

Introduzione

La rilevanza delle piccole imprese per l'economia del nostro paese costituisce ormai da diversi anni un fatto acquisito, comprovato da studi e analisi di matrice economica e politica e da indicatori e dati statistici che ben mettono in luce sia le dimensioni del fenomeno che i fattori di ricaduta.

È peraltro mutata, nel corso degli anni, la concezione della piccola impresa: a partire dal dopoguerra e fino all'inizio degli anni settanta, l'espansione industriale dei principali paesi industrializzati ha visto il ruolo preponderante delle imprese di grandi dimensioni e il progressivo aumento della concentrazione dei settori anche per effetto di ondate di fusioni e acquisizioni. Le analisi e la letteratura di quel tempo (pur con qualche voce dissonante, come quella di Edith Penrose) hanno di conseguenza evidenziato il ruolo di subordinazione della piccola impresa alla grande impresa, la quale beneficia maggiormente dei vantaggi collegati allo sfruttamento delle economie di volume e alla superiore forza contrattuale.

A partire dalla metà degli anni settanta, a seguito delle crisi petrolifere e dell'elevata instabilità che ha progressivamente caratterizzato i diversi settori, sono caduti alcuni capisaldi delle precedenti teorie economiche e sono stati riconsiderati elementi quali la pronta capacità di risposta alle sollecitazioni esterne, la flessibilità, l'elasticità, la creatività tipici delle imprese di dimensioni minori. In tutte le economie industrializzate si è quindi assistito a una diminuzione della dimensione media delle unità produttive del settore manifatturiero. Le piccole imprese, infatti, sono sembrate maggiormente idonee ad adattarsi ai cambiamenti della domanda sia interna che internazionale e soprattutto hanno dato prova di saper meglio reagire ai più stringenti vincoli di costo.

La congiuntura economica nazionale e internazionale degli ultimi trent'anni ha non solo influito sulle caratteristiche dimensionali delle imprese, ma ha anche determinato dei cambiamenti in termini di loca-

lizzazione territoriale e di specializzazione settoriale, tanto che il tessuto produttivo nazionale viene ad assumere, anche dal punto di vista della specializzazione internazionale, la sua peculiare configurazione attuale.

Oggi, se da un lato non vi sono dubbi che la parte più consistente e attiva del nostro tessuto industriale è rappresentata dalle piccole imprese, dall'altro sussistono talune perplessità in merito al reale grado di competitività delle stesse e alla capacità di far fronte alla competizione futura, che sembra richiedere sempre maggiore prospettiva internazionale, capacità di mobilitare ingenti risorse, adozione di logiche di rete. Da ormai qualche tempo, vanno in sostanza rafforzandosi opinioni sulla necessità di riconsiderare il ruolo delle piccole imprese e, in particolare, di interrogarsi sulle loro prospettive di continuità nei contesti competitivi del prossimo futuro.

Nello scenario delineato, il presente volume intende proporre una sorta di “stato dell’arte” sulla piccola impresa e sui principali aspetti che la connotano: le caratteristiche distintive, in termini di struttura e funzionamento; i tipici percorsi evolutivi, con i connessi problemi e le modalità di superamento; il ruolo nel nostro sistema economico delle realtà oggetto d’interesse, testimoniato, tra l’altro, da alcuni fenomeni tipici, quali i distretti; i fattori di competitività e quelli di vulnerabilità; ma anche alcuni strumenti di gestione, come il business plan, la metodologia di individuazione delle opportunità imprenditoriali, i principi di gestione delle imprese familiari.

La scelta di focalizzare il volume sulla “piccola impresa” (e non sulla “piccola e media impresa”) discende dalla convinzione, condivisa tra gli autori ma ormai diffusa anche in ambito accademico e statistico, che la piccola impresa costituisca un oggetto di studio autonomo, da tenere separato a fini di indagine in particolare dalla media impresa, la quale presenta caratteri e funzionamento propri e diversi dalla piccola. Ciò rende necessario affrontare il difficile tema della classificazione delle imprese e della definizione di “piccola impresa”.

Il volume, che si apre appunto con un capitolo dedicato a mettere a fuoco il concetto di piccola impresa e a tratteggiarne l’attuale rilevanza per l’economia italiana, è suddiviso in quattro parti e in 12 capitoli.

