostro sistema produttivo. Tale fattore di identificazione rappresenta una via praticabile di crescita professionale. E, comunque, contribuisce a spiegare il perpetuarsi del modello produttivo basato sulla piccola impresa. Infine, emerge con sempre maggiore forza la questione della perdita di valore sociale del lavoro manuale e, in particolare, di quello operaio.

Si rinvia conferma di queste valutazioni analizzando la classifica dei luoghi di lavoro desiderati (Tab. 6.16). Due risultano gli ambienti lavorativi decisamente più gettonati, evidentemente con significati diversi fra loro. Da un lato, l'ufficio pubblico (26,5% delle preferenze), che rinvia all'idea di maggiore tutela e sicurezza del posto di lavoro. Dall'altro, la grande impresa privata (20,6%), ritenuta plausibilmente come l'ambito in cui sia possibile prefigurare una crescita professionale e di carriera. Più propensi ad indicare il posto pubblico come la sistemazione migliore sono i lavoratori più anziani (33,9%, over 55 anni), la componente femminile (34,7%), chi ha un titolo di studio elevato (31,3%), chi risiede nel Centro (30,6%) o nel Mezzogiorno (37,6%). Mentre la grande impresa privata è popolare soprattutto tra gli uomini (23,7%), tra chi ha un titolo di studio elevato (25,4%) o svolge mansioni impiegate (24,5%), tra quanti risiedono al Nord (26,3%, Nord Ovest; 21,1%, Nord Est) o già sono occupati in imprese large (27,2%). Più distaccata nella classifica c'è la piccola impresa privata (12,8%) che incontra i favori, soprattutto, di chi già lavora al suo interno (17,7% micro; 15,5% small).

Segue, infine, un lungo elenco di altri luoghi di lavoro che raccolgono quote marginali di apprezzamento. Va segnalata la posizione occupata dalla "fabbrica", ovvero dal luogo per antonomasia del lavoro manuale e operaio: ottiene il 3,0%

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

delle indicazioni, al di sotto della cooperativa (3,9%) e persino dell'azienda agricola (7,3%), superando solo il supermercato (1,2%). A conferma di quanto già indicato sopra circa lo scarso prestigio attribuito al lavoro manuale. Oltre al fatto che è l'immagine stessa della fabbrica a essersi deteriorata nel tempo, nonostante tale organizzazione produttiva abbia subito profondi processi di trasformazione organizzativa, tendenzialmente migliorativi delle condizioni di lavoro, ma che evidentemente non si è riusciti a comunicare all'esterno come si potrebbe e dovrebbe¹⁷.

Tab. 6.16 – Luoghi dove si preferirebbe lavorare
(% delle risposte)

Ufficio pubblico	26,5
Grande impresa privata	20,6
Piccola impresa privata	12,8
Ufficio privato	8,7
Azienda agricola	7,3
Azienda artigiana	7,1
Negozi	4,1
Cooperativa	3,9
Fabbrica	3,0
Supermercato	1,2
Nessuno di questi	3,8
Non sa, non risponde	1,0
Totale	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025).

Quali sono, secondo i lavoratori dipendenti, le caratteristiche del mercato del lavoro in Italia? La percezione risulta non essere molto mutata rispetto a quella evidenziata dalla rilevazione realizzata nel 2008 (Tab. 6.17). Quasi tre lavoratori su quattro (72,5%) ritengono che il tratto principale sia la "precarietà". Se questa immagine può essere comprensibilmente vissuta dai lavoratori autonomi "impropri" (80,0%), assume un'altra connotazione il fatto che essa appartenga nel 72,0% dei casi anche a chi ha un'occupazione con un contratto a tempo indeterminato. Di più, è altrettanto diffusa l'idea che il lavoro sia irregolare, in nero

¹⁷. Rinviamo a una ricerca recentemente svolta sul tema del rapporto fra industria e territorio, dove emerge la necessità da parte delle imprese di aprirsi maggiormente alla comunicazione con le comunità locali se vogliono (ri)conquistare una legittimazione sociale: Marini, Girardi, Marzella (2008).

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

(70,3%), al punto che meno della metà degli intervistati (48,0%) ritiene che il lavoro sia effettivamente tutelato dalle leggi; ancora una volta, i lavoratori parasubordinati sono quelli presso i quali è più radicata quest'idea, accanto a quanti sono occupati nelle imprese di più grandi dimensioni.

Quasi altrettanto consistente è la quota di chi ritiene che il lavoro sia "qualificato professionalmente" (67,9%), ma è sintomatico che ciò sia sostenuto in particolare da chi ha un titolo di studio basso (73,5%; 64,8%, laurea) e da chi è occupato in imprese micro (68,8%) e small (71,1%).

Esiste, quindi, nel Paese un'idea diffusa di precarietà e provvisorietà del lavoro che oltrepassa di gran lunga la realtà oggettiva; un'idea con la quale è necessario fare i conti perché influenza gli orientamenti dei lavoratori e delle loro famiglie. Preoccupa ancora di più per il fatto che appartiene soprattutto ai lavoratori che hanno investito di più nella loro formazione: chi possiede una laurea considera precario il lavoro in Italia nel 76,4% dei casi (62,3%, licenza dell'obbligo) e irregolare nel 75,1% (62,3%, licenza dell'obbligo). E sono tendenzialmente le generazioni più giovani, soprattutto quelle più istruite e residenti nel Centro Nord a esprimere una simile visione. Che racconta molto anche della frizione nel rapporto fra le giovani generazioni e le condizioni del lavoro, in particolare nella fase iniziale dell'ingresso sul mercato, su cui torneremo più avanti.

Tab. 6.17 – Le caratteristiche percepite del lavoro in Italia
(Voti > 6; % delle risposte)

	2008	2011
Precario	72,1	72,5
Irregolare	68,0	70,3
Qualificato professionalmente	68,1	67,9
Promuove socialmente	59,5	57,9
Flessibile	50,7	51,0
Tutelato dalle leggi	47,6	48,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009).

Il lavoro costituisce un fattore di giustizia sociale fondamentale, come è testimoniato anche dal primo articolo della nostra Costituzione. Grazie al lavoro, un soggetto si realizza appieno come cittadino, contribuisce alla produzione della ricchezza della nazione, interagisce pienamente con le altre persone e usufruisce delle chance e delle protezioni offerte dal sistema di *welfare*. Se su questi principi vi è un unanime accordo, diversi però sono i punti di vista su come il lavoro si intrecci con le condizioni e le capacità individuali. Ai lavoratori intervistati ab-

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

biamo perciò chiesto quale opinione abbiano attorno a tre proposizioni che racchiudono ciascuna visioni diverse della giustizia sociale realizzata attraverso il lavoro (Tab. 6.18).

La prima, che raccoglie i consensi più elevati (89,9%), rinvia alla visione definibile come “merito-solidale”. Tutti debbono poter avere opportunità eguali in fase di avviamento al lavoro. Tuttavia, successivamente, ognuno deve impegnarsi ed essere premiato sulla base dei propri meriti. Solidarietà e meritocrazia, quindi, trovano in questa visione un connubio interessante. Si tratta di un’opinione largamente diffusa indipendentemente dalle variabili strutturali che contraddistinguono i singoli lavoratori. Lo è in modo un po’ più marcato tra i lavoratori che abbiamo definito “flessibili”, ovvero tra coloro che si sono dimostrati più disponibili a introdurre elementi di cambiamento nell’organizzazione del lavoro (90,7%).

Tab. 6.18 - La giustizia sociale attraverso il lavoro
(% delle risposte)

	2008					2011				
	Per nulla	Poco	Molto	Moltissimo	TOTALE	Per nulla	Poco	Molto	Moltissimo	TOTALE
È giusto che le persone più competenti guadagnino di più delle persone meno competenti	5,5	10,5	56,2	27,8	100,0	4,8	9,7	56,0	29,5	100,0
In una società giusta è necessario che ci siano per tutti uguali opportunità di partenza sul lavoro, poi ognuno deve darsi da fare da sé	1,3	6,6	61,8	30,3	100,0	2,7	7,4	57,0	32,9	100,0
In una società giusta è necessario che tutti possano raggiungere lo stesso livello di stipendio	19,6	23,9	45,8	10,7	100,0	16,5	23,8	43,1	16,6	100,0
Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009).										

La seconda visione più votata (85,5%) è strettamente “meritocratica”: sul mercato del lavoro devono essere remunerate in misura proporzionalmente superiore le persone con competenze più elevate. Pur essendo un orientamento largamente condiviso, trova sostenitori più accesi fra i lavoratori che hanno realizzato un investimento nella loro formazione acquisendo una laurea (90,1%), tra chi svolge una mansione impiegatizia (87,9%), chi risiede nel Nord Est (90,1%) e chi

esprime una collocazione politica vicina alla Destra o al Centro-destra (90,1%).

La terza visione, invece, è più espressamente “egualitarista”: una società è giusta se tutti possono raggiungere il medesimo livello di retribuzione. Essa raccoglie più della metà dei consensi fra i lavoratori (59,7%), che salgono all’aumentare dell’età anagrafica (62,3%, over 55 anni), così pure al decrescere del livello di studi (61,3%, licenza dell’obbligo) e fra chi ha una collocazione politica vicina al Centro (63,8%) e alla Sinistra o al Centro-sinistra (63,4%).

Sembra prevalere, quindi, un’idea di giustizia sociale legata al lavoro che si muove prevalentemente lungo un asse “merito-solidale”, mentre quella egualitarista, comunque ancora diffusa, incontra minori consensi. Il confronto con la ricerca condotta nel 2008 non mette in evidenza scostamenti significativi, a segnalare che si tratta di elementi culturali radicati fra i lavoratori.

Come immaginano la propria condizione fra alcuni anni i lavoratori dipendenti in Italia? Quali sono le loro aspirazioni per il futuro? Abbiamo proposto agli intervistati due coppie di alternative (Tab. 6.19). Da un lato, scegliere fra continuare ad avere un lavoro come dipendente o avviare un’attività autonoma. Dall’altro, optare per avere più tempo libero o guadagnare di più. Il confronto intertemporale permette di apprezzare alcuni aspetti tendenziali di lungo periodo.

Tab. 6.19 – Fra 5 anni preferirebbe...
(% delle risposte)

	1997	2008	2011
Continuare con il lavoro dipendente	64,3	66,2	66,1
Iniziare un’attività autonoma	35,7	33,8	33,9
Totale	100,0	100,0	100,0
Avere più tempo libero	53,2	43,0	47,4
Guadagnare di più	46,8	57,0	52,6
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009); Fondazione Corazzini (ottobre 1997, n. casi 1.200).

La permanenza nella medesima condizione lavorativa di dipendente è apprezzata dai due terzi degli interpellati, una quota costante nel tempo. Viceversa, per un terzo (33,9%) l’aspirazione è di potere avviare un’attività autonoma. Soffermendo l’attenzione su quest’ultima propensione, osserviamo come sia diffusa soprattutto tra i più giovani (52,2%, 15-24 anni), i lavoratori di genere maschile

(39,5%), chi è occupato in una micro impresa (45,3%) o nel settore privato (38,4%) e chi si colloca a Destra/Centro-destra dello schieramento politico (43,3%).

L'alternativa fra più tempo libero o maggiore guadagno divide i lavoratori in modo pressoché uguale, ma con una leggera preferenza per un livello di reddito più elevato. Ciò conferma le maggiori difficoltà economiche delle famiglie. La preferenza per un reddito più alto sale tra gli occupati nelle imprese micro (60,6%), i più giovani (71,9%), i lavoratori del Mezzogiorno (58,8%) e chi si colloca politicamente a Destra/Centro-destra (58,8%).

Infine, abbiamo sondato quali fossero le principali preoccupazioni per il futuro (Tab. 6.20).

Tab. 6.20 – Le preoccupazioni principali per il futuro (1 ^a scelta; % delle risposte)			
	1998	2008	2011
Il futuro dei propri figli	50,2	43,4	46,2
La pensione	16,2	18,6	22,0
La stabilità del posto di lavoro	18,3	18,5	16,0
La casa	4,5	7,5	6,5
Il reddito familiare	5,5	7,1	5,1
Non riuscire a risparmiare	5,3	4,9	4,2
Totale	100,0	100,0	100,0
<i>Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009); Fondazione Corazzini (ottobre 1997, n. casi 1.200).</i>			

Si conferma come la preoccupazione principale riguardi il futuro dei figli (46,2%), seguita da quella per la pensione (22,0%) e da quella per la stabilità del posto di lavoro (16,0%). Si tratta di apprensioni diffuse in modo quasi omogeneo all'interno del campione intervistato, seppure con qualche accentuazione correlata alle proprie condizioni di vita. La pensione genera ansia in particolare nei lavoratori del Nord Est (28,8%) e del Nord Ovest (23,1%), che, entrando nel mercato del lavoro più giovani, a parità di età anagrafica raggiungono prima i requisiti di contribuzione per il pensionamento. Così, i timori circa la stabilità del proprio lavoro interessano maggiormente le giovani generazioni (27,9%, 15-24 anni; 7,2%, over 55 anni), ma anche quanti sono occupati nelle imprese di più grandi dimensioni (18,3%, large) rispetto a quelli nelle più piccole (13,3%, micro). La questione della casa, o meglio della difficoltà di trovarla, sta a cuore ai più giovani (14,8%, fino a 34 anni), evidentemente connessa a mutui o affitti per loro eccessivamente onerosi. I timori per il futuro dei figli sono più avvertiti

nel Mezzogiorno (51,3%) che nel Nord (43,9%, Nord Ovest; 42,7%, Nord Est), comprensibilmente se consideriamo le condizioni socio-economiche in cui versa ancora quel territorio.

È interessante osservare, infine, come la capacità di risparmio risulti collocata all'ultimo posto nella scala delle preoccupazioni (4,2%). Nonostante sia proporzionalmente limitato, si tratta di un fenomeno con una gravità sociale significativa, e perciò vale la pena approfondirne l'analisi. Esso interessa, in particolare, i lavoratori nel Nord Ovest (6,5%), quelli occupati nel settore privato (5,0%), i lavoratori più giovani (6,8%, fino a 34 anni) e quanti possiedono un titolo di studio medio (4,8%) e alto (4,7%). Dunque, una volta di più si conferma che le giovani generazioni sono gravate di un carico di problemi maggiore.

■ 4. I profili dei lavoratori ■

La crisi, dopo avere scosso il mondo della finanza, si è ripercossa sul sistema produttivo, sull'occupazione e sui lavoratori.

Com'è noto, con gli interventi legislativi del Pacchetto Treu, prima, e della Legge Biagi, poi, che hanno apportato una maggiore flessibilità nelle forme contrattuali, il tasso di disoccupazione in Italia aveva conosciuto un progressivo calo: dai picchi toccati alla fine degli anni Novanta quando si era sfiorato il 12%, via via si era giunti nel 2007 a un livello di disoccupazione del 6,1%. Dunque, quei provvedimenti rispondevano alle mutate esigenze del sistema produttivo, sempre più schiacciato fra la necessità di recuperare competitività sui mercati e la crescente variabilità della domanda che richiedeva continui aggiustamenti organizzativi e produttivi, all'insegna del *just in time*.

Nello stesso tempo, però, non bisogna dimenticare che quei provvedimenti legislativi hanno permesso l'inclusione nel mercato del lavoro di quote consistenti della popolazione che altrimenti sarebbero rimaste ai margini o in condizioni non regolari. Tuttavia, quel percorso non è concluso. Infatti, se per un verso il mercato del lavoro è stato reso più flessibile, non è stata ancora realizzata una coerente rivisitazione e sistematizzazione degli ammortizzatori sociali, che dovrebbero funzionare esattamente come sostegno ai lavoratori quando il lavoro e il reddito viene loro a mancare¹⁸.

¹⁸. A questo proposito, rimangono tuttora valide le puntuali riflessioni svolte da Accornero (2006a).

Quel percorso virtuoso di inclusione s'interrompe bruscamente con l'arrivo improvviso e inatteso della crisi economica globale. I riverberi si fanno immediatamente sentire sul sistema delle imprese e la disoccupazione conosce, già sul finire del 2008, un'inversione di tendenza. Il tasso di disoccupazione torna a salire toccando il 6,7%. Ma è nel 2009 che gli effetti sull'occupazione si manifestano appieno, quando i "senza lavoro" giungono al 7,8% e l'utilizzo massiccio della cassa integrazione diventa strumento necessario per salvaguardare l'occupazione e avviare velocemente processi di ristrutturazione. Il 2010 è segnato anch'esso da medesimi fenomeni: disoccupazione crescente (benché progressivamente assestatasi), largo ricorso alla cassa integrazione (sebbene in attenuazione e con ricomposizione nelle sue diverse forme).

