

IMPRENDITORI SI DIVENTA

Cento nuove imprese nel Piemonte
degli anni '90: i protagonisti

copertina e frontespizio di Ada Lanteri

stampa testo: Stampatre, Torino

stampa copertina: Tipolito Subalpina, Torino

fotocomposizione e grafica: EDIBIT, via Maria Vittoria 10, 10123 Torino

*Collana PIEMONTE-studi dell'IRES, Istituto Ricerche Economico-Sociali
del Piemonte, diretta da Andrea Prele*

Ufficio pubblicazioni dell'Ires: Anna Briante

L'Ires è un ente pubblico regionale, dotato di autonomia funzionale.

L'attuale Istituto, disciplinato dalla legge regionale 3 settembre 1991, n. 43, rappresenta la continuazione dell'Istituto costituito nel 1958 ad iniziativa della Provincia e dal Comune di Torino, con la partecipazione di altri enti pubblici e privati e la successiva adesione delle altre Province piemontesi.

L'Ires sviluppa la propria attività di ricerca a supporto dell'azione programmatica della Regione Piemonte e della programmazione subregionale.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la redazione della Relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della Regione;
- la conduzione di una permanente attività di osservazione, documentazione ed analisi sulle principali grandezze socio-economiche e territoriali del sistema regionale;
- lo svolgimento di periodiche rassegne congiunturali sull'economia regionale;
- lo svolgimento delle ricerche connesse alla redazione ed all'attuazione del piano regionale di sviluppo;
- lo svolgimento di ricerche di settore per conto della Regione e altri enti.

IRES, via Bogino 21, 10123 Torino – tel. 011/88051

In copertina disegno tratto da Tarocchi Dürer, secondo Giacinto Gaudenzi, Edizioni d'Arte Lo Scarabeo, Torino 1990.

Tutti i diritti riservati. Questo volume non può essere riprodotto con alcun mezzo, neppure parzialmente e neppure per uso interno o didattico, senza il preventivo permesso dell'editore. L'editore potrà concedere a pagamento l'autorizzazione a riprodurre una porzione non superiore ad un decimo del presente volume. Le richieste di riproduzione vanno inoltrate all'Associazione Italiana per i Diritti di Riproduzione delle Opere a Stampa (AIDROS), via delle Erbe 2, 20121 Milano, tel. 02/86463091, fax 02/89010863.

prima edizione italiana: novembre 1994

© by Rosenberg & Sellier, via Andrea Doria 14, 10123 Torino

isbn 88-7011-609-3

Lo studio è stato svolto da un gruppo di ricerca composto da Luciano Abburrà (coordinatore), Renato Lanzetti e Angelo Michelsons.

L'attribuzione di responsabilità per i singoli capitoli deve essere ripartita come segue:

Capp. I e II	Luciano Abburrà
Cap. III	Luciano Abburrà, Renato Lanzetti, Angelo Michelsons
Capp. IV, VI, VIII e IX	Luciano Abburrà, Angelo Michelsons
Capp. V, VII e X	Renato Lanzetti, Angelo Michelsons
Appendice	Angelo Michelsons

Presentazione

- 1 Capitolo I
 IL FATTORE IMPRENDITORIALE IN AREE DI GRANDI IMPRESE:
 IL CASO DEL PIEMONTE
- 1 1.1. *Il problema*
- 3 1.2. *Condizioni peculiari del modello imprenditoriale piemontese*
- 5 1.3. *Gli effetti sui processi di riproduzione imprenditoriale:
 meccanismi economici e meccanismi sociali*
- 8 1.4. *Un nuovo orizzonte problematico*
- 11 Capitolo II
 NUOVE IMPRESE E NUOVI IMPRENDITORI
 TRA TEORIA E RICERCA EMPIRICA
- 11 2.1. *Natalità imprenditoriale e diffusione delle piccole imprese:
 perché negli anni '80 è sorto un nuovo interesse al riguardo?*
- 15 2.2. *Il punto di vista della teoria economica sul fenomeno
 della natalità imprenditoriale*
- 17 2.3. *Le previsioni della teoria e i riscontri dell'analisi empirica:
 un confronto, molti contrasti*
- 22 2.4. *Quali indicazioni per l'analisi e per le proposte
 di politiche pubbliche?*

27	Capitolo III UNA RICERCA EMPIRICA SUI NUOVI IMPRENDITORI IN PIEMONTE
27	3.1. <i>Metodologia, obiettivi e possibili connessioni con le scelte di intervento pubblico</i>
31	3.2. <i>Sintesi dei principali risultati e indicazioni propositive</i>
49	Capitolo IV I NUOVI IMPRENDITORI
49	4.1. <i>Profili personali e percorsi professionali</i>
63	4.2. <i>Motivazioni e prospettive</i>
67	Capitolo V LE IMPRESE CREATE DAI NEO-IMPRENDITORI
67	5.1. <i>Caratteristiche strutturali delle imprese all'avvio</i>
70	5.2. <i>Il posizionamento sul mercato</i>
73	Capitolo VI LA CREAZIONE DELLE IMPRESE: OCCASIONI, RISORSE, FATTORI, RAPPORTI
73	6.1. <i>Modalità di creazione delle imprese</i>
77	6.2. <i>Il reperimento delle risorse</i>
80	6.3. <i>Il neo-imprenditore come soggetto plurale: soci e familiari</i>
86	6.4. <i>I rapporti con le altre imprese</i>
88	6.5. <i>Fattori soggettivi e fattori esterni tra creazione e avvio</i>
97	Capitolo VII DINAMICA DELLE IMPRESE E CARATTERISTICHE DEGLI IMPRENDITORI
97	7.1. <i>Quali imprenditori per quali imprese</i>
101	7.2. <i>La dinamica evolutiva delle imprese dopo l'avvio</i>
108	7.3. <i>Performance aziendali e caratteristiche degli imprenditori: un indicatore sintetico</i>
117	Capitolo VIII GLI IMPRENDITORI IN AZIENDA
117	8.1. <i>Cultura dei rapporti di lavoro e di mercato</i>
119	8.2. <i>Organizzazione dei compiti e distribuzione delle responsabilità</i>

125	Capitolo IX
	PROBLEMI, GIUDIZI E PROSPETTIVE DEI NEO-IMPREDITORI
125	9.1. <i>I problemi, le risorse competitive, i fattori di sviluppo, le strategie di crescita</i>
148	9.2. <i>Le valutazioni soggettive dell'esperienza imprenditoriale: aspetti positivi e aspetti negativi</i>
157	Capitolo X
	NUOVI IMPREDITORI E SISTEMA PUBBLICO:
	RAPPORTI, GIUDIZI, ATTESE
157	10.1. <i>I rapporti e le difficoltà</i>
163	10.2. <i>Le esigenze di intervento</i>
173	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI
177	APPENDICE
	<i>"Ritratti personali" di alcuni neo-imprenditori</i>

Presentazione

In diversi paesi sviluppati ci si interroga da tempo su come riavviare nuovi processi di crescita nelle aree a declino industriale. Essendosi affievolito il ruolo motore delle grandi imprese e risultando sempre più difficile attrarre investimenti dall'estero, l'autonoma capacità di produrre nuove forze imprenditoriali appare una risorsa strategica.

Per questo è necessario definire i processi reali attraverso cui emergono nuove iniziative imprenditoriali. Si tratta di sapere quali soggetti presentano maggiori probabilità di successo, quali tipi di imprese sono create dai nuovi imprenditori, e quali tra esse possono avere una maggiore influenza positiva sul tessuto produttivo locale. Altrettanto rilevante è capire come gli operatori pubblici e privati interessati allo sviluppo delle realtà territoriali possono agevolare processi di crescita imprenditoriale.

Con la ricerca realizzata dall'Ires e illustrata in questo volume si è inteso rispondere a queste domande attraverso un'indagine diretta condotta in Piemonte presso cento nuovi imprenditori degli anni '90. L'intento è quello di fornire nuovi elementi di conoscenza su realtà cui il dibattito fa frequente riferimento. L'ambizione è quella di avviare un dialogo con coloro a cui spettano decisioni nell'ambito delle politiche di sviluppo imprenditoriale e locale affinché le proposte ed i provvedimenti in materia possano essere sempre più coerenti con la realtà e perciò più efficaci.

L'Ires esprime gratitudine ai cento imprenditori che – pure in un momento economico difficile – hanno generosamente messo a disposizione il loro tempo e le loro esperienze, rendendo così possibile questa ricerca.

ANDREA PRELE
Direttore dell'Ires

Il fattore imprenditoriale in aree di grandi imprese: il caso del Piemonte

1.1. Il problema

È probabile che alcune valutazioni allarmate sulla propensione alla mortalità delle imprese nel corso di questi ultimi anni siano troppo pessimistiche. Non pare dubbio però che in importanti aree ad antica tradizione industriale stia emergendo un problema imprevisto, legato alla disponibilità di “risorse imprenditoriali” in misura e qualità adeguate alle esigenze di fronteggiare il rischio di declino e costruire nuovi sentieri di sviluppo.

Il caso del Piemonte sembra emblematico dei modi peculiari in cui può porsi il problema in determinati contesti, diversi sul piano della genesi e della morfologia dell'apparato produttivo anche rispetto ad altri con cui hanno a lungo condiviso la condizione di aree ad alto sviluppo industriale.

Da qualche anno i dati correnti sulla nati-mortalità delle imprese hanno seguito un movimento a tenaglia: alla diminuzione dei tassi di natalità ha corrisposto una crescita di quelli di mortalità, con un saldo complessivamente e crescentemente negativo¹. Ciò ha indotto il timore che gli andamenti della demografia industriale abbiano imboccato la strada di quelli della demografia tout court, con analoghi effetti di senescenza e declino.