Nel CAP. 1, dopo aver esaminato le molteplici definizioni di piccola impresa date in ambito accademico, normativo, statistico, ne viene abbracciata una fondata su aspetti qualitativi. La presenza nell’ambito di imprese di minori dimensioni di taluni caratteri ricorrenti – quali strutture organizzative elementari, forme di finanziamento fondate sulla figura dell’imprenditore, presenza su ambiti competitivi ristretti, team di vertice assenti o molto ristretti, coincidenza tra proprietà e manage-

ment, frequente sovrapposizione tra famiglia proprietaria e impresa – è apparsa infatti discriminare meglio di taluni rigidi parametri quantitativi determinate realtà con i loro comportamenti e modalità di funzionamento. Piccole imprese, ai nostri fini, sono dunque quelle imprese in cui sono presenti in misura rilevante i caratteri sopra elencati. Le stesse imprese sono peraltro accomunate da ricorrenti punti di forza e di debolezza che, oltre a connotarle ulteriormente, hanno costituito oggetto di attenzione in altra parte del capitolo. Inoltre, le piccole imprese tendono ad assumere comportamenti competitivi e gestionali riconducibili a taluni archetipi, anch'essi esaminati nell'ambito del CAP. 1.

La prima parte del volume (CAPP. 2, 3 e 4) è incentrata sulla figura dell'imprenditore e sulla nascita della nuova impresa. Il CAP. 2 introduce il concetto di opportunità imprenditoriale definendola come una situazione nella quale nuovi beni o servizi, materie prime, processi produttivi o organizzativi possono essere introdotti, e i loro frutti ceduti, a un prezzo superiore al loro costo di produzione. Delle opportunità imprenditoriali vengono sottolineate tre caratteristiche di fondo: il loro essere situazioni oggettive, esistenti indipendentemente dagli individui che si dimostrano in grado di scoprirle; il contenuto di innovazione – questo sì elemento soggettivo introdotto dagli imprenditori – necessario a cogliere e concretizzare ciascuna opportunità imprenditoriale; la presenza di un divario almeno potenziale tra prezzo e costi di produzione, nonché della potenzialità di crescita dimensionale che ogni opportunità imprenditoriale offre. In questo capitolo si mette poi in evidenza il fatto che l'esistenza di opportunità imprenditoriali deriva dalla differente percezione che gli individui hanno del valore di determinate risorse, data la possibilità di utilizzarle in modo innovativo.

A partire dalla definizione fornita di opportunità imprenditoriale, il CAP. 3 descrive invece le caratteristiche che contraddistinguono gli individui in grado di scoprire determinate opportunità innovative di business. L'obiettivo di questo capitolo non è tanto quello di descrivere alcune caratteristiche che fanno di un individuo un imprenditore. Piuttosto, vengono descritte le condizioni di fondo che consentono a una persona di cogliere potenzialmente una opportunità imprenditoriale. Il fatto che questo avvenga poi concretamente dipende da una serie di circostanze che poco hanno a che vedere con il profilo dell'individuo. Data la concezione delle opportunità imprenditoriali qui accolta, e in particolare il loro derivare da un divario nella percezione del valore di date risorse, i profili individuali degli imprenditori in grado di individuarle si fondano su una maggiore disponibilità di informazioni rispetto agli altri potenziali imprenditori, nonché su una superiore capacità di elaborare tali informazioni in modo innovativo.

Il CAP. 4 si focalizza sul principale strumento per la pianificazione dell'avvio di una nuova impresa, dando giusto seguito ai capitoli precedenti. L'iniziativa imprenditoriale, di cui si è ampiamente parlato nel CAP. 3, trova un suo momento di formalizzazione nella realizzazione del business plan. Il CAP. 4, dopo aver chiarito cosa si intenda per "business plan" e quali siano i principali contenuti di quest'ultimo, si incentra sulle motivazioni e le ragioni per l'adozione di un simile strumento gestionale.