L'intervento dell'Esecutivo, su pressione delle parti sociali, ha aiutato a contenere il calo dell'occupazione, meglio rispetto ad altri paesi europei, dove i tassi di disoccupazione sono risultati ben più elevati. Soprattutto, l'allargamento dell'accesso agli ammortizzatori sociali anche a quella parte dei lavoratori che fino ad allora non aveva potuto usufruirne ha funzionato da vero e proprio cuscino. Da una stima realizzata dalla Fondazione Nord Est, l'utilizzo ampio degli ammortizzatori sociali ha permesso di contenere la fuoriuscita dal mercato del lavoro per una quota stimata nel 3,5% degli occupati, mentre senza tale intervento la perdita di posti di lavoro sarebbe ammontata al 10,1%, con evidenti ripercussioni sulla coesione sociale, oltre che sullo stesso sistema produttivo¹⁹. Sotto questo profilo, alla ovvia inquietudine dei lavoratori di perdere l'impiego si è sommata la preoccupazione delle stesse imprese di veder disperso il proprio capitale umano. Palpabile è stata (ed è tuttora) la preoccupazione di non lasciare a casa i lavoratori, non solo per la possibile perdita delle loro professionalità per l'azienda, ma anche per le ricadute sulle loro famiglie e sulle comunità di riferimento, poiché non va dimenticata la tipologia del nostro sistema produttivo costituito in particolare da piccole e piccolissime imprese fortemente radicate sul territorio.

A conferma di ciò ci sono i risultati di indagini recenti²⁰. Da un lato, gli imprenditori manifestano una preoccupazione su tutte: che la ripresa non avverrà con un analogo aumento dell'occupazione (38,3%), diversamente dal passato quando la crescita dell'economia era accompagnata da un guadagno proporzionale di posti di lavoro. Ciò non significa che le imprese non assumeranno più, ma lo faranno in modo più selettivo perché l'obiettivo prioritario oggi è aumen-

¹⁹. Si rinvia allo studio realizzato da Gambuzza e Rasera (2010).

²⁰. Gli esiti riportati sono tratti da Marini (2010).

tare la produttività per tornare a essere competitivi a livello internazionale. Dall'altro, fra le politiche realizzate dal Governo, l'estensione degli ammortizzatori sociali è quella considerata con maggiore favore (66,0%), assieme alla capacità di gestire la crisi (59,1%).

In questo quadro, quali sono i profili dei lavoratori in Italia che il sondaggio ci consegna? Coerentemente con la nota struttura produttiva nazionale, la maggioranza degli intervistati è occupata in imprese di piccole dimensioni²¹: utilizzando la classificazione europea, più della metà (52,4%) lavora in un'impresa con meno di 50 dipendenti (micro e small), il 26,2% in quelle comprese fra i 50 e i 249 dipendenti (medium), mentre il 21,4% in quelle con 250 e più addetti (large). Nella distribuzione per classi dimensionali non si rinvergono particolari differenze di genere, salvo una maggiore presenza degli uomini (27,2%) nelle imprese con 250 e più dipendenti (donne: 15,8%). Età anagrafica e dimensione d'impresa camminano di pari passo. Le giovani generazioni (15-24 anni) fanno il loro ingresso sul lavoro soprattutto attraverso le piccolissime imprese: il 46,5% lavora in una micro (fino a 9 addetti). Ma al crescere dell'età diventa più probabile essere impiegati in imprese più strutturate dimensionalmente. Già nella fascia d'età immediatamente superiore (25-34 anni), la ripartizione per classi d'ampiezza diventa più omogenea: il 29,7% lavora in una micro, il 26,8% in una small, il 24,2% in una medium.

Analogamente avviene per il titolo di studio posseduto (Tab. 6.21). Quanti hanno al più la licenza dell'obbligo trovano con maggiore facilità collocamento nelle imprese micro (37,9%) e nelle small (29,0%). Viceversa, a un titolo di studio elevato corrisponde più facilmente l'impiego in un'impresa più grande (58,1% dei lavoratori con laurea).

Forzando la rappresentazione, si può sostenere che le PMI contano su una platea di lavoratori più giovani e con una minore scolarizzazione, mentre al crescere della dimensione l'età degli occupati sale e il loro livello di istruzione diventa più elevato.

Il confronto intertemporale fra diverse rilevazioni consente inoltre di osservare l'innalzamento dei titoli di studio posseduti dai lavoratori italiani, segno dell'investimento in formazione realizzato dalle famiglie verso le giovani generazioni. A questo proposito, va sottolineata una significativa differenza di genere.

²¹ Per dettagli su questa e le seguenti informazioni relative alla distribuzione del campione di risposta, si vedano le tabelle riportate in Appendice.

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

Le donne presenti sul mercato del lavoro che hanno acquisito una laurea costituiscono il 36,3%, contro il 25,6% dei colleghi uomini.

Tab. 6.21 – Titolo di studio degli intervistati
(% delle risposte)

	1997	1998	2008	2011
Basso (fino a licenza dell'obbligo)	44,8	49,0	25,4	16,4
Medio (qualifica e diploma)	44,4	43,8	52,2	53,4
Alto (laurea e oltre)	10,8	7,2	22,4	30,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009); Fondazione Corazzin (ottobre 1998, n. casi 1.200; ottobre 1997, n. casi 1.200).

Agli interpellati è stato chiesto, indipendentemente dal tipo di contratto, se disponessero di un lavoro continuativo oppure saltuario, flessibile, non continuativo. In quasi nove casi su dieci (88,1%), hanno risposto di avere un lavoro continuativo, mentre il restante 11,9% è soggetto a una maggiore variabilità di condizioni. La media però è ingannevole. La disaggregazione delle risposte evidenzia innanzitutto una frattura generazionale. L'aver un lavoro continuativo è, infatti, in diretta relazione con l'età: riguarda il 69,8% delle persone fino a 24 anni, una quota che si eleva progressivamente fino a diventare la quasi totalità presso gli over 55 (98,5%). Corrispondentemente, per poco meno di un terzo (30,2%) fra i più giovani (under 24) e per il 13,3% nella fascia di età immediatamente superiore (25-34 anni), l'ingresso sul mercato del lavoro è contrassegnato da flessibilità e intermittenza d'impiego. Tale condizione, inoltre, interessa maggiormente quanti hanno un rapporto di lavoro autonomo (20,6%) o da meno tempo lavorano per la medesima impresa (28,3% fra coloro che hanno un'anzianità aziendale inferiore ai 3 anni). Non si rilevano particolari differenze al mutare del settore d'appartenenza o a seconda della natura privata o pubblica del datore di lavoro. Invece, la disaggregazione per area geografica di residenza e per dimensione d'impresa mette in mostra diversità. L'intermittenza del lavoro è una condizione di gran lunga più tipica fra i giovani del Meridione (22,0%, contro il 7,5% fra quelli del Nord Ovest, 8,4% del Nord Est, 8,6% del Centro) ed è in relazione inversa alla dimensione d'impresa: se il 19,9% di chi opera in un'impresa con meno di 9 addetti ha un'occupazione flessibile, tale condizione

scema progressivamente al crescere della struttura organizzativa, fino a raggiungere l'8,3% nelle aziende con più di 250 dipendenti.

Quindi, acquisito che la grande maggioranza dei lavoratori italiani ha un lavoro continuativo, nel contempo va rilevato come sia la fase di avvio sul mercato del lavoro a essere segnata da una maggiore discontinuità. Quest'ultima, perciò, interessa, come risaputo, le generazioni più giovani (almeno fino a 24 anni), le persone del Mezzogiorno e quanti hanno un impiego nelle aziende più piccole, le quali costituiscono – come già sottolineato – la porta principale d'ingresso nel mondo del lavoro.

Il tipo di occupazione dei lavoratori intervistati rispecchia le trasformazioni avvenute nel sistema produttivo. La maggioranza ha un'occupazione di natura impiegatizia (54,5%), mentre chi svolge un lavoro manuale costituisce i due quinti (40,5%). Inoltre, il 5,0% è costituito da lavoratori autonomi. Rispetto all'analoga rilevazione realizzata nel 2008, non si osservano variazioni sostanziali. In quel caso, le persone con lavoro manuale risultavano essere il 39,7%, quelli con mansioni impiegatizie il 56,8% e gli autonomi il 3,5%.

La diffusione del lavoro manuale e di quello impiegatizio sono inversamente proporzionali all'età. Se le mansioni manuali sono più diffuse fra le generazioni più giovani (61,7% fra chi ha meno di 24 anni), quella impiegatizia è appannaggio di chi ha più di 55 anni (59,5%). Mentre gli uomini conoscono un sostanziale equilibrio fra le due (49,9% contro 44,4%), per le donne è evidente lo sbilanciamento a favore dei lavori terziari (68,3%). Così come per chi ha un titolo di studio più elevato (76,8%). Se la divisione territoriale non evidenzia particolari disomogeneità (fatta salva una leggera maggiore diffusione di mansioni terziarie nel Nord rispetto al Centro Sud), sono invece le classi dimensionali delle imprese e i settori di attività a contraddistinguere maggiormente le risposte del campione. Al crescere della dimensione d'impresa s'inverte il rapporto fra lavoratori manuali e impiegati: nelle imprese con meno di 9 dipendenti, i primi superano di gran lunga i secondi, risultato che si capovolge in quelle con più di 250 addetti. Intuitivamente, i lavoratori con mansioni terziarie sono più diffusi nel pubblico impiego (69,7%) e nei servizi (62,0%).

Osservate le diverse condizioni d'impiego dei lavoratori, prendiamo in considerazione l'aspetto contrattuale (Tab. 6.22). Il confronto temporale consente di apprezzare le trasformazioni intervenute sul mercato del lavoro nell'arco di oltre un decennio e, nel contempo, permette di sottolineare che non è avvenuto

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

lo stravolgimento che più spesso si percepisce nel dibattito pubblico. Ma andiamo per ordine. Se nel 1998 quasi nove lavoratori su dieci (88,9%) godevano

Tab. 6.22 – Tipologie contrattuali
(% delle risposte)

	<i>High welfare</i> (t. indeterminato)	<i>Medium welfare</i> (t. determinato)	<i>Low welfare</i> (autonomo, parasubordinato)	<i>No welfare</i> (irregolare)	Totale
2011	75,3	13,2	5,5	6,0	100,0
2008	73,4	17,7	4,6	4,3	100,0
1998	88,9	9,9	0,1	1,1	100,0
<i>Età</i>					
15-24	38,4	34,4	15,5	11,7	100,0
25-34	67,3	17,0	9,6	6,1	100,0
35-44	83,5	9,3	1,9	5,3	100,0
45-54	86,0	8,2	1,7	4,1	100,0
55-64	89,9	1,5	1,2	7,4	100,0
<i>Genere</i>					
Maschio	76,0	11,0	6,1	6,9	100,0
Femmina	74,3	16,3	4,5	4,9	100,0
<i>Titolo di studio</i>					
Basso (fino a licenza dell'obbligo)	75,7	11,2	4,9	8,2	100,0
Medio (qualifica e diploma)	78,8	12,9	3,8	4,5	100,0
Alto (laurea e oltre)	69,0	15,0	8,6	7,4	100,0
<i>Area territoriale</i>					
Nord Ovest	78,8	12,4	3,9	4,9	100,0
Nord Est	78,3	12,3	5,2	4,2	100,0
Centro	76,3	12,7	5,3	5,7	100,0
Sud e Isole	68,4	15,3	7,3	9,0	100,0
<i>Settore lavorativo</i>					
Industria	80,4	8,8	4,9	5,9	100,0
Servizi	73,2	15,1	5,6	6,1	100,0
<i>Dimensione dell'impresa (n° addetti)</i>					
Micro (1-9)	62,4	11,4	7,7	18,5	100,0
Small (10-49)	76,8	12,4	8,2	2,6	100,0
Medium (50-249)	79,9	14,7	3,9	1,5	100,0
Large (250+)	83,8	14,5	1,3	0,4	100,0
<i>Mansione</i>					
Lavoro manuale	72,7	14,1	6,5	6,7	100,0
Lavoro impiegatizio	82,4	13,1	3,3	1,2	100,0
Lavoratore autonomo	18,8	8,1	19,3	53,8	100,0

Fonte: elaborazioni Demos&Pi (gennaio 2011, n. casi 1.025); Fondazione Nord Est (dicembre 2008, n. casi 1.009); Fondazione Corazzini (ottobre 1998, n. casi 1.200).

di un contratto di lavoro a tempo indeterminato, e quindi con un elevato sistema di protezione sociale (*high welfare*), dieci anni dopo (nel 2008) ciò accade per quasi i tre quarti (73,4%) degli occupati. Negli ultimi tre anni, tuttavia, non si sono avuti sostanziali scostamenti (75,3% nel 2011). La quota di lavoratori che hanno contratti a tempo determinato è raddoppiata, dal 9,9% nel 1998 al 17,7% nel 2008, assestandosi poi al 13,2% nel 2011. Sono cresciute, seppure in misura più contenuta, sia la quota di lavoratori autonomi impropri (0,1% nel 1998; 4,6% nel 2008; 5,5% nel 2011) sia quella di quanti lavorano senza un regolare contratto di lavoro (1,1% nel 1998; 4,3% nel 2008; 6,0% nel 2011).

Dunque, dopo i cambiamenti legislativi intervenuti, si è assistito alla modificazione della composizione delle tipologie contrattuali, con un calo della quota dei contratti più garantiti (che rimane pur sempre largamente prevalente) e una crescita di quella dei contratti contrassegnati da maggiore flessibilità. Ma tale cambiamento non costituisce uno stravolgimento, come spesso traspare nella discussione pubblica.

Un'analisi più affinata consente di fare emergere alcuni elementi distintivi fra i lavoratori interpellati. In primo luogo, l'età costituisce uno spartiacque nelle condizioni contrattuali. Nella fascia d'età 15-24 anni il campione si ripartisce quasi omogeneamente fra quanti hanno un contratto a tempo indeterminato (38,4%) o a termine (34,4%) e chi ha un lavoro parasubordinato o irregolare (27,2%). Già nella fascia d'età immediatamente successiva (25-34 anni) la ripartizione muta in modo significativo, quasi raddoppiando la quota di chi dispone di una condizione contrattuale a tempo indeterminato (67,3%). E al crescere dell'anzianità anagrafica tale condizione aumenta ulteriormente (89,9% fra gli over 55 anni). Quindi, una volta di più, si conferma come l'ingresso delle giovani generazioni sul mercato del lavoro costituisca il momento in cui si sperimenta una condizione di incertezza e flessibilità.

La dimensione d'impresa rappresenta un'ulteriore variabile discriminante: chi è occupato in una micro impresa ha una minore probabilità di avere un contratto a tempo indeterminato (62,4%) e una più elevata possibilità di lavorare in modo irregolare (18,5%). Ma pure in questo caso, già fra le *small* queste condizioni mutano: poco più di tre quarti fra gli intervistati (76,8%) è occupato a tempo indeterminato, e sono assai rari i casi di situazioni non regolari sotto il profilo contrattuale (2,6%).

Se il genere non sembra differenziare in modo netto gli intervistati, altre variabili aiutano a dissipare alcuni stereotipi. Innanzitutto, chi ha fatto un investimento elevato nella propria formazione e ha acquisito una laurea ha – almeno nell'immediato – minori probabilità di stipulare un contratto a tempo indeterminato (tant'è che fra i lavoratori "impropriamente" autonomi i laureati sono ben il 47,1%) e più frequentemente ha un'occupazione non regolare. In secondo luogo, è nel Mezzogiorno e nelle imprese del settore dei servizi che condizioni di minore stabilità possono verificarsi.

Come si può notare, le condizioni contrattuali dei lavoratori appaiono diversificate e articolate. La maggioranza gode di una situazione di stabilità, ma esistono nicchie di lavoratori che sperimentano situazioni diverse, con possibili conseguenze negative sui percorsi di carriera successivi. Soprattutto, le giovani generazioni che hanno fatto un investimento nella propria formazione, i lavoratori del Mezzogiorno e quelli che operano nelle micro imprese dei servizi conoscono un percorso professionale con ostacoli più alti.