A dire il vero, sui saldi negativi delle anagrafi delle imprese sembra aver pesato, almeno fino a prima della recessione iniziata a fine 1990, soprattutto l'andamento delle imprese senza dipendenti: quindi più del lavoro autonomo o artigiano, che delle aziende vere e proprie.

¹ Nei soli quattro anni compresi fra il 1988 e il 1991 le unità locali iscritte alle Camere di commercio in Piemonte passano da 297.604 a 276.922, “a causa di una costante diminuzione delle nuove iscrizioni a fronte di cessazioni in numero sempre elevato” (Bonavero, Dansero 1994, p. 13).

Comunque – benché non fosse in atto un’effettiva moria di imprese (e prima che qualcosa del genere apparisse più probabile nel corso del successivo periodo nero) – è diventata largamente condivisa la convinzione di una sostanziale stasi sul versante della natalità o attrazione/insediamento di nuove imprese d’entità significativa, insieme a difficoltà crescenti per molte aziende esistenti – anche quelle collocate in settori di punta dell’innovazione – a sopravvivere con successo nell’ambito dei nuovi contesti competitivi. Emblematicamente, il fatto che alcune note imprese di dimensioni medio-piccole – negli anni passati considerate autentiche punte di lancia del sistema imprenditoriale piemontese – siano state poste in liquidazione nell’arco di un breve arco di tempo, mentre non si aveva notizia di fenomeni significativi di segno inverso, ha finito per evocare un “problema imprenditoriale” con basi più ampie.

In sostanza, benché non sia realistica un’immagine di tracollo, qualcosa nei meccanismi di produzione-riproduzione del fattore imprenditoriale sembra essersi comunque inceppato: un fatto che configura un elemento di crisi fra i più strutturali che possano colpire un’area sviluppata, senza affrontare il quale è poco probabile che ogni altro intervento sia in grado di invertire i sintomi di declino. L’impressione, infatti, è che il fenomeno più problematico, che i dati correnti riflettono assai malamente, sia pertinente non solo alla sfera della demografia industriale, ma più direttamente a quella della morfologia, anzi della struttura (cioè dei meccanismi di funzionamento) dello specifico sistema produttivo sulla base del quale si è alimentato per decenni uno sviluppo sostenuto in aree portanti per l’economia dell’intero paese.

È probabilmente opportuno precisare che ciò su cui si vuole attirare l’attenzione non coincide con altri argomenti che potrebbero essergli impropriamente assimilati. Non si tratta di un problema che origina direttamente da preoccupazioni di tipo occupazionale, come la tematica nota sotto l’etichetta della *job creation*, entro la quale l’obiettivo di favorire nuova imprenditorialità ha in realtà molto più a che vedere con la promozione del lavoro autonomo o cooperativo, al fine di assorbire una parte della disoccupazione che il mercato fatica ad impiegare nell’ambito del lavoro alle dipendenze.

Qui quello che preoccupa è invece la riproduzione e lo sviluppo di vere attività d’impresa (quindi, se si vuole, è più *l’enterprise creation* che la *job creation* il campo a cui si pensa); cioè il sorgere e lo svilupparsi di iniziative finalizzate direttamente a cogliere nuove occasioni di attività economica per la produzione di beni e servizi di mercato. Il problema occupazionale c’entra, ovviamente, ma solo in seconda battuta: per le ricadute positive o negative che su di esso avrebbe una ridefinizione ed un irrobustimento della struttura economica regionale, anziché un suo progressivo isterilirsi.

Non si tratta però neppure di questioni che possano essere direttamente ricondotte alla tematica generale dello sviluppo delle piccole e medie imprese e dei servizi a sostegno di tale sviluppo, nelle forme in cui questa problematica si è definita, in Italia ed all'estero, in rapporto a regioni economiche molto differenti dalla realtà piemontese: si pensi, ad esempio, alla cosiddetta Terza Italia o ai distretti industriali.

Il punto è che il problema della riproduzione del fattore imprenditoriale tende a presentarsi, in una regione come il Piemonte (ed in altre che ne condividano alcuni tratti di fondo: ad esempio la Liguria), con forme ed entro un contesto peculiare rispetto ad altre aree, sviluppate in misura analoga ma in forme differenti (come le regioni dell'Italia centrale o la stessa Lombardia). Pensiamo, inoltre, che si tratti di un problema che riguarda alcuni meccanismi fondamentali della riproduzione della struttura sociale, non solo le condizioni di funzionamento di specifiche organizzazioni economiche.

Perciò, sia la letteratura teorica sia le esperienze empiriche documentate in materia dovranno essere valutate e filtrate alla luce delle reali specificità dei contesti in esame, poiché trasposizioni meccaniche e dirette non risulterebbero adeguate né sul piano dell'analisi né su quello degli interventi.

1.2. Condizioni peculiari del modello imprenditoriale piemontese

Per richiamare sinteticamente le peculiarità del contesto entro cui in Piemonte si pone il problema della riproduzione del fattore imprenditoriale vorremmo partire da una proposizione, semplice quanto drastica. Essa può apparire banale o paradossale, a prima vista. Ma lavorando ad una qualificazione progressiva delle sue componenti, e traendone le conseguenze logiche rispetto alla questione che ci interessa, dovrebbe rivelarsi utile ad individuare gli elementi fondamentali di differenza e di particolare criticità con cui, in realtà territoriali affini a quella piemontese, si pone oggi una "questione imprenditoriale".

La proposizione, dunque: "il Piemonte è una regione di grandi imprese e di piccoli imprenditori". Vediamo separatamente il significato meno ovvio di ogni singola parte.

Grandi imprese. Dire che in Piemonte vi è Torino, che lì vi sono alcuni dei più grandi insediamenti industriali italiani, e che perciò il Piemonte è regione di grandi imprese, sarebbe certo una banalità. Forse lo è un po' meno ricordare che non solo a Torino, al centro, ma dovunque nella regione – anche nelle aree più distanti dal capoluogo, in quelle più vivaci sul piano industriale, sviluppatasi particolarmente nel corso degli anni '70-'80 – l'industrializzazione si è diffusa nelle forme e secondo i ritmi della grande impresa.

Un esempio particolarmente efficace può essere offerto dalla zona di Alba, in provincia di Cuneo. Si tratta dell'area piemontese che ha mostrato maggior dinamicità negli ultimi decenni, in cui l'industria ha acquisito un peso molto rilevante, con lo sviluppo di settori diversi dal metalmeccanico, in un rapporto peraltro equilibrato con lo sviluppo di attività di servizio e il consolidamento selettivo di un'agricoltura di qualità. Ebbene, anche in un'area di questo genere, che ha ben poche affinità e legami economici con Torino, tre sole imprese occupano la maggioranza degli addetti all'industria.

Sia pure con proporzioni non così vistose, qualcosa di analogo vale anche per la gran parte dei territori corrispondenti ai cosiddetti "dinamismi decentrati" presenti in regione, come ha dovuto constatare chi, dovendo definire i "distretti industriali" ammessi ai benefici previsti da una legge recente, ha verificato la frequente impossibilità di soddisfare il criterio di una quota elevata dell'occupazione presso le imprese minori.

In sintesi, in un caso come quello del Piemonte, salvo eccezioni che valgano come tali, vi è una peculiarità che va riconosciuta: qui si è data, insieme, ampia diffusione dell'industrializzazione e persistente prevalenza del modello di grande impresa; due condizioni che in altre aree si sono presentate piuttosto come alternative.

E i "piccoli imprenditori" della definizione del Piemonte data sopra? Essi stanno ad indicare, innanzitutto, che, se le imprese maggiori sono rimaste dominanti, ovunque si è però creato e riprodotto un vasto tessuto di piccole imprese: più numerose e più piccole di quanto si assuma di solito quando si pensa al Piemonte come regione della grande impresa. Basti pensare che, a dispetto di tale definizione, persino tra le sole imprese associate all'Unione industriale di Torino, il 60-70% sono definibili "piccole" (avendo un fatturato, a inizio anni '90, inferiore a 5 o a 10 miliardi di lire).

Ma, ciò che è più importante, nella nostra definizione "piccoli" non è solo un attributo descrittivo riferito all'ampiezza economica delle imprese. Si tratta anche di un attributo a contenuto valutativo riferito proprio agli imprenditori: col significato anche di debole, fragile, incompleto.

L'elemento più rilevante nel definire il quadro che si vuol delineare, però, è il nesso che si può ritenere abbia collegato i due termini compresi nella proposizione di partenza. Con essi, infatti, non si vuole soltanto constatare descrittivamente che ci sono delle imprese grandi ed altre piccole. Si vuole anche sottolineare come le seconde - molte delle seconde - abbiano potuto "non crescere" (non solo nel senso dimensionale) proprio perché legate, direttamente o indirettamente, alle più grandi, che ne hanno in vari modi garantito e supportato lo sviluppo e la redditività. E con ciò si in-

tende anche porre in risalto la possibilità di un rapporto non sempre positivo tra condizioni dello sviluppo industriale e condizioni dello sviluppo imprenditoriale.

Infatti, la dominanza strategica esercitata dalle grandi imprese sostanzialmente ovunque, se ha garantito per decenni sviluppo ed evoluzione tecnica al sistema, ha tuttavia avuto altre conseguenze – forse inevitabili – che oggi paiono particolarmente problematiche proprio ai fini della riproduzione e ridefinizione su basi nuove della dotazione locale di risorse imprenditoriali.

1.3. Gli effetti sui processi di riproduzione imprenditoriale: meccanismi economici e meccanismi sociali

Vi è un giudizio sui cui tendono a convergere analisi e valutazioni piuttosto diffuse. La presenza dominante di grandi organizzazioni produttive ha contribuito a mantenere in condizioni di specifica debolezza, nella dotazione e nelle capacità di esercizio di funzioni strategiche, due altri attori fondamentali dello sviluppo locale: l'attore pubblico e i soggetti imprenditoriali medio-piccoli.