La seconda parte del volume (CAPP. 5 e 6) è incentrata sul rapporto impresa/famiglia nella piccola impresa. Il CAP. 5 introduce al tema della gestione delle imprese familiari. Come per la definizione di piccole e medie imprese discussa al CAP. 1, anche qui la trattazione prende avvio da una riflessione sulle diverse possibili definizioni di impresa familiare. Data l'estrema varietà di definizioni potenzialmente applicabili, e in sintonia con quanto fatto nel caso della definizione di piccola impresa, l'impresa familiare viene definita non tanto in base a parametri quantitativi, che pure possono essere agevolmente individuati, quanto piuttosto in base ad alcune caratteristiche che esse hanno in comune, indipendentemente dalla configurazione assunta dai parametri quantitativi. Il concetto che sintetizza tali caratteristiche comuni a tutte le imprese familiari è quello di "sovrapposizione istituzionale", che viene definito e illustrato. Esso consente anche di distinguere tra differenti concezioni e principi di gestione dell'impresa familiare, a seconda del grado di sovrapposizione istituzionale che viene a crearsi in una data impresa familiare, e dei modi con cui essa viene gestita. Il capitolo si conclude con l'illustrazione delle scelte organizzative che favoriscono una corretta gestione della sovrapposizione istituzionale nelle imprese familiari.

Ispirandosi ai principi di corretta gestione dell'impresa familiare tratteggiati nel CAP. 5, il CAP. 6 illustra i principi alla base di processi di successione imprenditoriale. La successione, che viene qui descritta come un processo che si estende nel tempo, è vista come opportunità di rinnovamento, quando non di vera e propria ri-fondazione, dell'impresa familiare, in contrasto con approcci che vedono invece in essa prevalentemente un momento di potenziale crisi e di rottura. Del processo di successione vengono anzitutto evidenziati i principi di fondo. Esso deve porre i membri della generazione che guiderà l'azienda nelle condizioni di proporsi come continuatori, ma anche rinnovatori del progetto imprenditoriale, incrementando la qualità delle scelte imprenditoriali e delle attività manageriali. Posta tale premessa, vengono poi illustrati alcuni passaggi rilevanti nel processo di successione, quali la formazione dei potenziali successori, il loro ingresso in azienda, il percorso seguito fino all'assunzione della responsabilità di vertice. Per ciascuna di

queste fasi vengono suggeriti criteri in grado di aumentare il grado di consapevolezza, e quindi la qualità, delle scelte connesse.

La terza parte del volume (CAPP. 7, 8 e 9) è dedicata al tema dei distretti industriali. L'interesse per il distretto industriale è legato al dibattito sul ruolo della piccola impresa nell'economia italiana. I distretti industriali si pongono, fino dagli anni settanta, come modelli organizzativi di numerosi sistemi locali di successo, composti in prevalenza da piccole e piccole-medie imprese, in linea teorica svantaggiate dalla minore scala produttiva, ma in grado in realtà di bilanciare tale svantaggio grazie ai benefici economici che derivano dall'agire sistemico su un'intera filiera produttiva spazialmente localizzata. In particolare, il CAP. 7 introduce il concetto di distretto industriale, nelle sue molteplici accezioni, distinguendolo da altre forme di agglomerazione reticolare di piccole imprese e prestando particolare attenzione alle specificità dei distretti industriali italiani. Le ricerche in materia di distretti industriali, di cui se ne offre una breve rassegna nel CAP. 7, mostrano che l'appartenenza a un determinato contesto geografico indirizza, guida, orienta lo sviluppo del sistema sia attraverso la generazione e la condivisione di valori locali di operosità e di creatività alla base dell'apprendimento imprenditoriale, sia tramite processi di apprendimento di *know-how* manifatturiero specifico, sia attraverso la creazione di istituzioni di contesto capaci di favorire lo sviluppo del potenziale imprenditoriale locale. Muovendo da tali premesse, il CAP. 8 affronta il tema delle imprese operanti all'interno dei distretti industriali. Come detto, la presenza di un numero elevato di piccole e medie imprese all'interno di un distretto ne rappresenta la caratteristica principale, tuttavia non è infrequente incontrare dei casi in cui all'interno di un distretto si sviluppino e si distinguano imprese con profili strategico-organizzativi differenti. Il CAP. 8 offre una rassegna delle diverse tipologie di imprese distrettuali e delle architetture relazionali che tra esse possono instaurarsi. Infine, il CAP. 9 si focalizza sulle condizioni di contesto all'agire delle imprese all'interno dei distretti industriali. Più precisamente, muovendo dall'esperienza dei centri servizi alle imprese, degli incubatori, delle associazioni di categoria e così via si introduce il tema della *governance* dei distretti industriali, estremamente importante nei distretti composti da piccolissime imprese o soggetti a fasi di maturità/crisi. Il *focus* del CAP. 9 è sulle strutture di meta-management distrettuale e sulle caratteristiche necessarie per effettuare una *governance* efficace del distretto.