■ Appendice ■

A1 Nota metodologica: il metodo e le responsabilità della ricerca

La popolazione oggetto di campionamento è costituita dalla popolazione residente in Italia con età maggiore o uguale a 15 anni, in posizione lavorativa dipendente o assimilabile. Il campione ammonta a 1.025 unità. Gli intervistati sono stati estratti fra gli elenchi telefonici di telefonia fissa. Il campione è stato ripartito per regione, genere, età. Al fine di uniformare il campione ai dati Istat (2009) sull'universo di riferimento, le eventuali distorsioni sono state bilanciate in fase di elaborazione dei dati attraverso procedure di ponderazione che hanno tenuto in considerazione le variabili di stratificazione campionaria sopra citate. Le interviste sono state realizzate telefonicamente con il sistema C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), nel periodo 17-25 gennaio 2011, dalla società di rilevazione Demetra, per conto di Demos&Pi.

La ricerca è stata promossa dalla Piccola Industria di Confindustria. Daniele Marini ha impostato e diretto la ricerca. Ludovico Gardani e Luca Paolazzi hanno contribuito a fornire indicazioni sulla struttura del questionario. Riccardo Benetti ha curato l'elaborazione dei dati.

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

Caratteristiche del campione della popolazione residente in Italia di età maggiore o uguale a 15 anni, in posizione lavorativa dipendente o assimilabile (Valori %)		
	Campione rilevato	Istat FdL 2009*
15-24 anni	8,1 (83)	9,7
25-34 anni	28,0 (287)	29,8
35-44 anni	31,1 (319)	30,2
45-54 anni	25,2 (258)	23,5
55-64 anni	7,6 (78)	6,8
TOTALE	100,0 (1.025)	100,0
Maschi	55,8 (572)	57,8
Femmine	44,2 (453)	42,2
TOTALE	100,0 (1.025)	100,0
Nord Ovest	30,3 (310)	30,4
Nord Est	22,2 (228)	21,9
Centro	19,8 (203)	19,9
Sud e Isole	27,7 (284)	27,8
TOTALE	100,0 (1.025)	100,0
Pubblico	31,7 (325)	26,0**
Privato	68,3 (700)	74,0**
TOTALE	100,0 (1.025)	100,0
Note: tra parentesi, il numero di individui intervistati. * Istat, lavoro dipendente (indagine Forze di Lavoro, media 2009) ** Ricodifica della variabile della tipologia di impiego Istat: la ricodifica prevede la riaggregazione di diversi settori lavorativi al fine di garantire la minore distorsione possibile tra lavoratori nel settore pubblico e privato. Nord Ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia. Nord Est: Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna. Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio. Sud e Isole: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna.		

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

A2 Il questionario e i risultati

In questo momento Lei... (Valori %)	
Ha un lavoro continuativo	88,1
Ha un lavoro, anche se, saltuario, flessibile, non continuativo	11,9
Totale	100,0

Che lavoro svolge attualmente? (Valori %)	
Lavoro manuale	40,5
Lavoro impiegatizio	54,5
Lavoratore autonomo	5,0
Totale	100,0

Che lavoro svolge attualmente? (Valori %)	
Apprendista	0,8
Addetto pulizie	0,9
Custode, bidello, usciere	0,6
Cameriere, domestico, colf, lavorante a domicilio	1,7
Commesso	2,6
Operaio comune	13,9
Impiegato esecutivo (senza mansioni qualificate: dattilografi, centralinisti,)	17,9
Infermiere (non specializzato)	0,6
Operaio specializzato	9,6
Capo operaio	0,8
Infermiere professionale	2,0
Impiegato di concetto	24,2
Insegnante (scuola primaria, secondaria di primo e di secondo grado)	8,5
Magistrato, giornalista, dirigente, manager, docente universitario, medico	3,9
Lavoratore autonomo, partita IVA, consulente o libero professionista...	5,1
Altro	6,9
Totale	100,0

Quante persone lavorano nell'impresa dove è occupato (o nell'azienda committente principale)? (Valori %)	
da 1 a 29 dipendenti	44,8
da 30 a 49 dipendenti	7,6
da 50 a 250 dipendenti	26,2
oltre i 250 dipendenti	21,4
Totale	100,0

In quale settore lavora? (Valori %)	
Industria metalmeccanica	12,8
Industria chimica	3,0
Industria alimentare	3,4
Industria tessile	2,4
Editoria e carta	1,8
Edilizia	4,3
Energia	1,3
Trasporti	3,1
Credito e assicurazioni	4,0
Commercio e turismo	8,6
Scuola	10,7
Sanità	8,3
Enti locali	2,7
Altri servizi pubblici o privati	18,1
Altro	15,5
Totale	100,0

(Valori %)	
Industria	28,9
Servizi	71,1
Totale	100,0
Pubblico	31,7
Privato	68,3
Totale	100,0

Titolo di studio (Valori %)	
Basso (fino a licenza dell'obbligo)	16,4
Medio (qualifica e diploma)	53,4
Alto (laurea e oltre)	30,2
Totale	100,0

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

E il Suo contratto è...
(Valori %)

A tempo indeterminato	75,3
A tempo determinato	13,2
Contratto di formazione lavoro/apprendista	1,9
Collaborazione a progetto	1,9
Collaborazione occasionale/consulenza	1,7
Senza un contratto (irregolare, in nero)	3,0
Altro	3,0
Totale	100,0

Ed il Suo contratto è...
(Valori %)

A tempo indeterminato	75,3
A tempo determinato	13,2
Parasubordinato	5,5
Irregolare	6,0
Totale	100,0

Da quanti anni lavora per la Sua azienda (o per l'azienda committente principale)?
(Valori %)

Da 0 a 3 anni	29,1
Da 4 a 10 anni	30,3
Da 11 e oltre	40,6
Totale	100,0

Negli ultimi anni le Sue condizioni di lavoro sono migliorate, peggiorate o rimaste uguali rispetto agli aspetti che ora Le elencherò?
(Valori %)

	Migliorate	Rimaste uguali	Peggiorate	Totale	Non sa
La stabilità del posto	20,4	59,3	20,3	100,0	0,9
Le condizioni ambientali (salute, nocività)	26,7	61,6	11,7	100,0	0,4
La retribuzione	29,4	49,6	21,0	100,0	0,5
La possibilità di fare carriera	18,7	60,1	21,2	100,0	0,4
Lo stress mentale, psicologico	13,9	40,8	45,3	100,0	0,2
L'orario di lavoro	14,9	70,2	14,9	100,0	0,1
Il rapporto con i superiori, l'azienda-ente	25,5	61,1	13,4	100,0	0,6
Il rapporto con i colleghi	30,5	61,1	8,4	100,0	0,4
La sua realizzazione sul lavoro	34,6	45,8	19,6	100,0	0,2
Il carico di lavoro (fatica, ritmi)	18,5	45,6	35,9	100,0	0,2
Le condizioni di sicurezza	42,5	51,3	6,2	100,0	0,3

Sta frequentando qualche corso di formazione?
(Valori %)

Sì, lo sto frequentando adesso	20,3
No, ma l'ho frequentato in passato	50,2
No, non l'ho mai frequentato	29,5
Totale	100,0

Sarebbe disposto a sacrificare una parte del Suo tempo libero per partecipare a corsi di formazione che possano migliorare la Sua professionalità?
(Valori %)

Sì	58,1
No	41,2
Non sa, non risponde	0,7
Totale	100,0

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Quanto sarebbe disponibile a una maggiore flessibilità negli orari e turni di lavoro, pur di mantenere il Suo lavoro?

(Valori %)

Moltissimo	12,9
Molto	49,0
Poco	26,8
Per nulla	10,0
Non sa, non risponde	1,3
Totale	100,0

Quanto sarebbe favorevole a ricevere una retribuzione in parte flessibile e proporzionale ai risultati dell'impresa?

(Valori %)

Moltissimo	11,3
Molto	39,0
Poco	31,3
Per nulla	15,8
Non sa, non risponde	2,6
Totale	100,0

Quanto sarebbe disposto a svolgere, nella stessa impresa (o per lo stesso committente), compiti e mansioni diversi da quelli che svolge attualmente, pur di mantenere il Suo lavoro?

(Valori %)

Moltissimo	15,1
Molto	47,7
Poco	23,1
Per nulla	13,0
Non sa, non risponde	1,1
Totale	100,0

Quanto sarebbe disposto a suggerire e realizzare innovazioni che nascono da idee e problemi emersi durante il lavoro?

(Valori %)

Moltissimo	25,9
Molto	55,4
Poco	13,3
Per nulla	4,4
Non sa, non risponde	1,0
Totale	100,0

Quanto sarebbe disponibile a scambiare una maggiore flessibilità negli orari e turni di lavoro con una maggiore retribuzione?

(Valori %)

Moltissimo	19,6
Molto	45,7
Poco	25,4
Per nulla	8,0
Non sa, non risponde	1,3
Totale	100,0

Avendone la possibilità economica e se il titolare (o il committente) glielo proponesse, quanto sarebbe disponibile a partecipare al finanziamento di progetti innovativi dell'impresa in cui lavora?

(Valori %)

Moltissimo	11,3
Molto	33,2
Poco	29,7
Per nulla	24,2
Non sa, non risponde	1,6
Totale	100,0

Pur di mantenere il suo lavoro, se glielo proponessero, Lei sarebbe disposto a trasferirsi?

(Valori %)

Sì, senza problemi	13,1
Sì, ma solo a determinate condizioni	44,0
No	42,8
Non sa, non risponde	0,1
Totale	100,0

Si parla molto della collaborazione tra i lavoratori e i datori di lavoro. Secondo Lei la collaborazione è:

(Valori %)

Opportuna, perché va a vantaggio di tutti	47,0
Possibile, ma solo in alcune circostanze	41,2
Impossibile, perché datori di lavoro e lavoratori hanno interessi opposti	11,2
Non sa, non risponde	0,6
Totale	100,0

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

**Ritiene che i lavoratori come Lei ottengano di più:
(Valori %)**

Partecipando alle iniziative sindacali	11,7
Facendo il proprio dovere in azienda	67,7
Cercando migliori occasioni di lavoro	20,6
Totale	100,0

**Secondo Lei, i contratti di lavoro dovrebbero essere decisi a livello:
(Valori %)**

Aziendale	15,1
Territoriale	18,4
In parte nazionale, ma con molta autonomia aziendale e territoriale	39,8
Esclusivamente nazionale	26,7
Totale	100,0

**Lei ritiene che si riescano a ottenere migliori condizioni di lavoro negoziando:
(Valori %)**

Nel rapporto diretto con il titolare (o il committente)	40,2
Unendo le sue richieste a quelle dei suoi colleghi	30,3
Con l'aiuto del sindacato	27,6
Non sa, non risponde	1,9
Totale	100,0

**Lei è iscritto a un sindacato?
(Valori %)**

Sì	30,5
Ora no, ma in passato sì	14,0
No	55,5
Totale	100,0

**Ora Le sottoporro una serie di affermazioni, Per ognuna di queste mi indichi il Suo grado di accordo:
(Valori %)**

	D'accordo	Né in accordo, né in disaccordo	In disaccordo	Totale
Potrei perdere il mio lavoro nei prossimi sei mesi	18,8	6,0	75,2	100,0
Sono ben pagato per il lavoro che svolgo	44,5	16,8	38,7	100,0
Sono coinvolto e partecipo rispetto agli obiettivi che la mia impresa (o il mio committente) vuole raggiungere	76,7	10,1	13,2	100,0
Il mio lavoro offre buone prospettive per l'avanzamento di carriera	45,2	15,0	39,8	100,0
Mi sento a casa all'interno dell'organizzazione	59,0	19,9	21,1	100,0
Al lavoro ho opportunità di apprendere e crescere	76,9	9,1	14,0	100,0
Ho buoni amici al lavoro	80,4	11,1	8,5	100,0

**Quanto ritiene che l'imprenditore (o il committente) per cui lavora sia attento alle problematiche dei lavoratori come Lei?
(Valori %)**

Molto	20,2
Abbastanza	37,4
Poco	28,3
Per nulla	13,5
Non sa, non risponde	0,6
Totale	100,0

**Pensi al Suo lavoro fra 5 anni. Preferirebbe...
(Valori %)**

Continuare col lavoro dipendente	66,1
Iniziare un'attività autonoma	33,9
Totale	100,0
Avere più tempo libero	47,4
Guadagnare di più	52,6
Totale	100,0

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Attualmente sta cercando una migliore occasione di lavoro?

(Valori %)

Sì	26,2
No	73,8
Totale	100,0

Rispetto alla Sua occupazione attuale, Lei ritiene che le seguenti professioni godano di un prestigio superiore, uguale o inferiore alla Sua?

(Valori %)

	Superiore	Inferiore	Saldo
Artigiano	28,0	26,0	+2,0
Operaio	5,4	47,5	-42,1
Impiegato	23,0	13,5	+9,5
Commerciante/negoziante	38,7	18,6	+20,1
Libero professionista	66,5	6,8	+59,7
Imprenditore	82,2	4,2	+78,0
Contadino	14,4	51,6	-37,2
Lavoratore settore privato	17,8	17,6	+0,2
Lavoratore settore pubblico	38,1	15,1	+23,0

Mi può indicare in quale luogo Le piacerebbe di più lavorare?

(Valori %)

Ufficio privato	8,7
Negoziò	4,1
Ufficio pubblico	26,5
Azienda artigiana	7,1
Grande impresa privata	20,6
Cooperativa	3,9
Fabbrica	3,0
Piccola impresa privata	12,8
Azienda agricola	7,3
Supermercato	1,2
Nessuno di questi	3,8
Non sa, non risponde	1,0
Totale	100,0

Qual è il Suo grado di accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni?

(Valori %)

	Per nulla	Poco	Molto	Moltissimo	Totale
È giusto che le persone più competenti guadagnino di più delle persone meno competenti	4,8	9,7	56,0	29,5	100,0
In una società giusta è necessario che ci siano per tutti uguali opportunità di partenza sul lavoro, poi ognuno deve darsi da fare da sé	2,7	7,4	57,0	32,9	100,0
In una società giusta è necessario che tutti possano raggiungere lo stesso livello di stipendio	16,5	23,8	43,1	16,6	100,0

Quali sono le due cose che più La preoccupano per il suo futuro?

(Valori %)

La stabilità del posto di lavoro	16,0
La pensione	22,0
Il futuro dei propri figli	46,2
Non riuscire a risparmiare	4,2
La casa	6,5
Il reddito familiare	5,1
Totale	100,0

Lavoratori imprenditivi: una nuova reciprocità tra lavoro e impresa

Dovendo assegnare un voto da 1 a 10 (dove 1=per nulla e 10= moltissimo), in che misura Lei ritiene che oggi il lavoro nel nostro Paese sia:
(Valori %)

	Da 1 a 5	Da 6 a 10	Totale
Tutelato dalle leggi	52,0	48,0	100,0
Flessibile	49,0	51,0	100,0
Promuove socialmente	42,1	57,9	100,0
Precario	27,5	72,5	100,0
Irregolare	29,7	70,3	100,0
Qualificato professionalmente	32,1	67,9	100,0

Politicamente Lei si sente di...
(Valori %)

Destra	11,0
Centro-destra	13,0
Centro	8,8
Centro-sinistra	19,3
Sinistra	17,7
Non mi riconosco	27,1
Non so	3,1
Totale	100,0



7. Le traiettorie dell'Italia delle imprese

Silvia Oliva* e Davide Girardi*

■ Introduzione ■

La crisi internazionale che ha colpito anche il sistema delle imprese italiane ha accelerato alcuni processi già in atto da almeno quindici anni. Si è fatta più stringente la selezione delle imprese meno competitive, non più beneficate da una domanda internazionale molto, e forse troppo, sostenuta. Si sono modificati i rapporti tra le imprese nelle filiere con una maggiore formalizzazione delle relazioni in favore di legami maggiormente basati sulla qualità. Si è reso indispensabile incrementare la capacità di presidiare i mercati anche lontani attivando percorsi di internazionalizzazione strutturati. È diventato imprescindibile un investimento costante in innovazione, competenze e riorganizzazione.