Gli attori pubblici locali – benché il problema non possa essere adeguatamente discusso qui – hanno in una certa misura condiviso, in aree come quelle piemontesi, condizionamenti e destino dei piccoli imprenditori. Questi hanno potuto vivere, ed anche prosperare a lungo, sviluppando poco abilità e risorse in funzioni fondamentali (commercializzazione, organizzazione, gestione, attività finanziarie, ecc.). In tali campi era normale venissero surrogati dalle imprese dominanti, date anche la natura e le caratteristiche dei lunghi cicli produttivi prevalenti in regione. Analogamente, gli attori pubblici locali hanno potuto spesso delegare alle direzioni delle grandi imprese funzioni fondamentali di organizzazione dello spazio economico, di gestione concreta delle relazioni sociali, di pianificazione strategica delle dinamiche e delle condizioni dello sviluppo futuro delle aree territoriali affidate alla loro gestione. Un caso come quello del rapporto tra Olivetti e Ivrea può essere emblematico più di ogni altro.

Come quello imprenditoriale, l'attore pubblico locale, perciò, è rimasto gracile e fortemente dipendente dagli orientamenti, ed anche dalle valutazioni, dei grandi attori privati. Ha fatto particolarmente impressione verificarlo ancora nei primi anni '90, quando, di fronte all'evidenza di bruschi cambiamenti delle condizioni e degli equilibri tradizionali, gli amministratori locali continuavano a chiedere ai grandi attori privati quale sarebbe stato il futuro; come se fosse ancora tutto nelle loro mani e continuasse a coincidere con quello delle loro imprese.

Naturalmente, le specifiche condizioni di sviluppo dell'imprenditoria – ma un discorso analogo potrebbe di nuovo valere anche per i soggetti politici – hanno esercitato anche un ruolo selettivo nei confronti della potenziale offerta di imprenditori: sono state spinte ad intraprendere soprattutto persone dotate di capacità di fabbricazione anche eccellenti, e magari versate ad una gestione del personale sulla base di modelli semplici di tipo efficientistico-autoritario. Ma spesso non altrettanto dotate di altre competenze e abilità oggi diventate cruciali.

A parte l'accento ai sistemi politici locali, ciò che precede riguarda il versante più "economico" delle conseguenze sulla imprenditoria minore della presenza dominante di grandi imprese; quello forse anche più scontato. Vi è però anche un versante "sociale" del problema, che può giocare un ruolo non meno importante nello spiegare sia ciò che è successo nel passato sia la specifica problematicità della situazione odierna.

La presenza diffusa e dominante di grandi imprese contribuisce anche a modificare notevolmente il quadro delle opportunità di mobilità professionale e sociale esistenti in una data area, nonché i termini della loro valutazione relativa, rispetto ad aree a industrializzazione diffusa sulla base del modello della piccola impresa.

In queste ultime, per coloro che agiscono nell'universo sociale legato all'industria, le alternative appaiono definite in modo netto, come la loro posizione gerarchica nella scala delle preferenze: si tratta, infatti, o di "lavorare sotto padrone", con varianti minori, o di "mettersi per conto proprio", con varianti già più numerose, ma non tanto da oscurare la differenza maggiore rispetto alla prima alternativa. Nelle aree di grande impresa, invece, la scelta imprenditoriale o l'opzione di mettersi in proprio vengono sempre poste a confronto con l'offerta di opportunità – importanti sia per qualità che per numerosità – di crescita professionale e di mobilità sociale attraverso percorsi di carriera interni alle grandi imprese.

Non solo le posizioni all'interno delle grandi organizzazioni d'impresa sono più numerose, ma anche sotto il profilo dello status e del prestigio sociale associati alle diverse alternative, la gerarchia in termini di preferibilità non è data con certezza in anticipo. O meglio, essa può variare in relazione a diversi attributi personali, ad esempio il livello di qualificazione o istruzione degli interessati. Mentre per i soggetti a minor livello di scolarità il mettersi in proprio può effettivamente rappresentare la soluzione-obiettivo corrispondente ad un maggior successo, per coloro che hanno conseguito qualifiche o titoli di studio superiori una carriera professionale o manageriale all'interno di una grande impresa può risultare un percorso preferibile a quello di tentare la strada dell'intrapresa. Specie nelle aree di sviluppo decentrate rispetto alle città maggiori è assai probabile che un dirigente di una

delle principali aziende industriali goda di una posizione sociale – in termini di prestigio, ma forse persino di reddito – superiore rispetto a quella di un piccolo imprenditore operante magari nel medesimo settore d'attività.

Inoltre, nelle aree a dominanza delle grandi imprese anche l'aspirazione ad una maggiore libertà ed autonomia personale – che rappresenta una delle molle fondamentali della scelta imprenditoriale – può spingere con minor forza ad operare il salto da lavoratore dipendente a piccolo imprenditore: i modelli finora prevalenti di subfornitura non sono certo stati improntati in modo da garantire grandi margini di autonomia ai piccoli produttori. Vi è perciò la possibilità che, al passaggio da una posizione di management alle dipendenze di una grande impresa ad una posizione di imprenditore titolare di una piccola impresa dello stesso settore, corrisponda, contrariamente alle apparenze, il passaggio dalla posizione da cui si comanda alla posizione da cui si subisce il comando.

Se questo vale per le piccole imprese industriali, meccanismi affini possono aver giocato un ruolo anche nei confronti dei limiti allo sviluppo delle piccole imprese dei servizi avanzati: anche qui parrebbe che il grosso della domanda sviluppatisi negli anni passati sia consistito in prestazioni prevalentemente esecutive di attività delle quali le grandi imprese mantenevano il controllo sostanziale al proprio interno, mentre le piccole imprese industriali e le pubbliche amministrazioni sviluppavano ben poca richiesta di servizi innovativi “completi”.

Nel complesso, quindi, in aree come il Piemonte la intrapresa di una attività imprenditoriale minore, nell'industria o nei servizi ad essa collegati, pare essersi presentata, assai più spesso che altrove, come un *second best* rispetto al perseguimento di obiettivi di carriera all'interno delle grandi imprese; oltre che nelle professioni autonome, più o meno tradizionali. Da ciò è ragionevole presumere siano derivate conseguenze non trascurabili sulla qualità e sui modi di creazione-riproduzione delle risorse imprenditoriali. Conseguenze che, se per alcuni decenni non hanno impedito uno sviluppo consistente e diffuso come in poche altre aree, oggi potrebbero rappresentare un limite serio.

Perché il problema è: cosa succede in una realtà definita da tali condizioni quando le strategie degli attori più importanti dello sviluppo locale diventano non più coincidenti? Quando, cioè, sopravvivenza e sviluppo delle grandi imprese possono non più identificarsi con crescita e benessere delle aree territoriali di loro più tradizionale insediamento? Quando, più nello specifico, le funzioni strategiche di fatto assicurate dall'ombrello delle grandi imprese devono essere assunte e ripartite anche in capo alle amministrazioni pubbliche e alle imprese di dimensione minore, pena lo smarrimento di prospettiva ed il declino socio-economico delle aree? Quan-

do, in sostanza, proprio un nuovo dinamismo imprenditoriale – in qualità non meno che in quantità – si presenta come condizione ineludibile per ritrovare nuove prospettive di sviluppo?

1.4. Un nuovo orizzonte problematico

Di qui – dall'impressione che la crisi in cui si è entrati in questi ultimi anni comprenda ed implichi un mutamento strutturale del tradizionale sistema di organizzazione delle attività economiche dominanti, oltre che una variazione della loro gamma – ci sembra emerga una nuova e forte “questione imprenditoriale” per regioni forti come il Piemonte.

Essa impone, per la prima volta nella storia della industrializzazione di questi territori, di assumere un nuovo punto di vista culturale: cioè di guardare al “fattore imprenditoriale” – anziché come ad una potente categoria sociale da blandire o da combattere, a seconda dei punti di vista ideologici – come ad una componente fondamentale delle risorse umane necessarie allo sviluppo di una regione; una componente della quale le condizioni d'esistenza e di riproduzione non sono date “per natura” ed una volta per tutte a nessun territorio, mentre rappresentano un interesse vitale per tutte le comunità locali. Anche le acute difficoltà della fase di transizione in atto, infatti, tendono a sottolineare come agli imprenditori spetti la titolarità insostituibile di almeno due funzioni essenziali ad ogni prospettiva di rinnovato sviluppo: l'assunzione coraggiosa di nuove iniziative a rischio; la combinazione efficiente a fini produttivi delle risorse di cui la regione è in possesso e di quelle che saprà attirare dall'esterno.

Perciò, accanto alla più usuale preoccupazione circa l'adeguatezza delle disponibilità di risorse umane per alimentare la domanda futura di lavoro dipendente, occorre collocare – con rilievo non minore – anche la questione dell'adeguatezza della dotazione di risorse imprenditoriali, con riguardo sia al numero degli imprenditori sia alla qualità dei loro “attributi professionali”.

Alla luce di un mutamento di prospettiva come quello evocato si pongono specifiche domande, che corrispondono ad altrettante questioni aperte, sia sul piano culturale sia sul piano delle misure e degli strumenti d'intervento. Ne richiamiamo di seguito alcune, a scopo puramente esemplificativo.

Il “fattore imprenditoriale”, come si produce di fatto? È ragionevole pensare di poter intervenire su tali processi “artificialmente”, o anche solo deliberatamente? Oppure, in caso di carenze, si può solo cercare di importarlo da fuori, attraendo con incentivi imprenditori esterni?

Se si può riprodurre e qualificare a livello locale, con quali condizioni o interventi sull'ambiente si può favorire il processo? Quali tipi di potenziali

imprenditori possono o devono essere incentivati nella loro scelta? Quali nuove imprese promettono un contributo maggiore allo sviluppo? E quelle già esistenti, quali specifiche funzioni “interne” devono essere aiutate a sviluppare, per poter sopravvivere nelle nuove condizioni competitive? Quali funzioni, invece, possono essere fornite o surrogate da agenzie esterne a forte presenza dell’operatore pubblico?