La quarta e ultima parte del volume (CAPP. 10, 11 e 12) esamina il fenomeno della crescita della piccola impresa. Lo stesso, a tutt'oggi, si è mostrato come fenomeno non necessario, essendo numerose le realtà di piccole dimensioni che, senza aumentare le dimensioni in modo signifi-

cativo, hanno dato prova di poter perdurare nel tempo mantenendo condizioni di economicità e addirittura di poter raggiungere posizioni di leadership – anche mondiale – in interstizi di mercato o in settori di ridotte dimensioni assolute. Peraltro, l'emergere di nuovi concorrenti, l'allargamento dei mercati, la crescente apertura del commercio internazionale – in una espressione, il dinamismo competitivo attuale – impongono a tutte le imprese e in particolare a quelle piccole, di tornare a considerare l'appropriatezza della massa critica nel nuovo scenario economico.

Ciò detto, al CAP. 10 sono esaminati in primo luogo i collegamenti tra crescita sotto il profilo quantitativo e crescita qualitativa (sviluppo) della piccola impresa. Quest'ultima attiene al passaggio dell'impresa da modelli di gestione incentrati sulla figura dell'imprenditore, sulla creatività e sul suo istinto, a tipologie di governo più manageriali, orientate all'applicazione di sistemi e schemi propri delle imprese di più vaste dimensioni. Inoltre, la crescita qualitativa è evocativa del miglioramento dell'impresa lungo tutte le dimensioni del suo articolato finalismo: nei suoi rapporti con i clienti, con i conferenti di capitale proprio, con i dipendenti, con gli interlocutori sociali. Sebbene vi sia una sostanziale correlazione tra crescita qualitativa e quantitativa, non necessariamente le stesse procedono di pari passo. Successivamente sono esaminati i motivi che solitamente spingono le piccole imprese a ricercare l'aumento delle dimensioni, le diverse opzioni percorribili per crescere, i problemi che la crescita comporta e gli accorgimenti che possono contribuire a prevenire/risolvere i problemi medesimi.

Al CAP. 11 è affrontato il tema dell'internazionalizzazione delle piccole imprese. In proposito, è da dire che le piccole imprese italiane hanno storicamente mostrato una certa propensione alla vendita sui mercati internazionali, ma da qualche tempo si assiste con sempre maggiore frequenza anche a fenomeni di internazionalizzazione lungo altre direttrici, tra cui in primo luogo il dislocamento della produzione all'estero. Cruciale diviene la scelta dei paesi esteri verso cui orientare l'attenzione, i quali, oltre a essere attrattivi da un punto di vista economico-competitivo e politico-sociale, debbono essere selezionati avuto riguardo anche della compatibilità culturale. Talora, la circostanza di trascurare la variabile culturale nelle relazioni con controparti estere pregiudica il buon esito di operazioni sotto altri aspetti molto interessanti.

Nel capitolo conclusivo (CAP. 12) viene analizzato un fenomeno che da qualche tempo caratterizza con crescente frequenza anche le piccole imprese italiane, ossia quello dell'apertura del capitale a investitori finanziari. La difficoltà di accesso al capitale di rischio da parte delle piccole imprese è problema storico del nostro sistema economico; da un

lato, per la mancanza di interlocutori cui rivolgersi; dall'altro, per la reticenza dei piccoli imprenditori, spesso alla guida di aziende familiari, a condividere con terzi la conduzione dell'impresa. Attualmente, in Italia, sono presenti diversi operatori istituzionali (identificati ed esaminati nell'ambito del capitolo) che compiono investimenti in capitale di rischio di piccole imprese (con esclusione delle micro realtà) e il numero delle operazioni sul capitale censite sembra indicare che questo canale di finanziamento è destinato ad assumere crescente importanza.

Questo libro rappresenta il risultato di una riflessione congiunta e della condivisione di esperienze di insegnamento e di ricerca dei tre autori. Nel quadro di tale contesto, sono da attribuirsi ad Alessandro Cortesi i CAPP. 1, 10, 11 e 12; a Fernando Alberti i CAPP. 4, 7, 8 e 9; a Carlo Salvato i CAPP. 2, 3, 5 e 6.

Novembre 2003