Tutti questi processi hanno reso evidente la difficoltà per le imprese più piccole di agire da sole in un contesto sempre più complesso e caratterizzato da una costante e diffusa incertezza. Di ciò le stesse aziende, interpellate dalla Fondazione Nord Est nell'annuale indagine "Italia delle Imprese"¹, hanno mostrato piena consapevolezza e hanno dato ampio credito all'opportunità di attivare occasioni di collaborazione e di crescita dimensionale tramite aggregazioni, fusioni e acquisizioni, proprio per rimanere competitive.

* Fondazione Nord Est.

¹ La ricerca ha carattere annuale e interPELLa un campione degli imprenditori, titolari di imprese con 10 e più addetti, attivi in Italia. Il campione ammonta, per ogni rilevazione, a circa 1.200 unità. Le imprese sono state estratte fra quelle iscritte alle CCIAA (esclusi i settori "Agricoltura, caccia e silvicoltura" e "Pesca, piscicoltura e servizi connessi"). Il campione è ripartito per regione, settore di attività economica ("Industria", "Commercio" e "Altri settori") e classe dimensionale ("10-19 addetti", "20-49 addetti", "50-99 addetti", "100 e più addetti"). Le interviste sono realizzate telefonicamente con il sistema C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). I rapporti completi dal 2002 al 2010 sono disponibili nella sezione Ricerche della pagina web della Fondazione Nord Est: www.fondazione Nordest.net.

I primi segnali di ripresa hanno evidenziato in modo netto come a livello internazionale si stia delineando una nuova geografia economica in cui si è spostato il centro della crescita e dello sviluppo dai tradizionali mercati occidentali verso i nuovi mercati asiatici (India e Cina), europei (Russia) e americani (Brasile). Di conseguenza oggi a beneficiare della crescita dell'economia sono le imprese che già si sono attrezzate per intercettare la nuova domanda internazionale attraverso la partecipazione alle reti globali del valore.

I dati raccolti tra le imprese italiane mostrano ancora una volta come siano soprattutto le imprese medie ad avere già oggi una dimensione internazionalmente rilevante che permette loro di presidiare le nuove aree emergenti. Le piccole, invece, seppure già in parte proiettate nel contesto globale, evidenziano come un'internazionalizzazione più spinta sia lontana dalla loro portata se non vengono adeguatamente supportate da un sistema paese e da organismi di rappresentanza in grado di accompagnarle fuori dai confini nazionali o di sostenere il loro processo di rinnovamento e ristrutturazione.

Da questo punto di vista emerge, invece, un'insoddisfazione da parte delle piccole imprese nelle risposte date ai loro problemi sia dagli organismi intermedi di rappresentanza sia dalle istituzioni pubbliche ed economiche. Insoddisfazione che si spiega con il fatto che nelle fasi più critiche della congiuntura è più alto il rischio per questa fascia di imprese di rimanere tagliate fuori dalla competizione, maggiori sono le problematiche e, corrispondentemente, più elevate le aspettative di ricevere soluzioni. Nel complesso, le imprese sotto i 50 addetti sembrano quelle che più percepiscono come problematica la carenza di un sistema paese in grado di contribuire a rendere l'Italia un territorio ospitale per lo sviluppo aziendale, eliminando eventuali vincoli e mettendo a disposizione risorse, con norme e riforme che facilitino, o quanto meno non ostacolino, la conduzione dell'azienda. Non sostituendosi agli imprenditori nella scelta delle strategie e degli obiettivi, ma ponendosi come partner e costruendo un quadro favorevole allo sviluppo.

■ 1. La proiezione internazionale delle imprese italiane ■

I dati congiunturali messi a disposizione dai diversi istituti di ricerca, primo tra tutti il Centro Studi Confindustria, avevano indicato che il 2010 avrebbe segnato finalmente l'anno della ripresa dei diversi indici di produzione e ordini. Ciò è stato confermato dai dati, sebbene sia ancora molto lontano il pieno recu-

pero dei valori pre-crisi. A portare il contributo più consistente alla ripresa dell'attività produttiva delle imprese italiane è stata senza dubbio la dinamica crescente delle esportazioni che hanno goduto della ripresa della domanda mondiale, proveniente in parte dai mercati occidentali (Stati Uniti e Germania su tutti) ma, soprattutto, dai Paesi Emergenti (Cina, India, Russia, Brasile, in primis).

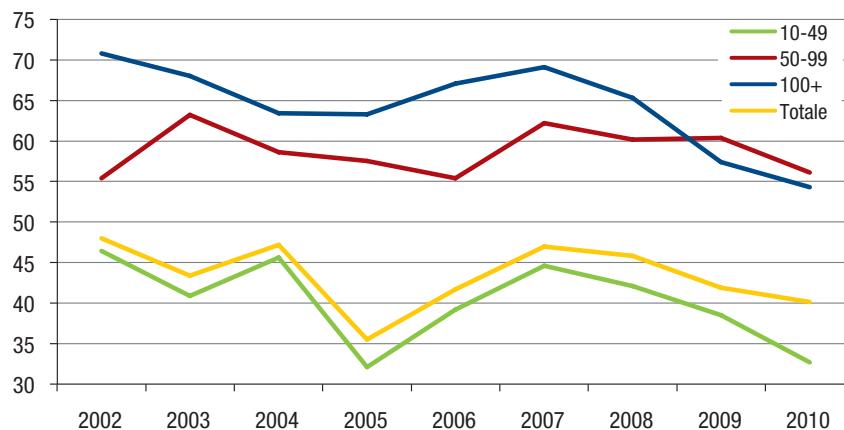
Di conseguenza, nel corso del 2010 il lento processo di recupero ha riguardato innanzitutto le realtà imprenditoriali maggiormente presenti sui mercati internazionali, sia in termini di vendite sia di partecipazione alle catene globali del valore.

I dati raccolti dalla Fondazione Nord Est nell'ambito dell'indagine "Italia delle Imprese" permettono compiutamente di definire quali siano gli ambiti, dimensionali e aziendali, con il maggior grado di proiezione sui mercati esteri e, quindi, potenzialmente in grado di poter meglio godere dei benefici della ripresa internazionale.

Il primo elemento di analisi è relativo alla percentuale di imprese che intrattengono rapporti con i mercati esteri (Fig. 7.1). Da questo punto di vista, si osserva come le imprese italiane siano complessivamente molto presenti nei mercati internazionali. A maggio 2010, infatti, quattro imprese su dieci dichiaravano di mantenere relazioni economiche fuori dai confini nazionali. La crisi sembra in parte aver ridotto questa apertura del sistema imprenditoriale italiano, come si coglie osservando la diminuzione del grado di internazionalizzazione registrata a partire dal 2008, e sarà interessante osservare se alla ripresa in atto corrisponderà un relativo recupero anche dell'incidenza dei mercati esteri. Il dato ancor più rilevante, tuttavia, è quello legato al differente grado di apertura registrato dalle diverse classi dimensionali: la capacità di essere presenti sui mercati internazionali è maggiore tra le imprese più strutturate; mentre quelle più piccole sono maggiormente concentrate sui mercati domestici. Focalizzando l'attenzione al dato del 2010 si registra una quota di imprese internazionalizzate pari al 32,7% sotto i 50 addetti, del 56,1% nella classe delle medio-piccole (50-99 addetti) e del 54,3% tra le medio-grandi (100 e più addetti). Osservando le cifre in chiave di dinamica temporale, per le due classi estreme si registra dal 2002 una riduzione della quota di imprese internazionalizzate pari a circa 15-16 punti percentuali. Viceversa, le aziende tra i 50 e i 99 addetti registrano addirittura un leggero incremento, superando nell'ultimo anno il dato delle imprese più strutturate. Il risultato appare coerente con le analisi qualitative condotte tra le medie

imprese del Nord che nel corso dell'ultimo decennio si sono manifestate come i veri *driver* dello sviluppo proprio attraverso percorsi e strategie sempre più rilevanti in termini di riorganizzazione, innovazione e internazionalizzazione².

Fig. 7.1 – Aziende che intrattengono rapporti con l'estero 1
(% delle risposte, per classe dimensionale)



Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati "Italia delle Imprese".

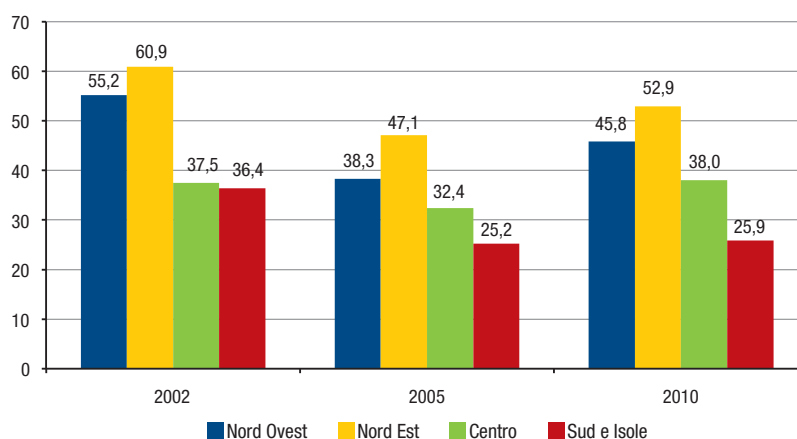
L'altra variabile che aiuta a individuare la maggiore vocazione internazionale di alcuni ambiti imprenditoriali è quella della collocazione geografica (Fig. 7.2). I dati al 2010 evidenziano come siano le imprese del Nord, e in particolare quelle del Nord Est, ad essere caratterizzate da una maggiore apertura al contesto mondiale; come del resto è evidente dai dati di export delle regioni italiane. Nello specifico, nel Nord Est la quota di aziende internazionalizzate è pari al 52,9%, nel Nord Ovest al 45,8%, nel Centro al 38,0%, e nel Sud e Isole al 25,9%. È opportuno ricordare che l'indagine è condotta sulle aziende con almeno 10 addetti; escludendo le micro aziende, la quota delle imprese internazionalizzate si alza notevolmente.

Il confronto temporale, con riferimento agli anni 2002 (primo anno della rilevazione), 2005 (anno con il più basso grado di internazionalizzazione e che segnò la fine del periodo di stagnazione 2002-2005) e il 2010 (ultimo dato disponibile), mostra alcune differenze territoriali. Per quanto riguarda il Nord Ovest, la caduta del grado di apertura del sistema produttivo tra il 2002 e il 2005

². Si veda Marini (2008c).

è stata particolarmente rilevante (da 55,2% a 38,3%) ed è stata solo in parte recuperata negli anni successivi, con una perdita complessiva negli otto anni pari a poco più di 9 punti percentuali. Per il Nord Est l'andamento è pressoché analogo, anche se la contrazione tra il 2002 e il 2005 è stata meno rilevante e quella complessiva è risultata pari a 8 punti percentuali. L'analisi di lungo periodo mette in evidenza come la minore apertura ai mercati esteri del Centro e del Sud e Isole sia un fenomeno strutturale non indotto dall'ultima crisi: infatti, già nel 2002 e ancora nel 2005 la forbice con il Nord in termini di quota percentuale di imprese aperte ai mercati internazionali risultava molto rilevante per poi, come visto, confermarsi negli anni successivi. Nel Centro, tuttavia, pare essere in atto in questa fase un recupero più rilevante, tanto che il dato del 2010 supera quello del 2002, evidenziando un'eccezione rispetto a quanto registrato negli altri contesti.

Fig. 7.2 – Aziende che intrattengono rapporti con l'estero 2
(% delle risposte, per ripartizione territoriale)



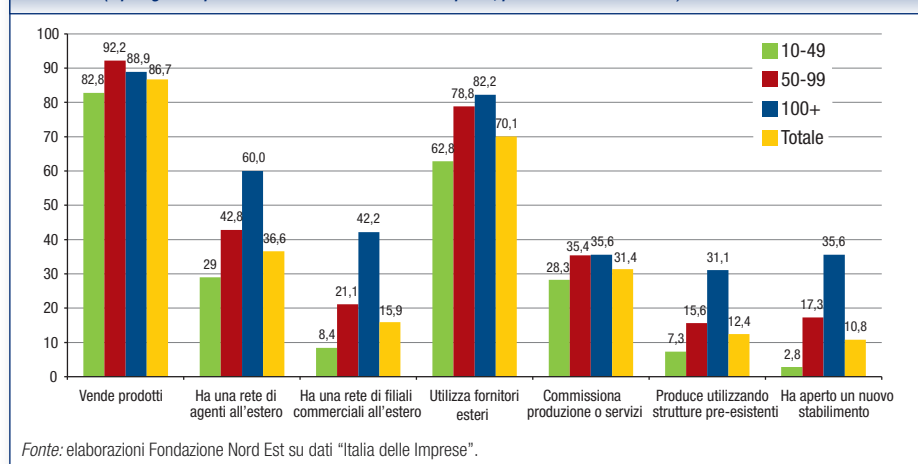
Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati "Italia delle Imprese".

Questi primi dati delineano, quindi, un sistema economico-produttivo italiano ampiamente presente sui mercati internazionali, soprattutto per quanto riguarda le imprese più strutturate e quelle del Nord Italia. Tale presenza può essere meglio qualificata attraverso le informazioni sulle tipologie di relazioni intrattenute con i mercati esteri, siano esse produttive o commerciali (Fig. 7.3). Il primo aspetto che emerge è che le imprese italiane costituiscono un sistema produttivo con una dimensione internazionale non limitata e che va ben oltre la

semplice capacità di esportazione. Anche se il modello italiano di internazionalizzazione è *soft*, cioè con poca diffusione di investimenti diretti all'estero, ma non per questo meno articolato e rilevante. Considerando l'insieme delle aziende intervistate, si coglie, infatti, come dal punto di vista commerciale, oltre alla forte vocazione all'export che coinvolge l'86,7% delle imprese, sia importante la quota di aziende (36,6%) che attua una strategia più strutturata di presidio dei mercati attraverso una propria rete di agenti all'estero; ad essa si affianca un 15,9% di aziende che è in grado di qualificare maggiormente la propria presenza estera, investendo risorse per la creazione di filiali commerciali estere.

Fig. 7.3 – Come si va all'estero 1

(Tipologie di apertura internazionale - % delle risposte, per classe dimensionale)

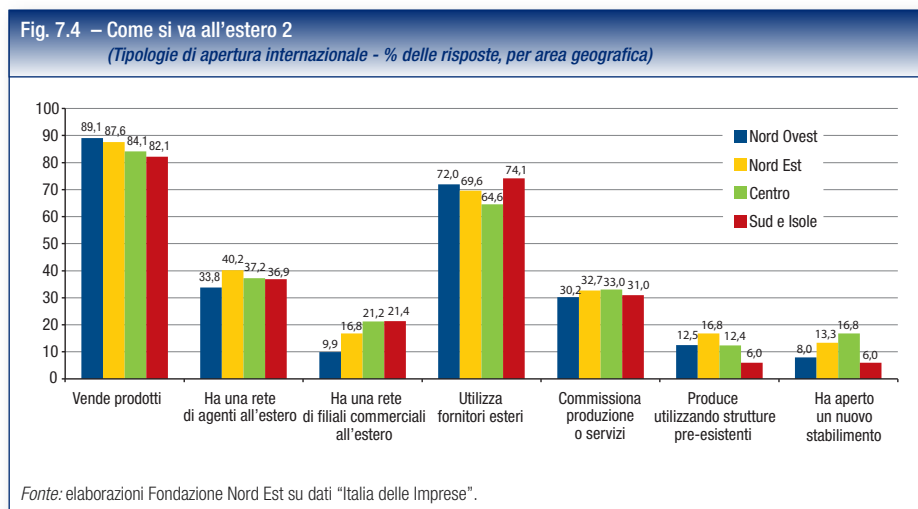


Dal punto di vista dell'apertura a monte della catena produttiva, i dati fanno emergere un modello di internazionalizzazione in cui sono privilegiate le relazioni di fornitura (70,1%) e le *joint venture* produttive (31,4%), rispetto alle operazioni di fusione/acquisizione (12,4%) o di apertura di nuovi stabilimenti (10,8%). Queste ultime certamente comportano risorse finanziarie e competenze manageriali non alla portata di tutte le realtà imprenditoriali. Infatti, come emerge dai dati per classe dimensionale, al crescere del numero degli addetti corrisponde anche una maggiore capacità di adottare strategie di internazionalizzazione più impegnative, con maggiori investimenti diretti, come l'apertura di nuove unità produttive o di filiali commerciali. Focalizzando l'attenzione su queste due ultime tipologie si riscontrano variazioni rilevanti: l'apertura di un

nuovo stabilimento coinvolge, infatti, il 2,8% delle aziende sotto i 50 dipendenti, il 17,3% di quelle medio-piccole e il 35,6% delle medio-grandi. Allo stesso modo hanno reti commerciali estere l'8,4% delle piccole, il 21,1% di quelle tra i 50 e i 99 addetti e il 42,2% delle più strutturate.