Come è possibile rendere più allettante, o più facile da intraprendere e percorrere con soddisfazione, una prospettiva professionale di tipo imprenditoriale per i migliori giovani che escono dai corsi di studi più elevati, quelli che fino ad ora si sono distribuiti quasi sempre tra carriere aziendali e libere professioni?

Come si può operare per far sì che lo sbocco imprenditoriale possa diventare, anziché un’alternativa, uno dei normali esiti professionali di carriere aziendali di successo, con benefici tanto per le imprese “incubatrici” quanto per il tessuto economico circostante?

Avendo per sfondo domande di questo tipo si possono aprire percorsi di ricerca e di riflessione piuttosto rilevanti. Ma ad ogni sviluppo significativo su questo piano sembra necessario premettere una migliore e diretta conoscenza di coloro che – si può dire: nonostante tutto – anche nel corso degli anni più recenti hanno compiuto una scelta imprenditoriale ed hanno creato un’impresa che si è dimostrata in grado di sopravvivere al di là della fase neonatale. Da una migliore comprensione dei soggetti e delle esperienze che – in un periodo difficile – continuano ad alimentare la riproduzione delle risorse imprenditoriali in una regione connotata come il Piemonte si possono ricavare importanti punti fermi di giudizio a cui ancorare sia realistiche e tempestive iniziative di politica pubblica, sia ulteriori progetti di ricerca orientati a specifici approfondimenti.

Nuove imprese e nuovi imprenditori tra teoria e ricerca empirica

2.1. *Natalità imprenditoriale e diffusione delle piccole imprese: perché negli anni '80 è sorto un nuovo interesse al riguardo?*

È ben noto come, fra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, entro un fenomeno non solo congiunturale di persistente attenuazione dei ritmi di sviluppo delle economie occidentali, si sia evidenziata una specifica situazione di crisi e ristrutturazione diffusa all'insieme delle imprese industriali di dimensioni maggiori. Al di là delle pur numerose variazioni interne con cui il fenomeno andrebbe qualificato, uno dei dati comuni a tutti i paesi maggiormente industrializzati appariva l'esaurimento della capacità propulsiva sui livelli generali di occupazione da parte delle imprese maggiori. In un numero significativo di casi, peraltro, la crisi di grandi imprese collocate in settori investiti da forti dinamiche recessive ha rappresentato il motore di autentici processi di declino di aree ad antica industrializzazione, ai quali non si è rivelato facile reagire con successo.

Tra gli approcci praticabili per fronteggiare situazioni di tale tipo, le strategie di sviluppo locale basate sull'intento di attrarre investimenti e insediamenti industriali dall'esterno si sono rivelate molto meno efficaci di quanto atteso. A differenza di quanto l'esperienza degli anni '60 poteva far sperare, il processo di rilocalizzazione di *branch plants* da aree a maggior sviluppo verso aree in ritardo o in declino si è di molto ridotto negli anni '80, anche perché l'aumento generalizzato della disoccupazione aveva attenuato il peso della motivazione legata alla scarsità di offerta di lavoro, mentre politiche attive di *retention* di imprese e occupazione nelle aree di provenienza avevano preso il posto degli incentivi al riequilibrio territoriale più frequenti nei decenni precedenti.

Nello stesso periodo si è manifestata con evidenza crescente un'altra inversione di tendenza rispetto a dinamiche di tipo strutturale del proces-

so di industrializzazione. Proprio nei paesi più avanzati sulla strada dello sviluppo industriale la tendenza storica alla riduzione progressiva del numero e del peso occupazionale delle imprese di piccola dimensione prima si arresta e poi inverte addirittura il suo corso. In modo paradigmatico, un grafico relativo al numero di unità produttive manifatturiere con meno di 11 dipendenti nel Regno Unito mostrerebbe una curva che prende a salire nettamente nel corso degli anni '70, dopo molti decenni di ininterrotto declino. Un fenomeno del tutto analogo viene registrato anche in Francia e nella gran parte degli altri paesi europei, oltre che negli Stati Uniti. Quali spiegazioni ne sono state date?

Quella che è stata considerata una vera rinascita (*resurgence*) delle piccole imprese in Europa ha alimentato numerosi dibattiti ed è stata oggetto di differenti spiegazioni, specialmente nel corso degli anni '80. Queste ultime possono essere probabilmente ricondotte all'agire di tre fattori principali, a loro volta corrispondenti al nucleo di tre diverse "teorie" rinvenibili in letteratura; teorie, peraltro, non mutualmente esclusive l'una rispetto alle altre (cfr. Keeble e Wever 1986, pp. 8-16).

Vi è in primo luogo un fattore positivo rappresentato dall'aumento generalizzato dei redditi, che avrebbe favorito un mutamento anche qualitativo della domanda. Questa avrebbe teso a presentarsi sempre meno come richiesta indifferenziata di beni standardizzati al minor prezzo, risultando sempre più orientata verso beni ad elevata variabilità, a maggiore qualità e più alto grado di personalizzazione, prodotti in serie brevi e rapidamente mutevoli. A queste condizioni di domanda le piccole imprese sarebbero risultate assai più capaci di aderire prontamente ed efficientemente rispetto alle grandi imprese. È questo il filone interpretativo che viene ricondotto alla *income growth theory*, nella quale non è difficile riconoscere i contributi di studiosi italiani o di cose italiane (in particolare Brusco e Sabel).

Vi è poi un altro fattore positivo, rappresentato sostanzialmente dall'innovazione tecnologica, alla cui entità ed ai cui modi di operare specifici nel corso degli ultimi due decenni viene riconosciuto un ruolo importante nel favorire la rinascita delle piccole imprese. Quella che è stata catalogata come *technological change theory* è stata alimentata soprattutto da contributi come quello di Freeman (1983), secondo il quale l'ondata di innovazioni degli anni '80 legate alla micro-elettronica avrebbe rappresentato una vera e propria rivoluzione tecnologica, di quelle capaci di imporre un nuovo paradigma tanto alle modalità di produzione quanto alle qualificazioni del lavoro richieste per una grande quantità di beni e servizi di mercato. Tra le altre conseguenze, questa ondata innovativa avrebbe avuto per effetto quello di generare una gran quantità di nuovi prodotti, nuovi processi produttivi e nuove opportunità di mercato particolarmente adeguate ad esse-

re colte da imprese di piccola dimensione, anziché dalle grandi aziende.

A ciò si possono aggiungere gli effetti, operanti nella medesima direzione, dei processi di deverticalizzazione/decentramento delle imprese che si ritiene abbiano operato, sempre tra gli anni '70 ed '80, sia per ragioni di mercato (incertezza e variabilità) sia per ragioni organizzative (rigidità e costi).

Vi è infine un importante fattore di spinta "negativo" che viene posto da numerosi autori alla base della recente reviviscenza delle piccole imprese. Esso è rappresentato dalla grave e prolungata crisi occupazionale nella quale, particolarmente i Paesi europei, si sono involuppati dalla fine degli anni '70 e può essere visto come parte di un'altra, e più ampia, teoria: quella detta *recession push theory*. L'ipotesi in questo caso è che la ripresa della natalità di imprese di piccola dimensione sia conseguenza soprattutto della prolungata fase di crisi e stagnazione che ha fatto seguito ai "trenta gloriosi" anni dello sviluppo economico successivo alla seconda guerra mondiale. Questa situazione avrebbe prodotto sia un crescente numero di vere e proprie *redundancies*, sia una condizione di crescente minaccia, almeno potenziale, alla stabilità dell'impiego dipendente, insieme ad una variazione negativa percettibile delle opportunità e dei tempi dei processi di crescita professionale interni alle grandi organizzazioni produttive (spesso legati alle prospettive di sviluppo delle stesse). Da tali condizioni sarebbe derivata una significativa spinta ad intraprendere attività indipendenti, come alternativa necessitata ad un'occupazione dipendente perduta o minacciata, o come veicolo più promettente di crescita personale e professionale per lavoratori a maggior grado di qualificazione.

Benché quest'ultimo filone interpretativo abbia trovato più difficoltà degli altri ad essere documentato da riscontri empirici convincenti ed univoci, quel che appariva innegabile a metà degli anni '80 era che pressoché ovunque il peso occupazionale delle piccole imprese era in aumento. Queste risultavano anzi l'unica componente dei sistemi industriali avanzati che continuasse a dare contributi occupazionali positivi, con la importante specificazione che la maggior parte dell'occupazione aggiuntiva risultava provenire da imprese piccole di nuova costituzione, anziché allo sviluppo di quelle esistenti.

Le analisi disponibili hanno anche assunto spesso un orientamento rivolto alla dimensione spaziale del fenomeno, facendo emergere tipi diversi di aree nelle quali il grado e i modi dei processi di generazione di nuove imprese hanno assunto configurazioni significativamente diverse.

Tra le altre – benché molto ricalcata sulla specifica situazione britannica – merita di essere richiamata la classificazione in 4 gruppi di regioni proposta dagli stessi Keeble e Wever (cit., p. 16 e ssgg):

– "le regioni urbano-industriali in declino" (*declining urban-industrial regions*), che si rivelavano l'ambiente più ostile alla nascita e allo sviluppo

di nuove piccole imprese, con bassi tassi e bassi volumi di fecondità imprenditoriale;

- “le aree rurali a basso livello di reddito” (*low-income rural areas*), che facevano registrare spesso alti tassi, benché bassi volumi, di generazione di imprese, capaci comunque di segnare mutamenti di tendenza rispetto ai decenni precedenti, seppur lungo specializzazioni settoriali prevalentemente tradizionali;
- “i distretti tecnologici extraurbani” (*high technology rural regions*), i quali, benché considerati riduttivamente solo una specificazione del gruppo precedente, risultavano in realtà da situazioni piuttosto diverse. In esse la presenza di risorse particolari (da aziende di settori di punta con forte domanda di fornitori di specialità, a università o centri di ricerca tecnologica, a flussi di immigrazione molto qualificata) favoriva un intenso processo di generazione di imprese molto concentrate su produzioni ad alto contenuto tecnologico e di ricerca;
- “i centri metropolitani maggiori a struttura diversificata” (*largest diversified metropolitan centres*), che rappresentavano l’ambiente più favorevole alle nuove imprese, con alti tassi ed alti volumi di natalità imprenditoriale sia nei settori manifatturieri sia in quelli dei servizi.

