

VOGLIA D'IMPRESA

28-29 settembre quarta edizione 2011



Elementi per il round table del 28 settembre ore 11-13

QUALE RICETTA PER LA CRESCITA E IL SUCCESSO DELLE PICCOLE IMPRESE

Marina Puricelli, *Responsabile Piattaforma Piccole e Medie Imprese, SDA Bocconi, Milano*

Secondo Rolfo, *Direttore Ceris-CNR, Moncalieri*

Roberto Schiesari, *Docente di Economia e Direzione delle Imprese, Università di Torino*

Coordina il lavori

Luigi Serio, *Docente di Economia e Gestione delle Imprese, Università Cattolica, Milano*

La questione della crescita delle piccole imprese non è una questione nuova. Fin dagli anni '60, con il consolidarsi delle prime forme organizzative diffuse sulle piccole imprese, il dibattito sulla crescita si è polarizzato su due estremi:

- il primo collega la sopravvivenza dell'impresa a un inevitabile processo di crescita, immaginando la piccola dimensione come una tappa intermedia per diventare grande;
- il secondo considera la crescita come un processo di tipo qualitativo focalizzato sull'evoluzione dei rapporti fra imprese e loro ambiente di riferimento, in cui la crescita dimensionale è una delle opzioni, ma non l'unica.

Cercando di fuggire dalla retorica della crescita dimensionale, la riflessione proposta intende analizzare le caratteristiche delle imprese che sono in grado di mantenere la loro competitività nel tempo, a prescindere dalla dimensione e di analizzare le opzioni strategiche che ne favoriscono la tenuta nel tempo. Una delle caratteristiche tipiche delle imprese riconducibili a questa tipologia sembra essere, infatti, la capacità di tenere in equilibrio fattori che in altri tipi di imprese, quali ad esempio la grande impresa manageriale, appaiono inconciliabili. Le "tensioni" costituiscono un tratto caratterizzante della natura e del comportamento di imprese che, non volendo rimanere piccole, e al contrario rifiutandosi di omologarsi a un modello di impresa "ideale", di maggiori dimensioni, riescono a dare vita ad un ibrido organizzativo che trova la sua specificità nella composizione di forze che potrebbero essere altrimenti contrapposte¹.

¹ In generale stiamo parlando di aziende che danno vita ad un "ibrido" organizzativo che trova la sua forza nella gestione e nella composizione dell'equilibrio fra queste tensioni. Tale "ibrido" è caratterizzato da:

- forte cultura imprenditoriale ma anche riconosciuta identità specifica di imprese;
- presenza e caratterizzazione familiare ma anche solido management professionale;
- macchina organizzativa efficiente ma anche laboratorio per l'innovazione;



Management e questioni aperte nelle aziende minori

Nella sostanza si tratta di comprendere se esistono modelli di gestione e di management propri, oppure se siamo in presenza di forme ridotte e adattate di modelli di management tradizionalmente sviluppati e adottati nella grande impresa e trasferiti in maniera più o meno acritica a target di natura ridotta. La riflessione proposta e il dibattito che si intende promuovere all'interno del seminario "Voglia d'Impresa 2011" è quella di collegare la crescita a alcune questioni specifiche, alcune di natura più manageriale, altre di natura più strategico organizzativa che si immagina possano avere una relazione diretta con il tema della crescita. Le aree di riflessione proposte sono:

- la governance;
- la gestione delle Risorse Umane;
- l'internazionalizzazione;
- l'innovazione.

Quale la possibile relazione fra questi fattori e i processi di crescita?

Per quanto riguarda la **governance**, l'osservazione delle imprese inizia a suggerire il fatto che la crescita è concomitante con l'apertura dell'azienda a apporti esterni, sia in fase di assetto istituzionale che in fase di management professionale. Capire il ruolo, la funzione e la tipologia delle professionalità che accompagnano questo processo sembra una condizione importante nelle imprese in crescita. Questa riflessione tenderebbe a sfatare uno dei tradizionali pre-giudizi dell'impresa minore, che la vede duramente circoscritta al suo nucleo familiare e poco disponibile a integrare management professionale non familiare.

Per quanto riguarda la **gestione delle Risorse Umane**, l'interesse deriva dal fatto che la crescita ha una immediata correlazione con l'aumento degli organici e la gestione delle risorse diventa il passaggio cruciale per creare valore, senza tuttavia appesantire in maniera significativa processo decisionale e distribuzione delle responsabilità.

Anche in questo caso, contrariamente a una visione molto stereotipata in cui si immagina nelle piccole imprese una gestione delle Risorse Umane "monofocale" e con enfasi soprattutto su

- ancoraggio al territorio in cui è nata l'impresa ma anche proiezione sui mercati internazionali

- modelli di crescita ibridi che consentono dimensioni e strutture contenute senza limitarne lo sviluppo.

VOGLIA D'IMPRESA

28-29 settembre quarta edizione 2011



funzioni prevalentemente esecutive, recenti chiavi di lettura informano su dimensioni di valorizzazione della professionalità e di una gestione “individuale” della relazione che fanno delle piccole imprese palestre interessanti di innovazioni di pratiche, osservate e mutate, laddove possibile nella grande impresa.

Internazionalizzazione e innovazione sono tradizionalmente considerate le leve tradizionali della crescita delle imprese piccole. Apertura a mercati esteri e capacità di avere un prodotto/processo sempre in linea con le aspettative dei clienti e dei mercati sono le chiavi del successo delle imprese e sono i driver generali della crescita. Anche in questo caso la loro comprensione facilita la individuazione della formula del successo e l’originalità della sua soluzione strategico-organizzativa. L’esposizione nei nuovi mercati internazionali, che impongono ampiezza, modalità e forme ben diverse da quelle che sono state adottate per seguire i mercati “prossimi” e in cui la dimensione rischia di diventare un fattore critico di successo per competere in questi mercati.

Sull’**innovazione**, invece, la questione prevalente è capire come sostenere l’interazione con clienti e fornitori, modalità tipica di sviluppo dell’innovazione in una logica di condivisione e di scambio che si è situata sempre negli ecosistemi territoriali in Italia, in un sistema che si sviluppa e si svilupperà sempre di più a livello transnazionale. L’emergere di dimensioni più integrate, più “aperte”, anche in questo caso indicano promettenti traiettorie per attuare processi di crescita sostenibili, in grado di creare valore nei contesti globali. Sfide e nuove necessità manageriali che vedono le imprese a un bivio - che non è l’opzione dimensionale - bensì la complessità strategico-organizzativa che si intende affrontare, e cioè: restare operatori singoli, su una nicchia specializzata, operando da artigiani estemporanei e in larga parte estranei ai processi di internazionalizzazione; integrarsi nelle filiere globali e mutare pelle e in parte anche forma.

Se osserviamo l’interesse recente, ad esempio al nuovo procedimento legislativo del contratto di rete, sembrerebbero aprirsi nuove e rinnovate sfide per le nostre imprese, in cui il concetto di integrazione è una icona del concetto più grande di cambiamento. I prossimi mesi e anni saranno più chiari rispetto alle scelte operate dalle imprese.

Luigi Serio