Sebbene, dunque, siano le imprese medio-grandi a poter più agevolmente accedere alle relazioni internazionali più articolate, i rilevanti legami anche delle altre realtà imprenditoriali permettono di ipotizzare un sistema imprenditoriale a diverso titolo inserito nelle catene globali del valore. Con tutti i vantaggi da questo derivanti in termini di opportunità di intercettare, seppure indirettamente, lo sviluppo e la domanda dei mercati emergenti, spesso lontani e difficilmente presidabili.

Per completezza si riportano nella Figura 7.4 i dati anche per aree geografiche che, tuttavia, presentano scostamenti poco rilevanti nei modelli di internazionalizzazione adottati dalle imprese locali.



■ 2. Le previsioni per il futuro ■

Come visto nel paragrafo precedente, il sistema imprenditoriale italiano è a pieno titolo inserito nella competizione internazionale, con strategie proattive, soprattutto da parte delle imprese medie, al fine di cogliere la globalità delle relazioni più come un'opportunità che come un rischio.

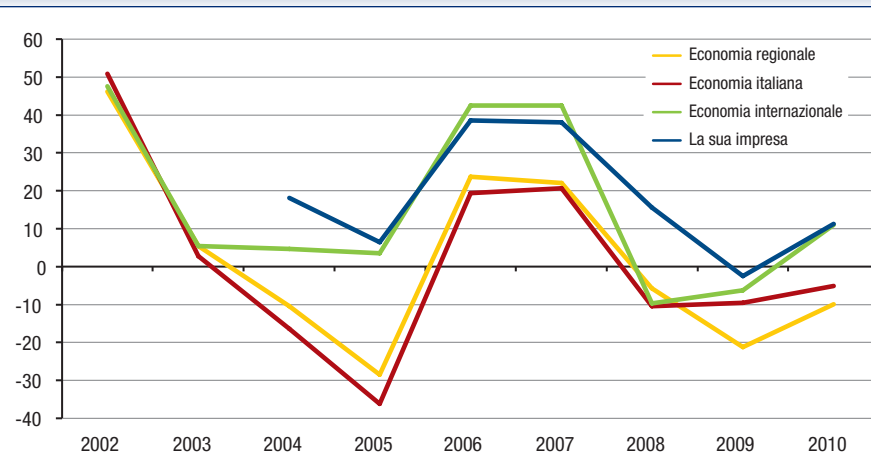
Tuttavia, proprio il forte legame con i mercati internazionali gioca un duplice ruolo di moltiplicatore delle dinamiche economiche in atto, favorendo un sistema aperto quando l'economia internazionale presenta un andamento positivo, ma aumentando gli effetti negativi nelle fasi di rallentamento della crescita e della domanda mondiale.

L'analisi della dinamica del clima di fiducia degli imprenditori italiani rispetto all'andamento a breve (sei mesi) dei diversi contesti territoriali di riferimento aiuta a comprendere quali fossero le prospettive che apparivano aprirsi all'insieme delle imprese nazionali (Fig. 7.5).

Osservando l'andamento dei saldi d'opinione – calcolati come differenza tra le quote percentuali di quanti hanno dichiarato attese di crescita e attese di flessione dell'attività – si nota nel lungo periodo come gli ambiti più critici nelle due fasi di caduta dell'economia che hanno contraddistinto il primo decennio degli anni Duemila siano l'economia regionale e quella nazionale che presentano, infatti, picchi negativi particolarmente rilevanti sia nel 2005 sia nel 2008.

Tuttavia, nel corso dell'ultima crisi il 2008 vede accumulati su un valore di -10,0% sia l'economia italiana sia quella internazionale. Per le economie regionali e per il diretto vissuto delle singole imprese, invece, il momento peggiore si sposta nel 2009, con un saldo molto negativo per quanto riguarda le opinioni sulle economie territoriali (-21,0%). Il dato raccolto a maggio 2010, cioè un anno

Fig. 7.5 – Previsioni per il futuro dell'economia
(Saldi d'opinione*)



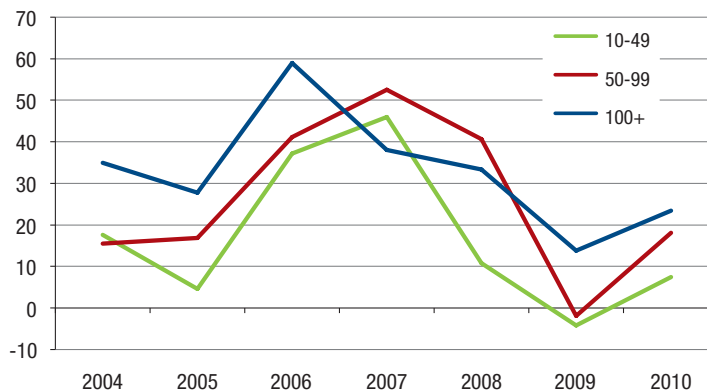
*Differenza tra le quote percentuali di quanti hanno dichiarato attese di crescita e attese di flessione dell'attività.
Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati "Italia delle Imprese".

fa, presenta, infine, un recupero generalizzato anche se sono solo i saldi che riguardano la situazione delle singole imprese e dell'economia mondiale ad avere un segno positivo, attestandosi a +11,0%. Il diverso andamento registrato tra l'Italia e il mondo mette in luce chiaramente come le attese degli imprenditori relativamente alla ripresa, anche delle proprie aziende, siano strettamente legate alle prospettive di crescita a livello internazionale, con performance che ritornano positive in alcuni contesti occidentali, ma che sono sempre rimaste robuste nella media dei mercati emergenti.

Questa prima osservazione di massima induce a ipotizzare una maggiore fiducia da parte di quei contesti, dimensionali e territoriali, che abbiamo visto essere particolarmente legati ai mercati internazionali e, in particolare, le imprese medio-grandi e medio-piccole e quelle operanti nel Centro Nord. In quest'area, infatti, e lo provano anche i dati di Unioncamere Mediobanca sulle medie aziende del quarto capitalismo (con 50-499 addetti), sono maggiormente concentrate le aziende più dinamiche, che negli ultimi anni hanno guidato importanti processi di rinnovamento del tessuto produttivo italiano.

Questa ipotesi risulta ampiamente confermata dall'analisi dei dati sul clima di fiducia delle imprese verso il futuro, disaggregati sia per classe dimensionale (Fig. 7.6) sia per aree geografiche (Tab. 7.1).

Fig. 7.6 – Previsioni per il futuro delle imprese
(Saldi d'opinione*, per dimensione aziendale)



*Differenza tra le quote percentuali di quanti hanno dichiarato attese di crescita e attese di flessione dell'attività.
Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati "Italia delle Imprese".

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Tab. 7.1 – Previsioni per il futuro delle imprese
(Saldi d'opinione*, per area territoriale)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
2008	+16,9	+9,8	+16,9	+17,0
2009	-2,9	-0,9	-7,3	+1,9
2010	+20,3	+15,0	+12,2	-4,2

*Differenza tra le quote percentuali di quanti hanno dichiarato attese di crescita e attese di flessione dell'attività.
Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati "Italia delle Imprese".

Le cifre mostrano che la crisi internazionale ha coinvolto tra il 2008 e il 2009 ogni ambito dimensionale e in particolare le aziende piccole e le medio-piccole, queste ultime particolarmente internazionalizzate e quindi più esposte alla crisi dei mercati mondiali. Tuttavia, il recupero del clima di fiducia registrato nel 2010 rende evidente come ad aver saputo cogliere la ripresa globale e ad avere le migliori prospettive risultino essere proprio le aziende sopra i 50 addetti, meno legate al contesto domestico, caratterizzato ancora da una forte debolezza e incertezza, e ampiamente attrezzate ad agire sui mercati internazionali.

Viceversa, le imprese sotto i 50 addetti avevano denunciato per il prossimo futuro aspettative meno positive, seppur in progresso, anche in ragione del loro più forte legame con la debole domanda interna. La crescita comunque registrata anche nell'ambito delle aziende minori consente di apprezzare come il modello delle reti di imprese, soprattutto di natura distrettuale che sono tipiche del sistema produttivo italiano, sia in grado di trasmettere a monte della catena del valore i successi raggiunti fuori dai confini nazionali dalle imprese committenti.

Parallelamente, viene ribadito dai numeri dell'indagine come le imprese con una più forte apertura ai mercati non domestici siano quelle che hanno registrato l'impatto più forte nel 2009 per poi ritornare a crescere con dinamiche migliori con la ripresa dell'economia mondiale. L'internazionalizzazione, quindi, si dimostra la via obbligata per lo sviluppo, se non addirittura la sopravvivenza, delle imprese italiane. E ciò impone precise scelte strategiche che investono molti aspetti dell'organizzazione aziendale.

■ 3. La fiducia nelle istituzioni economiche e politiche ■

Come più volte richiamato nelle pagine precedenti, oggi la competizione si gioca su scala globale, ma non per questo perde di rilievo il tema della competitività dei territori. Competitività che passa anche per la presenza di istituzioni e soggetti idonei ad accompagnare con la loro opera l'azione degli imprenditori, fungendo da supporto e da partner dello sviluppo e generando un insieme di relazioni, risorse e strumenti che fornisca alle imprese un contesto libero da vincoli e ricco di opportunità di crescita e investimenti. Tra queste istituzioni si possono considerare sia quelle economiche – classe imprenditoriale stessa, banche, Borsa, Banca d'Italia, BCE – sia quelle di governo della cosa pubblica (Regione, Governo, Presidente della Repubblica, Unione Europea).

In generale, a partire dal 2004 tra gli imprenditori italiani emerge una progressiva diminuzione della fiducia verso i diversi attori considerati che si conferma anche nel corso della crisi in atto (Tab. 7.2). Tuttavia, pur all'interno di questa tendenza generale, appare estremamente diversificato il livello di fiducia riservato alle singole istituzioni. Tra quelle di carattere economico, l'insieme dei piccoli e medi imprenditori raccoglie un elevato grado di consenso che nel 2010 coinvolge ben il 76,1% degli intervistati. Tale giudizio sottende nuovamente una maggiore fiducia verso le proprie capacità rispetto a quanta se ne nutra invece verso altri soggetti potenzialmente rilevanti ai fini dell'attività d'impresa. L'unica altra isti-

Tab. 7.2 – “Qual è il suo livello di fiducia nei confronti dell'operato di...”
 (“molta” + “moltissima” fiducia, % delle risposte)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
I piccoli e medi imprenditori	89,0	74,6	80,7	79,5	80,9	82,1	76,1
Il Presidente della Repubblica	84,5	67,6	72,4	52,4	51,6	61,9	59,2
La Regione	51,1	38,5	45,2	39,7	38,6	44,2	41,7
Le Associazioni di imprenditori	58,3	42,7	50,5	47,7	49,9	50,3	40,0
La Banca d'Italia	32,8	26,1	37,5	39,1	33,7	43,7	36,7
L'Unione Europea	71,5	44,4	50,8	51,7	44,1	48,0	36,0
Il Governo	49,0	30,7	-	17,0	-	56,7	33,9
La BCE	-	38,2	46,6	46,3	35,1	48,0	33,0
I titolari delle grandi imprese	30,5	31,9	36,1	37,5	42,9	43,9	31,8
Le banche	19,4	17,0	14,5	20,7	17,4	18,7	13,9
La Borsa	9,9	14,1	18,9	22,3	12,4	12,0	6,5

Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati "Italia delle Imprese".

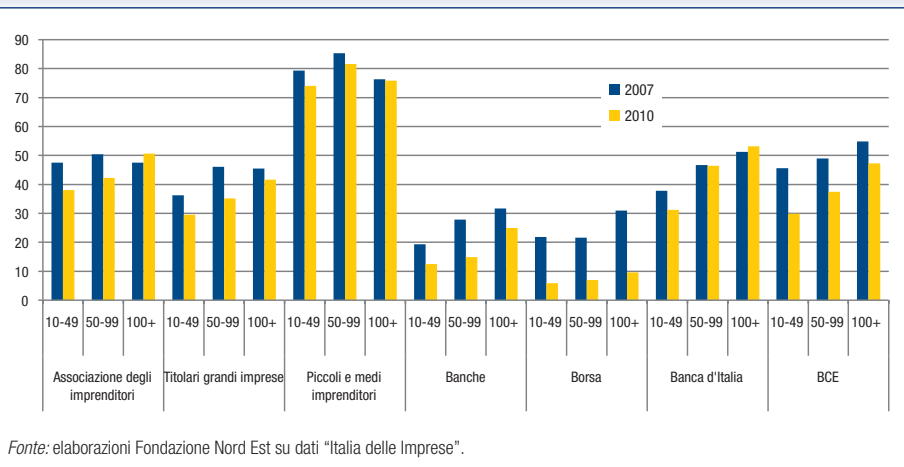
tuzione a raccogliere il consenso della maggioranza assoluta del campione, nel corso dell'ultima rilevazione, è stato il Presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano. All'estremo opposto il giudizio più negativo è riservato alla Borsa (con appena il 6,5% dei consensi) e alle banche (13,9%), che d'altronde non hanno mai raggiunto una percentuale di fiducia superiore al 21%, nonostante rappresentino certamente il partner naturale per le imprese che devono poter disporre di adeguate risorse finanziarie per l'innovazione e l'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda le istituzioni di governo della cosa pubblica, la Regione riesce a coagulare un livello di fiducia maggiore rispetto a quanto non riesca a fare il Governo. Per quest'ultimo tra il 2009 e il 2010 si registra una vera e propria caduta di consenso (da 56,7% a 33,9%), che tuttavia gli stessi imprenditori pongono in relazione non alla capacità di gestire la crisi, ma proprio alla difficoltà di intraprendere le riforme necessarie per la competitività del sistema. Sul fronte europeo la BCE, pur non ottenendo mai un alto grado di gradimento tra gli imprenditori, lo conserva attorno ai medesimi oscillanti valori. Viceversa, l'Unione Europea ha visto dimezzato il suo capitale di fiducia (dal 71,5% del 2004 al 36,0% del 2010), forse perché percepita più come luogo di norme e burocrazia che come istituzione in grado di difendere e rappresentare gli interessi comuni.

Anche in tema di fiducia l'analisi condotta attraverso la variabile dimensionale, intesa come *proxy* di una minore o maggiore capacità di competere in un contesto complesso e incerto che richiede massa critica e capacità di investire e progettare a medio-lungo termine, evidenzia scostamenti di fiducia rilevanti che manifestano, ancora una volta, il rischio che la parte del sistema produttivo più debole si trovi privo di riferimenti istituzionali ed economici in grado di definire un quadro di contesto a sostegno dell'attività economica.

Focalizzando l'attenzione sulle istituzioni economiche e prendendo a riferimento solo l'ultimo triennio, ovvero quello caratterizzato dalla grande recessione e della timida ripresa, si registra un clima di fiducia minore e in progressivo peggioramento tra le imprese più piccole (Fig. 7.7). Viceversa quelle con 100 e più addetti mostrano addirittura un recupero di fiducia verso le Associazioni degli imprenditori e la Banca d'Italia. Le prime, quindi, appaiono più sfiduciate, quasi convinte che le istituzioni non siano più in grado di svolgere i propri specifici compiti e che, soprattutto, le abbiano lasciate sole proprio nei momenti di maggiore difficoltà.

Fig. 7.7 – “Qual è il suo livello di fiducia nei confronti dell'operato delle seguenti istituzioni economiche?”, per classe dimensionale (“molta” + “moltissima” fiducia, % delle risposte)



Il medesimo ragionamento può essere ricondotto rispetto alle istituzioni di governo della cosa pubblica, dove soprattutto per quanto riguarda la Regione e il Presidente della Repubblica appare più marcato il gap tra piccole e medie imprese. Per questi due ambiti, infatti, nel 2010 rispetto al 2007 la fiducia cresce sopra i 50 addetti, mentre si assottiglia sotto tale soglia. Il diminuito consenso verso il Governo, viceversa, sembra avvicinare maggiormente le imprese di differenti dimensioni.