È evidente che sarebbe difficile collocare entro qualcuno dei 4 tipi individuati i distretti industriali non specificamente “tecnologici”. Questi connotano di sé in modo molto particolare alcune regioni italiane, ma sono stati individuati anche in numerose altre aree europee, e ovunque sono caratterizzati da una natalità industriale molto vivace. La classificazione precedente, tuttavia, seppur non esaustiva, può risultare utile ad individuare differenti “principi di differenziazione”, di tipo strutturale e organizzativo, che stanno alla base delle disparità riscontrabili a livello regionale in tema di entità e intensità della natalità imprenditoriale.

Dall’insieme di tutti gli elementi fin qui richiamati ha tratto alimento un quadro interpretativo ed un insieme di giudizi molto diffusi tra studiosi e operatori politici, che si riflettono ancora oggi in un senso comune largamente condiviso. È possibile sintetizzarne le componenti principali traducendole in termini prescrittivi come nei punti seguenti:

- le difficoltà di sviluppo di molte regioni europee – siano esse legate ad arretratezza persistente o a crisi strutturale dei precedenti assetti economici – devono essere affrontate con strategie di mobilitazione e sviluppo di risorse locali, potendo far poco affidamento sull’efficacia di politiche di attrazione di imprese o stabilimenti da altre aree;
- la proliferazione di piccole imprese può rappresentare una risposta positiva ai processi di crisi/declino delle grandi imprese, almeno sotto il profilo della creazione di posti di lavoro;

- le piccole imprese di nuova costituzione possono anche rappresentare un veicolo dinamico, e più efficace rispetto ad altri, di processi di rinnovamento tecnologico e riconversione produttiva degli apparati produttivi locali, data la peculiare vocazione ad esse riconosciuta a cogliere rapidamente nuove opportunità di mercato e ad implementare nuove soluzioni tecnico-organizzative;
- per tutto ciò il problema di come, dove e perché nascano più frequentemente nuove imprese assume un rilievo centrale sia per la comprensione sia per l'incentivo e sostegno dello sviluppo a livello regionale e locale.

Sullo sfondo del quadro di differenziazioni spaziali e settoriali ricordate in precedenza, ed in connessione con il quadro di considerazioni condivise richiamate ora, nella seconda metà degli anni '80 ha preso corpo un ricco filone di studi empirici, realizzati in misura prevalente nel Regno Unito e negli Stati Uniti, tesi a documentare e spiegare i rapporti tra natalità industriale e sviluppo regionale. Il confronto fra i risultati di tali studi empirici e la tradizionale letteratura teorica in materia di dinamica e localizzazione delle imprese (dalla quale molte delle impostazioni usuali delle politiche industriali traggono alimento) può generare sia ragioni di sorpresa sia motivi di ripensamento.

2.2. Il punto di vista della teoria economica sul fenomeno della natalità imprenditoriale

Gli studi che hanno ricercato nella teoria economica spiegazioni delle dinamiche di natalità di nuove imprese e di nuovi imprenditori – ovvero sui fattori e sulle modalità dei processi che alimentano il versante positivo della demografia industriale – sono giunti a risultati piuttosto paradossali. Per la teoria economica tradizionale – a dispetto della centralità assegnata alle imprese come protagoniste delle dinamiche del mercato – la questione della formazione di nuove imprese si pone in termini sostanzialmente non problematici, mentre quella della nascita di nuovi imprenditori sembra addirittura esclusa a priori dal quadro (utili rassegne della letteratura possono essere reperite negli scritti raccolti in due recenti opere collettanee curate da Mussati 1990 e Mariti 1990).

Per le teorie basate sulla ipotesi della concorrenza perfetta, infatti, la nuova impresa compare solo in veste di “minaccia” nei confronti delle imprese esistenti, pronta ad entrare nel mercato in caso di comportamento inefficiente da parte di queste ultime, o comunque di una condizione di prezzo che porti ad un'eccedenza persistente rispetto al costo medio di produzione. Si tratta perciò di un soggetto considerato sempre potenzialmente disponibile, che

trae alimento da una coda di imprenditori potenziali che non attendono altro che un varco nelle condizioni di mercato per manifestarsi in atto.

Per le teorie basate su ipotesi di concorrenza imperfetta, ed in particolare per quelle incentrate sulla contestabilità dei mercati, la nuova impresa compare invece come “vittima” proprio di quelle barriere all’entrata che rendono i mercati non (del tutto) concorrenziali. In questo caso si studiano i fattori che inibiscono l’entrata di nuove imprese, non i fattori che ne favoriscono la nascita. A questi ultimi, anzi, non è riconosciuto alcun rilievo problematico: se non ci fossero le barriere all’entrata, l’ingresso di nuove imprese sarebbe garantito. Anche in questo caso, poi, nessuna rilevanza autonoma è assunta dalla figura del soggetto imprenditoriale e dalle dinamiche riproduttive che lo concernono.

Perciò – con l’importante ma assai specifica eccezione di Schumpeter (1934 e 1939), per il quale l’imprenditore ha un ruolo fondamentale, ma è tale soltanto se e quando introduce innovazioni capaci di mutare le condizioni entro le quali si formano le scelte d’impresa – la teoria economica ha ignorato per decenni il problema delle logiche di riproduzione del fattore imprenditoriale. Anzi, ha addirittura assunto configurazioni tali da escludere l’attribuzione di un rilievo specifico a quel soggetto teorico: esso sarebbe risultato, in effetti, un autentico elemento di contraddizione rispetto ai postulati fondamentali dei modelli prevalenti. È quanto ha messo in luce Baumol in un noto articolo del 1968, per il quale l’idea stessa di imprenditore contrasta col modello meccanico della teoria delle scelte dell’impresa neoclassica (cfr. anche Mariti, cit., p. 70). In effetti, “il soggetto dei modelli neoclassici che massimizza o minimizza una certa funzione, dati i valori di alcuni parametri, ha poco a che vedere con l’imprenditore, inteso come la persona che intuisce la realizzabilità di una certa idea e la mette in pratica. Il ruolo del soggetto economico nella teoria dell’impresa è (...) quello di un amministratore dell’esistente, non un ruolo innovativo”. (Gallo, Lupo-Berghini 1985, p. 597).

Solo in studi pubblicati a partire dalla fine degli anni '70 la figura dell’imprenditore è stata inclusa in modelli teorici rilevanti. Si ricordano, in particolare, il contributo di Kihlstrom e Laffont (1979), che ripropongono un’ipotesi basata sulla diversa distribuzione tra gli individui della capacità di sopportare il rischio, e i contributi di Lucas (1978) e Calvo e Wellisz (1980), che basano la loro interpretazione sulla distribuzione del “talento manageriale” e delle “capacità di apprendimento”, applicate all’acquisizione di nuove conoscenze tecniche. In vario modo, in sostanza, vengono riprese ed approfondite le posizioni elaborate dalla cosiddetta “scuola austriaca”, avviata da Kirzner (1973). Questo indirizzo, abbandonando l’ipotesi della perfetta informazione degli operatori di mercato, riconosce proprio all’imprendito-

re un ruolo fondamentale nel processo dinamico che alimenta l'attività economica. Egli sarebbe infatti colui che scopre le opportunità presenti che gli altri non sanno vedere. Non si limita perciò ad individuare i mezzi per raggiungere un dato fine, ma agisce contemporaneamente per scoprire nuovi fini e per reperire i mezzi idonei al loro raggiungimento. Il suo compito prioritario è perciò l'acquisizione di conoscenze e la sua dote caratteristica l'*alertness* rispetto all'informazione (Terrasi 1990, p. 71-72).

In sostanza, comunque, pur senza voler togliere valore alle eccezioni, uno sguardo panoramico a prospettiva ampia porta a confermare un netto giudizio di "insufficienza delle teorie economiche tradizionali nella spiegazione dei fenomeni di nascita di nuove imprese e localizzazione settoriale e spaziale delle stesse. (...) In particolare, fino ai tempi più recenti è stata in generale data per scontata l'esistenza di una inesauribile 'offerta' di imprenditori disposti ad entrare su qualunque mercato presentasse profitti superiori al normale e barriere non insuperabili" (Lissoni 1991, p. 187).

Ciò rende particolarmente paradossali i risultati dei numerosi studi empirici sull'argomento realizzati negli anni più recenti, poiché essi sembrano avere come tratto comune quello di smentire sistematicamente le principali previsioni ricavabili dalla letteratura teorica riguardo alla nascita, alla distribuzione settoriale e alla localizzazione spaziale delle nuove imprese. Essi, in particolare, portano al centro del quadro, come elemento chiave di ogni spiegazione, proprio il problema dell'offerta del fattore imprenditoriale. Entità, determinanti e modalità di quest'ultima risultano condizionare più di ogni altro fattore considerato dalle teorie economiche la quantità, il luogo, il tempo e il tipo delle imprese nuove nate.

Può essere interessante verificare questo punto richiamando rapidamente le principali domande che orientano ogni riflessione sulla nascita di nuove imprese e provando a confrontare rispetto a ciascuna di esse i risultati delle ricerche empiriche con le previsioni suggerite dalla teoria economica.