Conclusioni

L'Italia delle imprese reagisce alle nuove sfide proposte dalla crisi e dalla globalizzazione dei mercati, ma sente il bisogno di essere maggiormente supportata da un sistema di istituzioni in grado di incrementare la sua capacità competitiva rispetto ai concorrenti esteri.

La risposta delle imprese non è omogenea: quelle di medie dimensioni del Nord e anche del Centro hanno già acquisito, le prime, e stanno maturando, le seconde, una presenza importante nei mercati internazionali, in cui, però, solo le imprese medio-grandi hanno la forza e i mezzi per instaurare modelli di internazionalizzazione che comportano investimenti più impegnativi in termini di risorse finanziarie e capacità manageriali.



Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

La maggiore capacità di tali imprese nel fronteggiare le nuove sfide si riflette in saldi d'opinione da parte degli imprenditori più positivi circa le previsioni per il futuro dell'economia, con riferimento specialmente alla situazione delle proprie aziende e dell'economia internazionale. Al contrario per le imprese di minori dimensioni e meno internazionalizzate le previsioni per il futuro sono meno rosee; non è un caso, quindi, che proprio tra queste ultime emerga una maggiore perdita di fiducia nelle istituzioni, in particolare in quelle che sarebbero naturalmente candidate a metterle in condizioni di competere a livello internazionale.







8. La domanda di managerialità delle PMI

Pietro Fiorentino* e Bruno Scazzocchio**

■ Introduzione ■

Il grande rilievo delle piccole e medie imprese nel nostro tessuto economico nazionale è un dato acquisito. Altrettanto si può affermare del nesso che lega la crescita dell'economia italiana al destino delle aziende di minori dimensioni. Meno sondato è il ruolo della managerializzazione delle imprese e ancor meno quello della formazione degli imprenditori e dei manager. I risultati di due indagini promosse da Fondirigenti (una del 2009, l'altra in via di pubblicazione e di cui si anticipano qui alcune evidenze) aiutano ad analizzare proprio questi temi.

Nelle piccole e medie imprese l'idea imprenditoriale è quasi sempre ascrivibile all'imprenditore stesso. L'evoluzione di ogni azienda viene così a definirsi attraverso una serie di decisioni assunte nel corso della gestione quotidiana, in una sostanziale sovrapposizione tra figura imprenditoriale e gestione strategica. Non sorprende, quindi, che molte imprese non abbiano maturato capacità di analisi e diagnosi formali e condivise; quelle capacità che rendono possibile all'azienda di reagire con rapidità ed efficacia alle modificazioni del contesto.

Infatti, tale modello di gestione strategica, fortemente focalizzato sulle attività di gestione operativa, se da una parte consente alle PMI di accumulare risorse di gran valore difficilmente imitabili, dall'altra si rivela inadeguato quando l'ambiente in cui esse operano incrementa la propria complessità.

Il rischio di perdere di vista la rilevanza delle connessioni sistemiche delle scelte assunte risulta, dunque, elevato e per lo più riconducibile all'assenza di una formale cultura manageriale, definibile come conoscenza esplicita, articolata in strumenti, modelli e metodologie di gestione. L'imprenditore che avverte la necessità di tutelare il patrimonio di competenze si trova a dover incentivare lo sviluppo di una formazione manageriale, al fine di catalizzare l'implementazione di modelli e tecniche finalizzati ad un'adeguata gestione dell'azienda.

* Direttore Fondirigenti.

** Fondirigenti.

■ 1. Manager e PMI, una ricerca sul campo ■

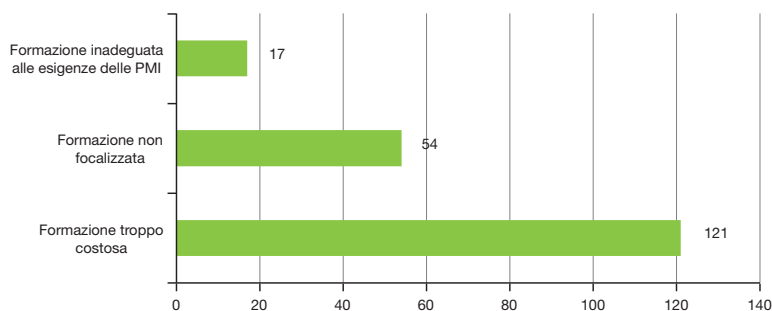
L'indagine, condotta nel 2009 da Fondirigenti e dalla LUISS in Veneto, Marche e Sicilia su un campione di 180 imprese, ha confermato i tratti tipici di un tessuto imprenditoriale che si trova a gestire nella quotidianità aziendale un rapporto tra proprietà e management caratterizzato da un presidio diretto della gestione operativa da parte dell'imprenditore.

Se da un lato il ruolo centrale dell'imprenditore rappresenta un punto di forza per la piccola impresa, che grazie a brevissimi circuiti decisionali è in grado di affrontare rapidamente i mutamenti della domanda, dall'altro tale "chiusura" delle PMI riduce la possibilità di aggiustamenti nel controllo decisionale nel caso in cui l'azienda non ottenga i risultati auspicati e blocca la possibilità di un'introduzione di competenze manageriali.

I temi della managerializzazione delle PMI e della percezione di un deficit di competenze colmabile attraverso un'appropriata formazione manageriale, costituiscono il cardine della ricerca di Fondirigenti e LUISS, i cui risultati evidenziano potenzialità, limiti e contraddizioni del sistema delle PMI.

L'indagine evidenzia uno scarso ricorso da parte del campione intervistato alla formazione manageriale, interpretata più come costo che come investimento. Gli intervistati mostrano infatti di prestare maggiore attenzione all'incidenza economica di potenziali programmi di sviluppo delle competenze, piuttosto che alla validità della loro concreta offerta formativa (Fig. 8.1).

Fig. 8.1 - Costi eccessivi frenano la formazione manageriale
(Numero di risposte degli intervistati*)



* Essendo prevista la risposta multipla il totale è maggiore del numero degli intervistati.
Fonte: elaborazioni Fondirigenti su indagine Fondirigenti-LUISS, 2009.

È stato poi verificato il livello di coerenza tra la percezione delle professionalità più critiche per le imprese e gli eventuali gap formativi.

La rilevazione sul campo ha evidenziato che le figure professionali più rilevanti sono individuabili, per la maggioranza delle imprese intervistate, nelle aree tecnico-produttive. Accanto a questa risposta, sicuramente in linea con altre indagini e con il profilo consolidato di molte PMI, vanno però evidenziati due tratti meno “prevedibili”. Il primo è che, pur con riferimento alle figure professionali richiamate, di estrazione tecnica o di progettazione, c’è un forte accento sulle loro *skills* manageriali più che sulle competenze tecniche in senso stretto. Il secondo è che, comunque, una quota assai significativa del campione indica altri profili professionali come rilevanti per il proprio sviluppo, in particolare con riferimento all’area marketing ed alle attività commerciali. Avendo già investito in maniera significativa per il miglioramento dei processi produttivi e dei prodotti, diverse imprese ritengono di doversi concentrare maggiormente sul rapporto con il mercato e avvertono la centralità, spesso l’indisponibilità, di competenze adeguate su questo fronte.

Le principali esigenze formative avvertite dalle imprese del campione risultano altamente in linea con quanto finora esposto. Dalle interviste emergono con chiarezza i contenuti dei gap formativi percepiti, sia per competenze manageriali associabili a specifiche funzioni aziendali, sia per determinate attitudini (c.d. *soft skills*) che, tipicamente, connotano le responsabilità di natura dirigenziale. La tendenza è comunque ad una progressiva integrazione delle competenze manageriali in senso lato con adeguate conoscenze di tipo tecnico, qualunque sia la funzione aziendale in cui la persona opera. In molte imprese, di dimensioni non grandi, il fabbisogno formativo è associato a competenze manageriali e *soft skills* da sviluppare per uno o pochi soggetti, in alcuni casi l’imprenditore stesso, più che ad una precisa articolazione di figure professionali per le diverse funzioni aziendali.

La disponibilità di *know-how* tecnico per l’ambito professionale specifico è ritenuta, generalmente, elevata e, in termini prospettici, viene considerata una sorta di “dato acquisito”. Le persone interessate vantano un bagaglio di conoscenze di provenienza scolastica o universitaria, adeguatamente integrato con esperienza pratica e formazione professionale affrontata negli ultimi anni in azienda e all’esterno. L’esigenza avvertita è di far evolvere questi profili professionali acquisendo abilità più spiccatamente manageriali, in grado di configurare ambiti più articolati di responsabilità gestionale.

Per quanto concerne la finanza aziendale si fa riferimento sia alla carenza di un approccio culturale adeguato sia alla scarsa dimestichezza con strumenti e metodologie di taglio molto operativo come la gestione dei flussi di cassa e l'analisi dei rischi connessi alle valutazioni di affidabilità dei clienti. Lo sviluppo di una cultura della finanza d'impresa è fenomeno che la dottrina economica e manageriale indica, sul piano normativo-prescrittivo, da molto tempo per le PMI, pur con scarso seguito.

Ulteriori competenze manageriali, specialmente afferenti alle aree di supporto, storicamente poco presidiate in contesti di PMI, non registrano, invece, una particolare segnalazione di priorità. Pensiamo, in particolare, alla gestione delle risorse umane e ai sistemi di valutazione e incentivazione, alla finanza, considerata la criticità che dovrebbe risultare amplificata in una fase di congiuntura di crisi, al controllo di gestione.

L'indicazione per una necessità di sviluppare le capacità di gestire le persone è stata rilevata da un numero significativo di imprese, ma non come competenza manageriale in sé. È stata invece segnalata, unitamente ad altre capacità, auspiccate come abilità integrative di profili professionali dentro il *core business*, essenzialmente di area produttiva o commerciale e di marketing.

Le considerazioni finora svolte non devono far pensare alla presenza di una tecnostuttura articolata e con numerose figure dirigenziali nelle aziende del campione. Si tratta infatti, in ogni caso, di PMI in cui, pur avendo le organizzazioni pochissimi livelli gerarchici, si delineano figure che non necessariamente presentano l'inquadramento contrattuale da dirigente ma, di fatto, svolgono funzioni assimilabili. Per queste o, in alcuni casi, per persone espressione del nucleo imprenditoriale o della famiglia dell'imprenditore, sono auspicati percorsi di crescita in tema di competenze o *skills* tipicamente di natura manageriale.

Il quadro che emerge è di un modello prevalente di impresa mediamente più evoluto rispetto a idealtipi più volte identificati in altre ricerche e indagini sul campo (che tuttavia appaiono più rigorose sul piano strettamente statistico).

Sembra, quindi, che il modello di impresa prevalente presenti sicuramente tratti evolutivi marcati. Allo stesso tempo, rispetto ai modelli di cultura manageriale diffusi nella dottrina economico-aziendale e nelle imprese più strutturate, si nota che il percorso di sviluppo è ancora in una fase intermedia; non identifica un fabbisogno di competenze manageriali a vasto raggio. La questione appare complessa: qual è il modello ideale per le imprese prevalenti nel campione? È

comunque valido il modello basato su competenze manageriali estese, cioè relative ai diversi ambiti funzionali d'impresa o, invece, considerato lo stadio evolutivo delle imprese stesse, i loro tratti identificativi, è giustificabile una concentrazione di competenze manageriali in poche figure, con responsabilità di funzioni più saldamente ancorate al *business*?

Molte PMI sono ancora ad uno stadio di consapevolezza di fabbisogni formativi centrati sulle professionalità tecnico-produttive e non mostrano ancora segni di decadimento o progressiva involuzione. Quelle prevalenti nel campione indagato hanno maturato una forte consapevolezza del deficit di professionalità per affrontare efficacemente mercati mutevoli e altamente concorrenziali, con la necessità di una continua, sistematica ricerca di nuove opportunità commerciali. Queste stesse imprese provenivano da un periodo di risultati economico-finanziari decisamente soddisfacenti o buoni; alcune di esse avevano aspettative non negative, quando invece era già in atto una delle più gravi crisi economiche e finanziarie dell'epoca moderna.

L'indagine propone come ipotesi interpretativa che la percezione dei fabbisogni di competenze manageriali sconti una serie di fattori, culturali, ambientali, di contesto, specifici delle singole realtà. Sarebbe quindi lo stadio del percorso evolutivo dell'impresa, il proprio modello di *business* e altre variabili *soft* dell'organizzazione a definire i fabbisogni percepiti. Il focus sulle competenze di area tecnico-produttiva ma, anche, commerciali e di marketing rafforzano l'immagine di un modello di PMI fortemente concentrata sulle aree di conoscenza rilevanti per il *business* e per competere.

Sono stati condotti alcuni approfondimenti sulle esperienze di formazione esterna in generale e mediante gli strumenti dei fondi interprofessionali. Tali approfondimenti così come i bisogni percepiti in ottica prospettica, accreditano un approccio culturale controverso, con una persistenza diffusa di atteggiamenti di scarsa apertura.

Sulla necessità di investire in formazione del personale e, più in particolare, di accrescere lo stock di competenze manageriali in azienda, un modesto livello di sensibilità caratterizza non solo imprese molto piccole, ma anche imprese di medie dimensioni con un efficace posizionamento competitivo. A titolo esemplificativo si pensi a quegli intervistati che dichiarano di annettere grande importanza alla formazione manageriale salvo poi evidenziarne limiti e condizioni. Si pensi a quelli inerenti le modalità di erogazione che non interferiscano con

l'attività produttiva e la necessità di contenuti pratici, anzi specifici per i problemi della propria azienda, ma anche alla questione dell'accessibilità alle diverse forme di formazione finanziata.

In molte imprese si avverte la scarsa conoscibilità anche solo dell'esistenza di opportunità e, altresì, l'assenza di una figura professionale in grado di seguire la tematica, sapendo "come" e "dove" andare a cercare e come riuscire a fruire delle possibilità offerte. Ma nessuna impresa è andata oltre; in nessun caso è stata proposta una soluzione operativa, né si è indicato come priorità l'acquisizione di un profilo professionale a ciò orientato.

Problemi di compatibilità economica? Sicuramente nelle imprese più piccole, il discorso è meno netto nelle medie imprese. E, in ogni caso, soluzioni possono derivare anche da formule organizzative innovative, non necessariamente dall'assunzione di un esperto in gestione delle pratiche di formazione finanziata. È la tipologia di competenze che manca, non un profilo professionale specializzato unicamente in questo tema.

Le Associazioni di rappresentanza possono certo rispondere al bisogno ma, in azienda, deve comunque esserci qualcuno in grado di dialogare con un eventuale *service* delle Associazioni per orientare la scelta e la costruzione delle opportunità. Sembra quindi che, a fronte di una percezione di criticità, manchi un'adeguata convinzione per decidere di investire, per dotarsi, con varie possibili formule organizzative, delle competenze necessarie per affrontare la criticità avvertita.

L'ipotesi interpretativa che lo studio propone è che le incertezze sull'investimento derivino non tanto da considerazioni economiche, pur esasperate nell'attuale ciclo congiunturale quanto, piuttosto, da un approccio culturale in lenta evoluzione. Nello specifico, tale approccio porta ad una scala di priorità delle scelte di allocazione delle risorse che non coglie sicuramente il potenziale insito nell'attività formativa come leva di sviluppo del capitale umano.

Tale fenomeno può essere letto come un ritardo culturale delle PMI nel considerare la formazione come investimento alla stregua di tutti gli altri, potendo peraltro spesso fruire di condizioni economiche molto vantaggiose. Ne consegue una dinamica di mercato della formazione esterna in cui l'incrocio fra l'offerta e la domanda risulta problematico. In alcuni casi il mercato stesso va costruito o ripopolato grazie all'azione di soggetti che orientino dinamicamente l'offerta e sappiano intercettare una domanda spesso latente e, talvolta, espressa in modo distorto.

È sicuramente un dato di fatto che in molte imprese, specie le più piccole, non ci si preoccupa delle competenze manageriali per un motivo molto semplice: un manager non c'è. Inserire nell'organigramma una figura dirigenziale è incompatibile con la struttura del conto economico, anche per imprese che resistono e mostrano performance non negative. Ma il vero problema non è l'inquadramento contrattuale di una figura specializzata in questa o quella funzione. Le imprese che connotano il modello che abbiamo chiamato "più evoluto" dimostrano che determinate competenze servono per poter migliorare la propria capacità di operare sui mercati, di fronteggiare la concorrenza, di gestire adeguatamente l'innovazione, di gestire le relazioni intra e interaziendali, di comprendere logiche e opportunità connesse alla finanza d'impresa o all'organizzazione e alla gestione delle risorse umane.

Per definire situazioni competitive comuni fra più imprese e, potenzialmente, fabbisogni formativi tendenzialmente omogenei, le variabili tradizionali sono divenute pressoché irrilevanti.

Non è questa la prima indagine in cui si dimostra che, sicuramente, il settore di appartenenza non discrimina più: ci sono imprese molto diverse fra loro, che si muovono in controtendenza rispetto alla media e, in conseguenza, mostrano esigenze molto diverse da altre imprese dello stesso settore. È molto meno pregnante anche la variabile territoriale, legata al distretto industriale di appartenenza: l'indagine dimostra che ci sono imprese, e non si tratta di casi isolati, con situazioni molto dinamiche, con una flessibilità adattiva e una capacità competitiva ben più elevate rispetto ad altre imprese dello stesso distretto territoriale. Costituisce ancora una variabile discriminante di un certo peso la dimensione ma, agli estremi opposti e, comunque, in modo molto meno caratterizzante rispetto a pochi anni fa. Fra i casi aziendali ci sono imprese piccole che, a livello di capacità competitive e di orientamento alle competenze manageriali, sfatano miti consolidati.

I fabbisogni formativi, e le relative eventuali politiche incentivanti, sono ormai molto più collegati al modello d'impresa e ai caratteri peculiari del profilo strategico dell'impresa. È questa la nuova variabile che marca in maniera netta le differenze fra esigenze di innovazione, di managerialità, di formazione di un gruppo di imprese rispetto ad un altro. Si badi che questo non significa "personalizzazione" degli interventi in base allo specifico modello di *business* tipico di ogni impresa. Comporta invece l'identificazione dei tratti salienti di alcuni, più

ricorrenti modelli di *business* adottati dalle imprese e l'articolazione di una proposta di servizi, fra i quali la formazione e lo sviluppo di competenze manageriali, con corrispondenti modalità e contenuti differenziati.

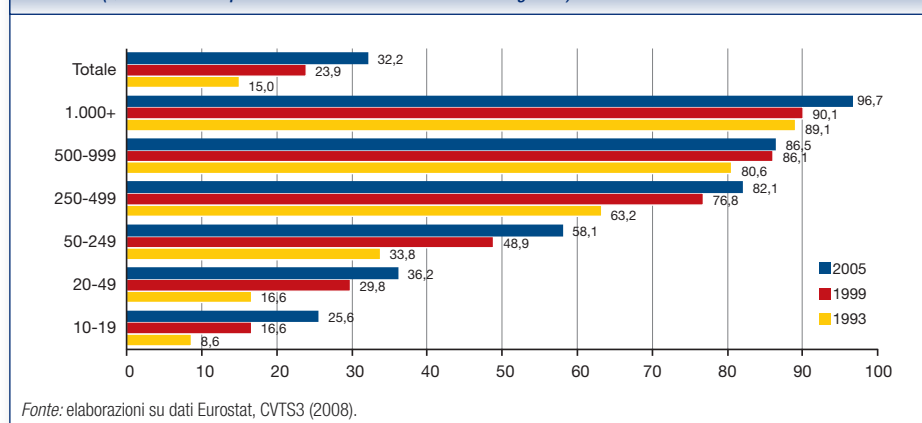
■ 2. Formazione manageriale e PMI, Italia ed Europa a confronto ■

L'ultima indagine Eurostat sulla formazione continua (pubblicata nel 2008, ma il cui spettro di analisi arriva al 2005) indaga un campione di imprese europee con almeno 10 addetti e presenta risultati coerenti con quanto sin qui evidenziato.

Tra il 1999 e il 2005 la percentuale di imprese italiane che hanno svolto una o più attività di formazione continua è passata dal 23,9% al 32,2% (era pari al 15,0% nel 1993) (Fig. 8.2). Si tratta di un incremento significativo che interessa tutte le classi di addetti e che appare maggiore per le piccole e medie imprese (+9,0%).

La propensione all'investimento in formazione resta comunque strettamente correlata alla dimensione d'impresa: soltanto il 25,6% delle imprese con 10-19 addetti svolgeva formazione nel 2005, rispetto al 96,7% di quelle con 1.000 e più addetti.

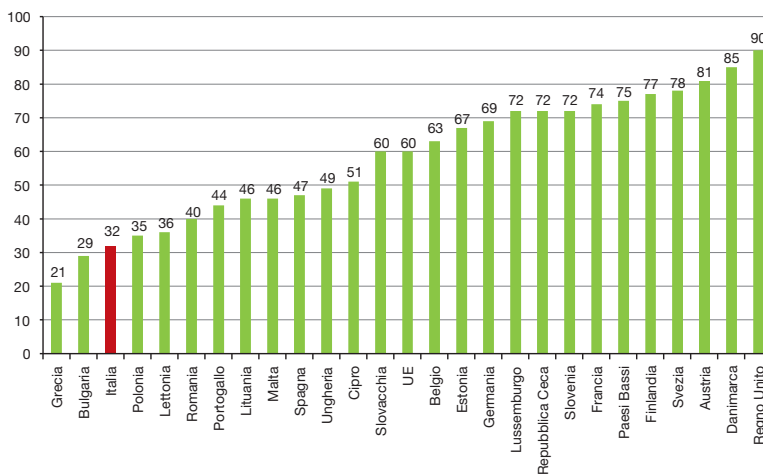
Fig. 8.2 – Formazione crescente con la dimensione e nel tempo
(Quote % delle imprese che hanno fatto formazione manageriale)



Ha partecipato a corsi di formazione (interni o esterni), nel 2005, il 28,8% degli addetti totali. Si tratta di oltre 2,5 milioni di lavoratori, di cui il 67,0% uomini (71,9% nel 1999) e il 33,0% donne (28,1% nel 1999).

A livello europeo (Fig. 8.3), la posizione dell'Italia non è migliorata nel 2005 rispetto al 1999, trovandosi nel 2005 al terzultimo posto nel *ranking* europeo per formazione continua nelle imprese contro il quartultimo posto nel 1999. La percentuale di imprese formatrici nel 2005 è assai inferiore alla media UE (60%). Tra i 27 Paesi dell'Unione Europea, il dato italiano (32%) è ancora lontano da quelli di Gran Bretagna (90%), Francia (74%) e Germania (69%), risultando superiore solo a quelli di Bulgaria (29%) e Grecia (21%).

Fig. 8.3 – Italia terzultima in Europa per formazione continua - 2005
(Quote % delle imprese che hanno fatto formazione manageriale)



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat, CVTS3 (2008).

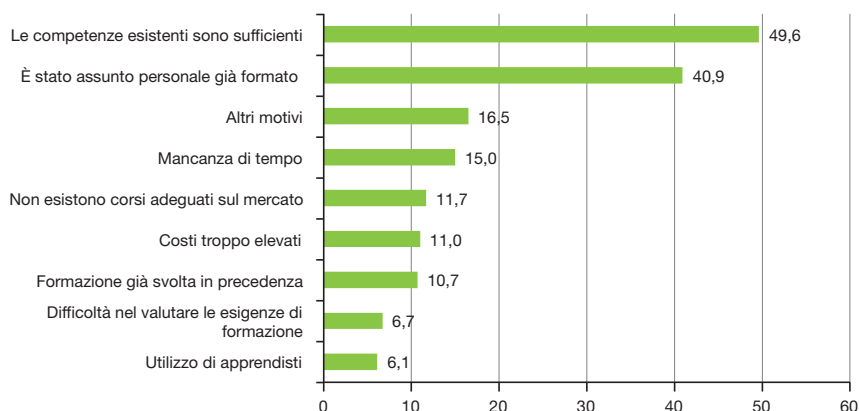
I risultati della rilevazione europea sulla formazione continua nelle imprese mostrano un impegno assai elevato in formazione da parte di alcuni paesi del Centro e del Nord Europa, tra cui spiccano, oltre alla Gran Bretagna e alla Francia, i Paesi nordici, l'Austria e i Paesi Bassi. Inoltre, insieme a Lussemburgo, Germania e Belgio, tre "nuovi" paesi membri hanno una performance superiore alla media: Repubblica Ceca, Slovenia ed Estonia.

La minore propensione all'investimento in formazione da parte delle imprese italiane rispetto a quelle degli altri paesi membri dell'UE è attribuibile, in ampia misura, proprio alla struttura dimensionale e settoriale del sistema produttivo italiano, che vede prevalere le tipologie di impresa con attività di formazione relativamente più limitata.

Il dato va anche letto in una prospettiva dinamica che consente di mettere in evidenza la crescente diffusione della formazione nelle imprese italiane tra il 1999 e il 2005 (Fig. 8.2). Infatti, anche se le piccole imprese (10-19 addetti) restano tradizionalmente poco inclini ad investire in formazione continua, la percentuale di quelle che lo hanno fatto è passata dal 16,6% del 1999 al 25,6% del 2005. Significativi incrementi sono osservabili anche per le imprese con 20-49 addetti (dal 29,8% al 36,2%) e per quelle con 50-249 addetti (dal 48,9% al 58,1%). La quota di grandi imprese che hanno effettuato formazione, pur elevata, si rafforza tra il 1999 e il 2005, passando dal 76,8% all'82,1% per le imprese con 250-499 addetti, dall'86,1 all'86,5% per le imprese con 500-999 addetti e, infine, dal 90,1 al 96,7% per quelle con 1.000 e più addetti.

Il 67,8% delle imprese italiane con almeno 10 addetti non ha svolto nel 2005 attività di formazione continua. Tali imprese, che nel questionario somministrato potevano indicare anche più di una motivazione per non aver svolto formazione (Fig. 8.4), hanno dichiarato, nella maggioranza dei casi, di ritenere sufficienti le competenze professionali già possedute dal proprio personale (49,6% del totale delle imprese).

Fig. 8.4 – Le motivazioni per non aver svolto formazione in Italia
(% delle risposte)



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat, CVTS3 (2008).

Anche nel 1999 questo era il motivo di gran lunga più gettonato rispetto agli altri per giustificare la mancata attività di formazione. Una seconda motivazione ha assunto maggior rilievo nel 2005: l'assunzione di personale che già dispone delle competenze necessarie all'impresa (40,9%). In altre parole, le competenze vengono acquisite con le nuove assunzioni, anziché formate all'interno.

Minore peso hanno, invece, le altre motivazioni: la mancanza di tempo disponibile da parte del personale, a causa degli elevati carichi di lavoro (15,0%); la mancanza di un'offerta di corsi di formazione adeguati alle esigenze dell'impresa (11,7%); i costi troppo elevati della formazione (11,0%); l'aver già svolto formazione negli anni precedenti (10,7%); la difficoltà nel valutare le proprie esigenze in termini di formazione (6,7%); la possibilità di assumere apprendisti su cui investire in termini di formazione iniziale (6,1%).

I risultati dell'indagine Eurostat sono confermati dai più recenti dati di Fondirigenti (Tab. 8.1).

Tab. 8.1 – Attività di formazione avviata da Fondirigenti a tutto l'anno 2010

Ampiezza delle aziende per numero di dirigenti	Aziende aderenti		Dirigenti delle aziende aderenti		Numero dei dirigenti formati appartenenti alle aziende aderenti	
	Numero	Comp. %	Numero	Comp. %	Numero	Comp. %
1-5	10.656	81,1	19.512	26,9	1.204	4,4
6-10	1.273	9,8	9.395	13,0	1.895	6,9
11-15	449	3,4	5.565	7,7	1.638	6,0
16-20	225	1,8	4.075	5,6	1.415	5,1
+20	504	3,9	33.969	46,8	21.324	77,6
Totale	12.885	100,0	72.516	100,0	27.476	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Fondirigenti.

Come si vede, le circa 13.000 aziende aderenti al Fondo impiegano più di 72.000 dirigenti. Di questi ad oggi ne sono stati formati più di 27.000.

A ben guardare:

- l'81,1% delle aziende aderenti più piccole esprime il 26,9% dei dirigenti e solo il 4,4% di quelli che hanno partecipato a corsi di formazione (pari a 1.204 unità);

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

- al contrario, il 3,9% delle aziende aderenti più grandi comprende il 46,8% dei dirigenti e addirittura il 77,6% di quelli che hanno ricevuto nuova formazione (pari a 21.324 unità).

Se poi si guarda all'accesso ai piani formativi relativi al Conto Formazione, appare evidente lo squilibrio della capacità di accesso delle grandi aziende rispetto alle altre: 12.511 dirigenti coinvolti nelle prime contro 2.892 nelle seconde (Tab. 8.2).

Tab. 8.2 – Accesso ai piani del Conto Formazione, per dimensione d'impresa

	Conto Formazione	
	Aziende	Dirigenti
Piccole e medie imprese	959	2.892
Grandi imprese	978	12.511
Totale	1.937	15.403

Fonte: elaborazioni su dati Fondirigenti.

Quanto ai contenuti dei piani formativi (Tab. 8.3), è possibile verificare la presenza di due grandi filoni, di cui:

- il primo e più largamente diffuso (nel 71% dei casi) batte il terreno sicuro delle competenze tecniche di funzione (a cui si aggiungono lo studio delle lingue straniere come risorsa trasversale e di qualche corso di strategia);
- il secondo sceglie invece le competenze personali e di relazione (nel 29% dei casi).

Tab. 8.3 – Tipologia di contenuti dei piani formativi
(% delle risposte)

Competenze tecniche (acquisti, ambiente, amministrazione, controllo di gestione, finanza aziendale, giuridico-contrattuale, marketing e comunicazione, organizzazione risorse umane, produzione e logistica, qualità, sicurezza, sistemi informativi e ICT, responsabilità sociale, lingue nel <i>business</i> , strategia)	71
Competenze comportamentali (autonomia, comunicazione, negoziazione, rapporti interpersonali)	12
Competenze di leadership (capacità decisionali, capacità di innovazione, capacità di integrazione/organizzazione e propensione al rischio)	10
Competenze concettuali (apprendimento, creatività, capacità logico-analitica, <i>problem solving</i> , prospettiva sistemica, prospettiva temporale e sintesi)	7

Fonte: elaborazioni su dati Fondirigenti.

Come si vede, lo slancio verso le competenze più sofisticate (quelle dell'interpretazione, quelle delle strategie e quelle della relazionalità esterna all'impresa) risulta quasi inesistente. Così come resta praticamente nullo l'intreccio tra formazione implicita e formazione esplicita, indicatore che teoricamente dovrebbe rappresentare la spinta aziendale verso un più elevato livello di produttività e di competitività: è come se si fosse battuta, in altre parole, la strada della formazione a sé stante più che quella radicata strettamente nella vita dell'impresa. Probabilmente ha vinto ancora una volta l'offerta rispetto alla domanda.

Se poi si guarda alla metodologia didattica seguita (Tab. 8.4) si ricade nella gran parte dei casi all'interno di modalità tradizionali ed, in primis, nelle lezioni in aula (67% dei casi), anche se la quota rimanente dei piani formativi prova a sperimentare qualche nuova strada; ma tende ad essere pressoché esclusa l'altra grande novità potenziale e cioè la possibilità di rendere più "liquida" la somministrazione della formazione, adeguandola alle esigenze del tempo disponibile da parte dei dirigenti.

Tab. 8.4 – Metodologie di formazione adottate dai piani formativi
(% delle risposte)

Lezioni frontali	67
Esercitazioni/casi	9
Seminario/ <i>Workshop</i>	8
Metodi relazionali	5
Metodi esperienziali	4
Simulazioni	4
<i>E-learning</i>	3
Totale	100

Fonte: elaborazioni su dati Fondirigenti.