2.3. Le previsioni della teoria e i riscontri dell'analisi empirica: un confronto, molti contrasti

Come si è detto, all'interrogativo intorno a cui ci si è spesso misurati dopo l'esaurimento della fase di maggior sviluppo delle economie europee e occidentali ("dov'è che lo sviluppo economico si mantiene più vivace, nel corso degli ultimi decenni?"), la risposta prevalente è stata: "dove nascono più imprese e iniziative locali". Tanto la crescita dimensionale delle imprese già insediate quanto la capacità di attrarre dall'esterno altre imprese o insediamenti industriali non apparivano più efficaci motori di sviluppo, a differenza degli anni '60.

Ma alla successiva domanda: “dov’è che nascono più imprese?”, le risposte date da numerose analisi empiriche condotte in diversi paesi sui processi reali di nascita e localizzazione di nuove imprese tendono a non corrispondere quasi per nulla alle previsioni ricavabili dalla letteratura teorica sull’argomento. Si fa qui riferimento, sostanzialmente, alle teorie sui mercati e sui prezzi, sui fattori di localizzazione e sulle economie esterne, sul ruolo di determinate aree come *incubator* (su quest’ultimo punto si veda, ad esempio, Ciciotti 1984).

Rispetto alle tradizionali interpretazioni che pongono l’enfasi su fattori di domanda e sulle condizioni “strutturali” di localizzazione – come la disponibilità di infrastrutture e servizi, la vicinanza ai mercati di approvvigionamento e di sbocco, le economie di agglomerazione e la disponibilità di fornitori di input specialistici, la disponibilità di risorse umane – la domanda su dov’è più probabile che nascano nuove imprese tende a ricevere la risposta: “dove le condizioni sociali e culturali, interagendo con le condizioni organizzative dell’attività economica locale, producono una maggior offerta di imprenditori”. Come conclude l’autore di una recensione ad importanti contributi in materia, vi è “una regolarità empirica confermata dalla totalità degli studi sul tema: le nuove imprese tendono nella grandissima maggioranza dei casi a localizzarsi in prossimità del luogo di residenza del loro fondatore e nei settori a quest’ultimo più familiari per l’esperienza professionale acquisita. Questi fattori ‘inerziali’ sembrano contare molto di più dei livelli di profitto osservabili e non si conciliano affatto con l’enfasi posta dalle teorie tradizionali sul ruolo riequilibratore (in senso sia settoriale che territoriale) della nuova impresa” (Lissoni cit, pp. 187-188).

Per rispondere alla domanda di partenza, allora, l’interrogativo prioritario va riformulato nei termini di: “dov’è, in quali aree e in quali ambienti socio-economici, che si producono più imprenditori?”.

Cumulando e riassumendo i risultati di numerose indagini empiriche – tra le quali assumono una rilevanza particolare quelle condotte nel Regno Unito da Cross (1981) e da Storey (1982), confermate da numerosi studi successivi riferiti ad altri paesi occidentali – le risposte che sembra possibile ricavare portano in evidenza primaria ambienti come i seguenti:

- le aree e i settori di piccole imprese, che si dimostrano *incubator firms* di nuovi imprenditori assai più spesso delle grandi aziende: sia che questo dipenda da condizioni oggettive, come le minori barriere all’entrata dei settori interessati, o da condizioni soggettive, come la diversità delle esperienze professionali, in termini di ampiezza e variabilità, consentite dall’attività di lavoro entro organizzazioni di diversa ampiezza;
- le località dove la funzione o il ruolo imprenditoriale godono di un maggior “riconoscimento” sul piano sociale e culturale: sia che questo deri-

vi dal retaggio di antiche forme di organizzazione dell'attività economica (ad esempio, la pratica di forme di mezzadria o piccola proprietà contadina evocate per le aree della Terza Italia o dello Jutland danese), oppure da modelli attuali di crescita personale e di successo (come pare il caso di ambienti ad alto livello di istruzione nei paesi anglosassoni, a differenza di quelli latini¹;

- luoghi e settori in cui si manifestano difficoltà attuali o rischi futuri per l'occupazione dipendente, oppure limiti alle possibilità di crescita all'interno delle organizzazioni esistenti di persone di età intermedia, con grado apprezzabile di professionalità ed esperienza di "produzione" e di mercato.

Su quest'ultimo punto, e più in generale sul complesso rapporto tra natalità imprenditoriale e tendenze dell'occupazione, i riscontri empirici restano particolarmente incerti: così come l'ipotesi di un importante contributo netto all'occupazione da parte delle nuove imprese resta piuttosto controversa, così l'idea che molti nuovi imprenditori provengano da esperienze di disoccupazione non trova riscontri convincenti. Secondo gli studi condotti nel Regno Unito non più del 10% delle nuove imprese risulta effettivamente avviato da persone precedentemente disoccupate. Ciò non toglie che siano circa il 50% i nuovi imprenditori che dichiarano di essere stati in una certa misura *pushed* da condizioni percepite di minaccia all'impiego o di limiti alle possibilità di crescita professionale connesse alle dinamiche recessive dell'economia o alle specifiche difficoltà di crescita delle imprese di provenienza.

Studi più recenti, condotti in altri importanti paesi europei, arrivano direttamente a confutare l'esistenza di un nesso positivo fra alti tassi di disoccupazione e alti tassi di natalità di imprese. M. Frisch (1992), ad esempio, sulla base di uno studio riferito all'insieme della Repubblica Federale Tedesca nel 1986, giunge alla conclusione secondo cui gli ambienti regionali più favorevoli alla creazione di nuove imprese sarebbero quelli caratterizzati da un basso tasso di disoccupazione, alti redditi e retribuzioni, una quota elevata di forze di lavoro ad alto livello di qualificazione. In particolare, mentre la categoria degli operai altamente qualificati alimenterebbe soprattutto l'offerta di nuovi imprenditori manifatturieri, gli impiegati *non-managerial* ad alta professionalità darebbero il contributo maggiore alla nascita di nuove imprese dei servizi.

Nessun dubbio invece sulle caratteristiche prevalenti d'età e di durata delle precedenti esperienze professionali di coloro che iniziano un'attività im-

¹ Acuta e tagliente ci sembra la conclusione di un osservatore straniero "In Italy, I found that a man of education who started a small business lost social status. In the Usa, that man is a folk-hero" (Shaper 1983, cit. in Keeble e Wever 1986, p. 5).

prenditoriale: secondo tutti gli studi disponibili, ben pochi neoimprenditori si sono cimentati con la costituzione di una propria impresa prima di aver raggiunto un'età minima di 35-40 anni e di aver maturato un'esperienza professionale qualificante, magari entro una pluralità di organizzazioni, per almeno 10-15 anni.

Così, i fattori riconducibili ai concetti di *availability of resources* e di “domanda di mercato” non risultano prioritari nell'influenzare la natalità imprenditoriale. Essi intervengono piuttosto ex post, sui tassi di sopravvivenza e sviluppo delle nuove imprese. Oppure influenzano la gamma delle opportunità disponibili localmente. Ma la probabilità che queste vengano effettivamente colte dipende largamente dai fattori “di offerta” imprenditoriale, per cui resta del tutto indimostrata la tesi secondo cui si formano nuove imprese particolarmente là dove siano maggiori le prospettive di sviluppo o di profitto.

Diventa così rilevante porsi un'ulteriore domanda: “chi è che diventa più frequentemente imprenditore, fra tutti coloro che si trovano in condizioni propizie?”

Secondo la letteratura di ambiente *job search*, che adotta modelli teorici del tipo *self-employment* (Orsenigo e Vivarelli 1990, Vivarelli 1990), l'imprenditore è essenzialmente “colui che sopporta il rischio e l'incertezza”. Data l'avversione al rischio, sarebbero le differenze e le variazioni nei redditi relativi che inducono gli individui a preferire diventare imprenditori con rendimento incerto o lavoratori dipendenti con retribuzione fissa. A parità di queste condizioni, sarebbero la capacità di assumere rischi e il valore dato all'autodeterminazione a fare la selezione.

Se è così, allora, assai più che i diversi margini di profitto settoriali, sono i divari (l'ampiezza dei divari) che in ogni settore si determinano fra redditi da lavoro e profitti che influenzano il tasso di formazione di nuove imprese.

Nel complesso, i fattori socio-culturali e psicologici individuali tra i fattori di attrazione, le condizioni di necessità fra i fattori di spinta, risultano le variabili più rilevanti per spiegare i fenomeni di natalità imprenditoriale; assai più di tutti i fattori economici (di mercato, di settore, di risorse e fattori di localizzazione) presi in conto dalle teorie. Anche per chi ha studiato specificamente la formazione di nuove imprese nei settori high tech negli Stati Uniti, la molla principale che induce gli innovatori alla creazione di una nuova impresa non è neppure l'attesa di guadagno differenziale del lavoro autonomo, né l'aspettativa di profitto o rendimento del capitale investito: nasce piuttosto dal contrasto fra frustrazione e difficoltà di affermazione, e desiderio di realizzazione e di sviluppo della propria idea” (Zagnoli 1986, p. 167).

Così, da vari indizi e in relazione a diversi settori d'attività, sembra emergere una prevalenza di motivazioni all'impresa alimentate da esperienze e

valutazioni “in negativo” della condizione di lavoro alle dipendenze, anziché da preferenze per così dire assolute, o originarie, per l’impiego indipendente. Assai spesso si diventa imprenditori o perché si perde il lavoro dipendente, o perché si incontra un limite alla propria evoluzione professionale nelle imprese esistenti, o perché si riscontra la difficoltà di realizzare innovazioni e di veder premiato lo spirito innovativo all’interno delle organizzazioni esistenti. Queste sembrano motivazioni più frequenti e più forti, rispetto a quelle direttamente legate a guadagni differenziali e realizzazione di sé in assoluto.