■ Conclusioni ■

Quando alla fine del 2002 nacque Fondirigenti il mondo imprenditoriale italiano si trovava di fronte a uno scenario di straordinaria complessità. Uno scenario che richiedeva alla classe imprenditoriale e manageriale un salto di

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

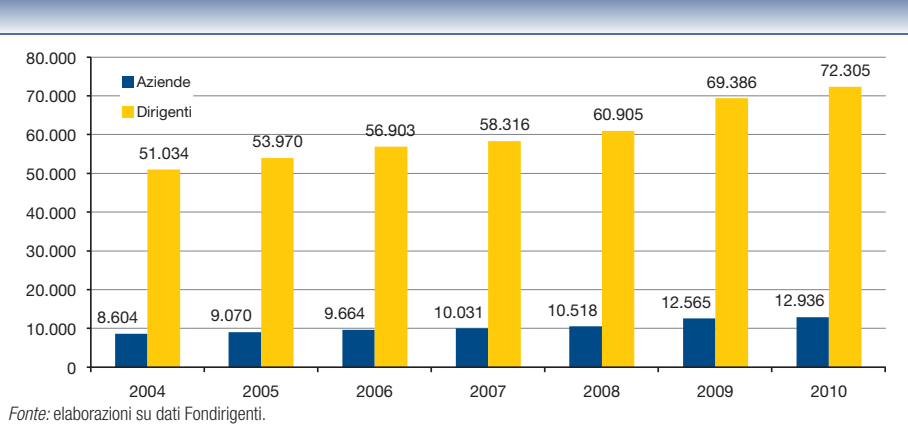
mentalità su più fronti contemporaneamente:

- esterno, a seguito della crescente dislocazione dei mercati e del proliferare dei competitori;
- interno, perché la necessità di innovazione, di crescita dimensionale, di passaggio generazionale alla guida delle imprese rendevano necessario lo sviluppo di una nuova cultura manageriale; anzi, in taluni casi, di una sua vera e propria trasformazione del ruolo.

In questo scenario Fondirigenti, dal 2002, ha lavorato per tali innovazioni, agendo su leve come la formazione continua, e contribuendo, di fatto, a un cambiamento radicale di prospettive, sotto il profilo culturale e progettuale: per la prima volta, diventava possibile uno spostamento di asse, dalla centralità dell'offerta (input della formazione a partire dalle risorse disponibili, standard procedurali complessi, adeguamento dell'azienda ai vincoli esterni) alla centralità della domanda (input della formazione a partire da obiettivi aziendali, semplificazione delle procedure, intervento su misura in base alle possibilità, oltre che alle necessità reali, del dirigente).

Uno spostamento di asse e metodologie di progettazione e realizzazione che doveva attagliarsi al tessuto produttivo italiano, alla galassia di imprese piccole e piccolissime che lo caratterizzano. E, in effetti, la crescita dimensionale delle aziende aderenti (Fig. 8.5) a partire dal 2004 testimonia del successo del Fondo e dell'adesione delle aziende al nuovo modello proposto: dalle circa 8.500 aderenti del 2004 si è arrivati alle quasi 13.000 attuali, con incrementi percentuali

Fig. 8.5 – Crescono le aziende (e i dirigenti) aderenti a Fondirigenti



negli ultimi due anni intorno al 50% (incremento del 46% delle adesioni nel 2009 sul 2008 e del 50% nel 2010 sul 2009).

Il peso delle aziende piccole e medie fra quelle aderenti a Fondirigenti è molto rilevante: circa l'89%, cui corrisponde però solo il 45% dei dirigenti. E anche se il numero maggiore dei manager tende a concentrarsi nelle aziende più grandi, tale concentrazione diventa ancora più evidente se si guarda, come in precedenza evidenziato, ai dirigenti formati.

A fronte di questi numeri, per la Fondazione è divenuto di rilevanza prioritaria individuare nuove leve in grado di intercettare la domanda latente delle imprese minori, che costituiscono il maggior numero delle aziende aderenti, ma hanno le maggiori difficoltà nell'utilizzare le risorse a disposizione. Non solo attraverso importanti modifiche e semplificazioni nelle procedure di accesso, ma anche attraverso un'azione in grado di intervenire direttamente sulla cultura manageriale, sulle tematiche formative, sulle reali competenze per lo sviluppo.

La Fondazione ha integrato il proprio oggetto sociale, indirizzato a favorire lo sviluppo della cultura manageriale attraverso apposite attività di ricerca e progetti pilota, con quelle di soggetto promotore e finanziatore della formazione manageriale, accrescendo costantemente il suo impegno verso la domanda e la crescita delle piccole e medie imprese.

Imprese e manager, mai come in questo momento, hanno bisogno di semplificazione e rapidità di intervento. Il tema della semplificazione è direttamente collegato a quello dell'accesso delle piccole e medie imprese e in particolare di quelle delle aree meno favorite.

Le ricerche promosse da Fondirigenti forniscono gli input per meglio calibrare le iniziative sperimentali che il Fondo sta promuovendo per far fronte anche alla crisi occupazionale, valorizzando il patrimonio di *know-how* dei manager temporaneamente disoccupati.

La nuova iniziativa di Fondirigenti sui piani solidali punta al recupero delle risorse finanziarie delle PMI finora inutilizzate in una logica di sviluppo territoriale complessivo.

Il Progetto "Più education nelle PMI" mira a sviluppare e incoraggiare il processo di innovazione del sistema educativo, attraverso un continuo dialogo tra scuola, università e impresa.

"Sviluppo Imprese in Sicurezza" è il progetto che Fondirigenti, in collaborazione con Confindustria e Federmanager, ha avviato, sempre per gli imprenditori

e i dirigenti delle piccole e medie imprese, per favorire un cambiamento culturale sul tema della salute e sicurezza.

L'iniziativa "I Turismi" è diretta allo sviluppo di un management locale in grado di costruire e gestire iniziative di crescita dell'intera filiera turistica nelle aree del Mezzogiorno con grandi potenzialità e caratteristiche tali da consentire una forte integrazione e opportunità di scambio.

Quelli elencati sono solo alcuni esempi dell'impegno della Fondazione per la crescita della managerialità delle PMI, crescita che passa attraverso un salto culturale di auto percezione del piccolo imprenditore e del manager come attori centrali della classe dirigente del Paese. Proprio questa visione ha portato Fondirigenti e la LUISS a creare l'Associazione "Management Club", un centro studi sulla classe dirigente che promuove l'analisi costante sul mondo dell'impresa e il management pubblico e privato, veicolando i valori di innovazione e imprenditorialità.

La forte crescita delle adesioni al Fondo con i relativi dirigenti e la massiccia presenza di aziende di piccole e medie dimensioni, con meno di 5 dirigenti, spinge Fondirigenti ancor più nella direzione sin qui tracciata, con ulteriori iniziative di semplificazione delle procedure e con un progetto specifico per lo sviluppo della cultura d'impresa e manageriale.

Oggi è diventato chiaro che le aziende non possono che mettersi in gioco sul piano della crescita se vogliono uscire dalla crisi indenni e se possibile più forti. La partita si svolge su più tavoli: su quello della produttività, nelle sue implicazioni organizzative e di qualificazione delle risorse umane; e su quello della competitività sui nuovi mercati, con nuovi prodotti, in alleanze di filiera e in un regime di *business collaboration*.

In questo contesto, le tematiche della formazione devono andare oltre i confini dei terreni sperimentati e descritti nel paragrafo precedente, cioè le competenze tecniche di funzione e le competenze personali e di relazione. La crescita, nella sua doppia declinazione di produttività e competitività, passa attraverso l'acquisizione di competenze più sofisticate: quelle dell'interpretazione, delle strategie e della relazionalità esterna. Tanto più nelle PMI italiane, in cui la gestione strategica viene svolta da un esiguo numero di persone, se non esclusivamente dall'imprenditore, attraverso procedure non formalizzate che emergono ed evolvono nel corso di un processo di costante apprendimento alimentato dal fare.

Per le PMI, insomma, la formazione continua manageriale non può prescindere dall'intreccio tra formazione implicita e formazione esplicita: la seconda

che si innesta sulla prima, la integra e la fa evolvere, facendo emergere e valorizzando il *know-how* aziendale. Che poi, in altre parole, vuol dire passare da una formazione a sé stante a una formazione radicata strettamente nella fase di vita dell'impresa, ossia letteralmente vitale per l'impresa.

Una nuova indagine, svolta su un campione di circa 200 imprese aderenti a Fondirigenti e in pubblicazione a giugno 2011, fornisce spunti interessanti nel cammino da intraprendere per annodare virtuosamente la crescita delle competenze interne alle PMI con la crescita delle imprese stesse e del Paese: diffondere sempre più una consapevolezza delle opportunità di accesso alle risorse per la formazione; promuovere il valore insito nell'intreccio fra formazione implicita ed esplicita, anche puntando sul ruolo dell'imprenditore come coach; stimolare l'attenzione verso tematiche formative interpretative, strategiche e relazionali interne ed esterne. In questa partita sarà cruciale il ruolo delle rappresentanze locali delle imprese e dei manager. Sarà altrettanto fondamentale saper leggere la domanda, ascoltando le aziende e i dirigenti, rilevandone costantemente comportamenti, atteggiamenti e valutazioni.



Bibliografia

- Accetturo A., Giunta A., Rossi S. (2011), Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione, *Banca d'Italia Questioni di Economia e Finanza*, n. 86.
- Accornero A. (1980), *Il lavoro come ideologia*, il Mulino, Bologna.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Accornero A. (2006a), *San Precario lavora per noi*, Rizzoli, Milano.
- Accornero A. (2006b), *Il mondo della produzione*, il Mulino, Bologna.
- AIP (2008), a cura di, *Reti d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- AIP (2009), a cura di, *Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Arrighetti A., Ninni A. (2008), Dimensione dell'impresa e opportunità di crescita: una introduzione, in Arrighetti A., Ninni A. (a cura di), *Dimensioni e crescita nell'industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano.
- Audretsch D. (2007), *The Entrepreneurial Society*, Oxford University Press, Oxford, traduzione italiana (2009), *La società imprenditoriale*, Marsilio, Venezia.
- Baldwin R., Barba Navaretti G., Boeri T. (2007), *Come sta cambiando l'Italia. Le modificazioni della struttura produttiva e i costi sociali del cambiamento*, il Mulino, Bologna.
- Banca d'Italia (2009), Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 45.
- Barnes P. (2006), *Capitalism 3.0. A Guide to Reclaiming the Commons*, Berrett-Koehler, San Francisco, traduzione italiana (2007), *Capitalismo 3.0. Il pianeta patrimonio di tutti*, Egea, Milano.
- Bartelsman E., Doms M. (2000), Understanding Productivity: Lessons from Longitudinal Microdata, *Journal of Economic Literature*, vol. 38(3), pp. 569-94.
- Bartelsman E., Haltiwanger J., Scarpetta S. (2004), Microeconomic Evidence of Creative Destruction in Industrial and Developing Countries, *World Bank Policy Research Working Paper Series*, n. 3464.
- Basile R., De Nardis S. (2004), Non linearità e dinamica della dimensione d'impresa in Italia, *Rivista Italiana degli Economisti*, vol. 9(3), pp. 423-54.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

- Brusco S. (1975), Economie di scala e livello tecnologico nelle piccole imprese, in Graziani A. (a cura di), *Crisi e ristrutturazione nell'economia italiana*, Einaudi, Torino.
- Bugamelli M., Schivardi F., Zizza R. (2008), The Euro and Firm Restructuring, *NBER Working Paper*, n. 14454.
- Calabrò A. (2009), *Orgoglio industriale. La scommessa italiana contro la crisi globale*, Mondadori, Milano.
- Centro Studi Confindustria (2010a), *Italia 2015. Le imprese per la modernizzazione del Paese*, maggio.
- Centro Studi Confindustria (2010b), *Scenari Industriali*, n. 1, giugno.
- Centro Studi Confindustria (2010c), *Libertà e benessere: l'Italia al futuro*, aprile.
- Centro Studi Confindustria (2010d), *Scenari Economici*, n. 10, dicembre.
- Cipolla C.M. (2007), *Storia facile dell'economia italiana dal Medioevo a oggi*, Mondadori, Milano.
- Corò G., Grandinetti R. (2007), *Strategie di crescita delle medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Deng H., Haltiwanger J., McGuckin R., Jianyi X., Yaodong L., Yuqi L. (2007), The Contribution of Restructuring and Reallocation to China's Productivity and Growth, *Economics Program Working Papers*, n. 07-04.
- Di Vico D. (2010), *Piccoli. La pancia del paese*, Marsilio, Venezia.
- Florida R. (2010), *The Great Reset. How new ways of living and working drive post-crash prosperity*, HarperCollins, New York.
- Fortis M. (2010), La competitività del sistema produttivo italiano: effetto statistico o realtà economica?, presentazione alla X Conferenza Nazionale di Statistica, Roma, 15 dicembre.
- Foster L., Haltiwanger J., Krizan C.J. (1997), Aggregate Employment Dynamics: Building from Microeconomic Evidence, *American Economic Review*, vol. 87(1), pp. 115-37.
- Gambuzza M., Rasera M. (2010), Una decrescita non troppo felice tra (pre)occupati, integrati e senza lavoro, in Marini D., Oliva S. (a cura di), *Nord Est 2010. Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia.
- Granovetter M. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78(6), pp. 1360-80.
- Hirschman A. (1972), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Latouche S. (2004), *Decolonizzare l'immaginario. Il pensiero creativo contro l'economia dell'assurdo*, EMI Editrice Missionaria Italiana, Bologna.

- Latouche S. (2007), *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano.
- Lotti F. (2007), Firm Dynamics in Manufacturing and Services: a Broken Mirror?, *Industrial and Corporate Change*, vol. 16(3), pp. 347-69.
- Marini D. (1997), I lavoratori dipendenti in Italia. Opinioni e orientamenti, *Fondazione Corazzin, Collana ricerche*, n. 26.
- Marini D. (1998), I lavoratori dipendenti in Italia. Opinioni e atteggiamenti, *Fondazione Corazzin, Collana sondaggi*, n. 8.
- Marini D. (2005), a cura di, L'Italia delle imprese. Rapporto 2005, *Quaderni FNE, Collana ricerche*, n. 28.
- Marini D. (2007), Ventunesimo secolo, dov'è finita la classe operaia?, *Vita e Pensiero*, n. 1, gennaio-febbraio.
- Marini D. (2008a), a cura di, L'Italia delle imprese. Rapporto 2008, *Quaderni FNE, Collana ricerche*, n. 46.
- Marini D. (2008b), a cura di, L'Italia dei lavori. Rapporto 2008, *Quaderni FNE, Collana ricerche*, n. 52.
- Marini D. (2008c), a cura di, *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia.
- Marini D. (2010), a cura di, L'Italia delle imprese. Rapporto 2010, *Quaderni FNE, Collana ricerche*, n. 59.
- Marini D., Girardi D., Marzella F. (2008), Sviluppo e industria: una nuova reciprocità, *Quaderni FNE, Collana Ricerche*, n. 50.
- Pagano P., Schivardi F. (2003), Firm Size Distribution and Growth, *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 105(2), pp. 255-74.
- Paolazzi L. (2011), Libertà e benessere in Italia. 150 anni di storia unitaria e i traguardi del futuro, Laterza, Bari.
- Petrin A., Reiter J.P., White T.K. (2009), The Impact of Plant-level Resource Reallocations and Technical Progress on U.S. Macroeconomic Growth, *Review of Economic Dynamics*, vol. 14(1), pp. 3-26.
- Petrini R. (2000), *Uomini e leader*, Centro Studi Calamandrei, Roma.
- Piore, M.J., Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, January – February, pp. 62-77.

Costruire il futuro - PMI protagoniste: sfide e strategie

Rajan R., Zingales L. (1998), Financial Dependence and Growth, *American Economic Review*, vol. 88(3), pp. 559-86.

Rullani E. (2009), Economia della conoscenza, *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 4, pp. 261-86.

Rullani E. (2010a), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia.

Rullani E. (2010b), Impresa e produzione di valore nell'era della complessità, *Sinergie*, vol. 28(81), pp. 225-41.

Schivardi F., Torrini R. (2004), Firm size distribution and employment protection legislation in Italy, *Temi di discussione Banca d'Italia*, n. 504.

Schumacher E.F. (1973), *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*, Blond & Briggs, Londra.

Traù F. (2003), *Structural Macroeconomic Change and the Size Pattern of Manufacturing Firms*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

World Bank, *Doing Business*, 2006-2011.







Note





Grafica e impaginazione:
D.effe comunicazione - Roma
Finito di stampare nel mese di aprile 2011
da Grafica Nappa s.r.l.
Aversa (Caserta)