Il fatto che le condizioni di mercato non giochino un ruolo primario nello spiegare i diversi tassi di formazione/natalità imprenditoriale; che esse intervengano solo dopo – insieme ai vari fattori positivi di localizzazione su cui di solito agiscono le politiche – come condizioni favorevoli che consentono ai soggetti più intraprendenti e motivati di realizzare e consolidare la propria impresa; il fatto che, in una parola, le imprese vengano logicamente *dopo* gli imprenditori, rappresenta anche la condizione necessaria a spiegare il riscontro secondo cui molte nuove imprese nascono in settori in declino o a profittabilità modesta.

Se ci si pone la domanda “che tipo di imprese fondano i nuovi imprenditori?”, la risposta più frequente non conferma l’ipotesi secondo cui la scelta sarebbe determinata dai livelli relativi di profitto offerti dai diversi settori. I nuovi imprenditori, infatti, tendono a formare imprese nel settore e nell’attività da cui provengono ed in cui hanno accumulato esperienze professionali e conoscenze di mercato significative.

Così come alla domanda “dove costituiscono o localizzano la loro impresa, i nuovi imprenditori?”, le risposte empiriche non forniscono conferma alle teorie basate sulla ipotesi di ottimizzazione razionale dei costi e dei benefici delle varie localizzazioni possibili. Per quanto possa apparire disarmante, la constatazione diffusa è che i nuovi imprenditori localizzano la loro impresa “nel luogo in cui vivono”. “La difficoltà di sostenere, nella fase di formazione dell’impresa, le spese aggiuntive legate al trasferimento di residenza; la familiarità con i mercati locali del lavoro e dei beni; la trama di rapporti intessuta con potenziali clienti e fornitori; sono tutti fattori che spiegano perché nelle indagini empiriche sia emersa una percentuale molto alta, pari ad almeno l’80%, di nuove imprese localizzate in base al luogo di residenza del fondatore” (Mariti 1987, p. 155).

Da quanto precede possono derivare importanti implicazioni. In primo luogo “che la struttura settoriale di una determinata regione può condizionare fortemente le potenzialità della stessa di generare nuove imprese, indipendentemente dai vantaggi concorrenziali o localizzativi” (ibidem). Inoltre, “non necessariamente le nuove imprese si formano in settori in espan-

sione, soprattutto in quelli tecnologicamente avanzati a livello di prodotto e di processo” (Gallo e Lupo-Berghini cit., p. 604). Così, alla luce delle loro possibili motivazioni sia dei loro possibili esiti, non vi è alcuna ragione per leggere i processi di proliferazione di nuove imprese e di alta natalità imprenditoriale come fenomeni necessariamente progressivi, orientati di per sé alla riqualificazione e all’irrobustimento qualitativo dei sistemi produttivi locali. Ogni politica che si prefigga di intervenire positivamente sui processi di sviluppo imprenditoriale deve ricavare da queste, come da tutte le precedenti indicazioni, seri motivi di orientamento.

2.4. Quali indicazioni per l’analisi e per le proposte di politiche pubbliche?

Da tutto quanto richiamato nei punti precedenti riceve conferma l’idea che vada riconosciuta centralità ai fattori e alle dinamiche di offerta imprenditoriale, rispetto alla interpretazione ed alle politiche riguardanti i fenomeni di natalità di nuove imprese.

Di qui la necessità di iniziative di ricerca a scala locale capaci di approfondire la conoscenza delle specifiche condizioni e caratteristiche dell’offerta imprenditoriale locale, nonché dei nessi operanti fra questa e le caratteristiche, le performance e le condizioni di sviluppo delle imprese nuove da essa create.

In modo per così dire preliminare – rispetto ad una riflessione efficace in tema di politiche di sviluppo locale basate sulla promozione di nuova imprenditorialità – ci sembra che l’insieme delle considerazioni richiamate in precedenza ponga in risalto due rischi d’errore fondamentali che dovrebbero essere evitati.

Il primo sarebbe quello di basare le proprie logiche e strumenti di intervento sulle previsioni della teoria economica (rivelatesi poco realistiche) anziché sui risultati effettivi della ricerca empirica (benché ancora poco formalizzati in termini teorici). Ci si potrebbe così disperdere in costose iniziative sui fattori di localizzazione o sulle economie esterne o sull’attrazione di investimenti da fuori che non sembrano poter essere particolarmente efficaci in carenza di una vitale dinamica interna del sistema sociale, capace di produrre un’adeguata offerta di imprenditori (attuali o potenziali).

Si potrebbero inoltre attivare misure a sostegno e incentivo dei soggetti “sbagliati”: come sembra essere il caso della legislazione vigente in Italia. Questa, non solo privilegia, ma addirittura limita gli interventi a favore della scelta imprenditoriale ai soggetti d’età più giovane o in condizione di disoccupazione prolungata. Come si è visto, le ricerche disponibili attribuiscono ben poco peso a questi due gruppi di popolazione come potenzia-

li fonti di risorse imprenditoriali. Queste andrebbero piuttosto ricercate nei lavoratori adulti, con un buon grado di professionalità specifica ed un'esperienza non effimera di lavoro, aziende e mercati. Invece, se non per iniziative di specifiche aziende ed in caso di insorgenza di difficoltà nel mantenimento dell'impiego, non si ha praticamente traccia di specifiche misure e strumenti di promozione e sostegno attivo dei passaggi dal lavoro dipendente all'attività imprenditoriale per tali categorie di occupati.

L'altro errore fondamentale che andrebbe evitato è quello di adottare un approccio indifferenziato ed ingenuamente ottimistico sul significato e sul valore della proliferazione imprenditoriale. Si tratta infatti di un punto di vista incapace di comprendere che, di per sé, un alto tasso di natalità industriale può essere sintomo e conseguenza di declino o stagnazione, non meno che di vitalità e di sviluppo: mentre in Italia si è dovuto constatare che, a livello aggregato, i tassi di natalità risultano più alti al Sud e nelle Isole, che al Nord (cfr. Contini e Revelli 1986, p. 207), in generale si è potuto sostenere che, in certe condizioni, "la nascita di nuove imprese potrebbe in realtà rappresentare un processo entropico, una evoluzione in perdita, un po' come avviene per l'alta natalità in paesi sovrappopolati" (Mariti 1990, p. 11).

Pare perciò evidente che nel fenomeno della natalità di nuove imprese vadano riconosciute, a priori, diverse possibili componenti logiche, il cui peso relativo ed il cui significato rispetto ai processi di sviluppo può variare nel tempo e nello spazio.

In modo del tutto preliminare ed approssimativo, si può dire che tali componenti sono almeno tre: a) una componente di "riproduzione inerziale" dell'esistente tessuto produttivo, nei suoi segmenti più semplici e più diffusi; b) una componente effettivamente "innovativa" sul piano tecnologico o merceologico, che spinge il sistema locale verso direzioni nuove e più qualificate; c) una componente che produce "mere alternative occupazionali" (spesso effimere nella durata e deboli anche nei livelli di redditività immediati) rispetto al lavoro dipendente perduto o carente.

La componente più innovativa è probabilmente quella più desiderabile, almeno per gli effetti di qualificazione del tessuto economico locale, in termini strutturali e prospettici. Essa è però anche quella che presenta necessariamente dimensioni più limitate: non fosse altro perché le attività più innovative ed evolute impongono spesso requisiti di conoscenza/competenza più elevati e meno diffusi, presentano talvolta soglie di investimento iniziale più selettive, e comunque richiedono condizioni d'ambiente ed economie esterne non facilmente replicabili.

La componente di riproduzione della struttura esistente può essere vista come un fenomeno del tutto fisiologico, che contribuisce comunque al rin-

novo, ringiovanimento o rimpiazzo generazionale delle strutture organizzative di base di un dato sistema produttivo. Si tratta di imprese che svolgono funzioni preziose – oltre che per il loro diretto contributo produttivo – sia in termini di alimentazione dei circuiti dell'occupazione e del reddito a livello locale, sia in termini di integrazione funzionale delle imprese di dimensione maggiore. Esse possono infatti fornire apporti significativi alla flessibilità e all'efficienza sul piano della produzione, insieme a contributi di qualità e varietà nei servizi forniti alle stesse imprese o alla popolazione complessiva. È tuttavia possibile che una netta prevalenza dei meccanismi di riproduzione inerziale della struttura industriale esistente presenti il limite di mantenere condizioni eventuali di debolezza, di squilibrio o di particolare esposizione ad influenze esterne problematiche, quando queste risultino tipiche di una particolare situazione locale.

La terza componente del processo di natalità d'impresa – che può risultare persino maggioritaria nelle aree meno sviluppate o in crisi strutturale – presenta i caratteri più ambigui: può fornire certamente un contributo positivo alla situazione occupazionale, anche se talvolta a condizioni peggiori rispetto al lavoro dipendente; ma può anche alimentare circuiti viziosi sul piano delle dinamiche strutturali dello sviluppo locale. Può infatti consistere – almeno in certi contesti istituzionali (come quello italiano) – in iniziative spesso ai limiti (se non al di sotto) della regolarità sul piano delle normative sul lavoro e sul fisco, che competono in modo *unfair* con imprese più solide e regolari, mettendo in difficoltà quelle che esistono e disincentivando la costituzione di altre nuove. Ciò può avvenire anche in condizioni di complessiva regolarità, se la microscopica dimensione delle nuove iniziative desse di per sé stessa diritto a trattamenti fiscali, contributivi e di costo del lavoro più favorevoli rispetto ad imprese maggiori. In ogni caso, l'allocatione di risorse (di capitale e di lavoro) in settori ed attività privi di ragioni autonome di sviluppo e di ragionevoli possibilità di persistenza nel tempo (dopo cioè che siano cessati gli effetti delle cause occupazionali di spinta e dei sostegni istituzionali all'avvio), rappresenterebbe comunque una soluzione non efficiente, e perciò distorcente, rispetto ad un funzionamento fisiologico dei meccanismi di mercato.

Di tutto ciò dovrebbero prendere atto e tenere esplicitamente conto le politiche di sostegno messe in campo dagli operatori pubblici: articolandosi in modo corrispondente alla varietà dei fenomeni reali, assumendo logiche coerenti con ciascuna delle specifiche componenti del processo di natalità imprenditoriale e prendendo in considerazione sia gli elementi di positività sia le potenzialità problematiche che possono essere presenti in ciascuna di esse.

Così, per esemplificare, sia a fini occupazionali sia a fini di qualificazio-

ne e diversificazione dell'apparato economico locale, risulterebbero necessarie politiche selettivamente mirate a certe tipologie d'impresa piuttosto che ad altre: ad esempio le nuove imprese di dimensione medio-piccola, anziché le micro; o il sostegno alla sopravvivenza di quelle esistenti, anziché alla generazione di altre destinate ad esistenza del tutto effimera. Questo vale ancor più, non meno, se il fine è soprattutto occupazionale: nascono infatti imprese mediamente più piccole di quelle che muoiono (Contini e Revelli cit., p. 227).

Un analogo orientamento selettivo è suggerito anche dagli studiosi del gruppo di Mariti nei riguardi delle specializzazioni settoriali, puntando su nuove imprese operanti nei settori a maggior tecnologia e superiore valore aggiunto, anziché nelle attività industriali tradizionali; sui nuovi servizi alle imprese ed alle persone, anziché soltanto sulle piccole imprese manifatturiere.

Queste sono le principali indicazioni che forniscono gli studi in materia condotti negli anni recenti. Molta strada resta da compiere, sia per acquisire le conoscenze di supporto effettivamente corrispondenti alla realtà attuale dei diversi contesti territoriali, sia per individuare le modalità operative concretamente praticabili per tradurre le indicazioni d'orientamento generale in concrete misure ed efficaci strumenti di sviluppo di quella essenziale frazione delle risorse umane rappresentata dal fattore imprenditoriale.

Una ricerca empirica sui nuovi imprenditori in Piemonte

3.1. Metodologia, obiettivi e possibili connessioni con le scelte di intervento pubblico

Sottolineare la rilevanza degli aspetti soggettivi e culturali, delle attitudini e delle progettualità dei neo-imprenditori, per comprendere le modalità di creazione e organizzazione e le traiettorie di sviluppo delle nuove imprese, richiede un'integrazione di strumenti sociologici alla più usuale analisi economica.

È quanto ci si è proposti con la presente ricerca che ha come oggetto di indagine sia i nuovi imprenditori sia le loro imprese, benché assuma come oggetto prioritario la "risorsa imprenditoriale" e la cultura di impresa espressa da questi soggetti, rispetto alle strutture operative che essi hanno creato.

In quest'ottica, l'esame delle nuove imprese – che pure verrà svolto con puntualità, in riferimento sia alla struttura sia alla performance – assume soprattutto una funzione di verifica – per quanto ciò sia possibile – dei risultati della scelta imprenditoriale effettuata da particolari categorie di individui, caratterizzati da set specifici di esperienze, competenze, informazioni e risorse.

La scelta di esaminare nuovi soggetti imprenditoriali in Piemonte (e soprattutto nell'area metropolitana di Torino) ha una valenza ben precisa: la tendenziale "disgregazione" di un definito modello di sviluppo e del sistema di relazioni e di valori ad esso congruente lascia infatti aperti non pochi interrogativi sulle prospettive future di ripresa e riconversione. La disponibilità, l'adeguatezza e le capacità riproduttive del tessuto imprenditoriale costituiscono componenti essenziali delle questioni aperte e condizioni imprescindibili della loro soluzione.

Una grande questione aperta riguarda infatti le possibilità di un passaggio ad un modello industriale policentrico, non più regolato direttamente

dalle politiche della grande impresa, bensì organizzato secondo relazioni reticolari fra numerose unità produttive e di servizio: per un tale cambiamento la risorsa imprenditoriale è certamente il requisito principale, benché non unico.

Ma come stanno le cose a questo riguardo? In Piemonte, si è effettivamente in presenza di un processo di sviluppo della impresa minore che traduca il sapere tecnico diffuso e i rapporti pregressi con i mercati esteri in sistemi competitivi di imprese? O tale sapere diffuso è tuttora “imbozzolato” nelle competenze professionali e trova difficoltà a riorganizzarsi ed estrinsecarsi in unità produttive indipendenti sul mercato?

Almeno fino alla crisi dei primi anni '90, il tasso di natalità imprenditoriale della provincia di Torino risultava piuttosto elevato, a testimonianza di un processo significativo di uscita dalle unità maggiori di personale dotato di “idee originali” e competenze applicabili a un progetto di nuova impresa¹.

Al di là della ricerca appena citata in nota, tuttavia, le conoscenze sui nuovi imprenditori, sulle loro capacità, attitudini e aspettative, sulle loro chance di successo e su eventuali connessioni fra queste ultime e il loro curriculum formativo e professionale, risultano assolutamente carenti.

Chi sia (stato) maggiormente in grado, negli anni più recenti, di creare e consolidare nuove imprese e di migliorarne le performance (al di là della crisi) è questione tanto elusa quanto importante, soprattutto se posta nella prospettiva di eventuali interventi di supporto allo sviluppo imprenditoriale.

La presente ricerca si è dunque posta l'obiettivo di acquisire elementi originali di conoscenza su una parte significativa dei nuovi soggetti imprenditoriali emersi negli anni 1985-93, soprattutto sotto il profilo dei loro aspetti motivazionali e formativi in senso lato, mirando a delineare – almeno a grandi linee – alcuni profili di neo-imprenditori e a verificare quali delle loro caratteristiche possano essere risultate maggiormente “utili” al buon esito della loro impresa.

Il campione di nuovi imprenditori e nuove imprese esaminato comprende 100 individui facenti capo a 70 aziende dell'area di Torino, appartenenti a vari comparti manifatturieri e di servizio riconducibili al settore dei sistemi di produzione, e a 30 aziende dell'area di Alba, attive negli stessi settori di quelle torinesi e nell'industria tessile. Le imprese sono sorte tutte nell'ultimo decennio e, a parte 9 casi, al momento dell'intervista avevano già più di 3 anni di vita: è questa una soglia particolarmente importante perché, com'è noto, entro il primo triennio di vita muore una quota considerevole delle nuove iniziative imprenditoriali. Quelle prese in conto da questo studio, per-

¹ Si veda, al riguardo, la ricerca curata dall'Unione Industriale e dalla Camera di Commercio di Torino (1987), sui nuovi imprenditori della provincia di Torino negli anni 1983-85.

ciò, sono un gruppo di imprese di recente costituzione, ma non neonate.

Nell'80% dei casi, poi, si tratta di imprese effettivamente create ex novo, mentre le restanti sono risultate frutto di mutamenti nella ragione sociale o di qualcuna delle altre cause di nascita apparente che sono usualmente celate dalle informazioni attingibili dagli archivi Cerved.

Il campione prescelto è stato selezionato operando casualmente sulla base degli elenchi Cerved riguardanti le imprese nate dopo il 1985 e attive nel 1993 cui fossero stati assegnati codici d'attività corrispondenti ai comparti definiti in partenza. Alla selezione dei casi è stata imposta una soglia dimensionale inferiore, le imprese dovevano avere almeno 5 addetti nel 1993. Si sono così volute individuare con certezza "imprese" in senso stretto, evitando le frequenti confusioni con la realtà del lavoro autonomo individuale e con quella dell'artigianato micro-imprenditoriale. Queste due ultime categorie, com'è noto, comprendono gran parte delle nuove iniziative economiche registrate dalle fonti amministrative, delle quali si occupano di solito gli studi di demografia industriale. La loro natura, tuttavia, e le loro dinamiche rispondono spesso a logiche diverse da quelle applicabili a nascita e sviluppo di imprese intese come organizzazioni non coincidenti con l'attività di lavoro del proprio titolare.

Le 100 imprese su cui la ricerca ha potuto compiersi, inoltre, sono risultate selezionate anche dalla disponibilità dei loro titolari a sottoporsi ad una lunga intervista durante un periodo di pesante crisi congiunturale. Per diverse ragioni, dunque, non hanno pretese di rappresentatività statistica dell'universo: l'obiettivo della ricerca, infatti, è stato essenzialmente quello di verificare la validità euristica dell'approccio analitico adottato e la plausibilità di alcune delle tesi teoriche discusse in precedenza, nella convinzione di poterne ricavare indicazioni utili ad orientare gli interventi di sostegno.

La scelta dei comparti industriali che si sono voluti privilegiare – oltre che all'intenzione generale di circoscrivere ed, in una certa misura, controllare i tipi di "ambiente economico" entro i quali le iniziative imprenditoriali hanno preso corpo – risponde alla duplice esigenza di indagare settori d'importanza strategica per le aree considerate nei quali il know-how disponibile: 1) sia impiegabile in un progetto di impresa con relativa facilità, 2) venga acquisito largamente sul lavoro e costituisca una risorsa accessibile in particolare a lavoratori dipendenti².

La scelta delle aree ha risposto invece all'esigenza di confrontare ambiti

² Nel comparto dei sistemi di produzione sono comunque comprese anche attività nuove (software applicato), in cui i percorsi di apprendimento del know-how e di traduzione in progetti imprenditoriali sono di tipo differente; alcune risultanze su tali differenze di percorso imprenditoriale, emerse dalla ricerca, appaiono particolarmente significative.

territoriali diversi quanto a composizione della struttura economica e sociale, nei quali la dinamicità complessiva del sistema locale sia risultata particolarmente vivace (l'Albese) o particolarmente critica (Torino). Rilevante significato, anche alla luce dei riscontri forniti dalla letteratura, può inoltre essere riconosciuto al fatto che si tratti, da un lato, di un'area metropolitana ad antica tradizione industriale, dall'altro di una zona decentrata, sottratta ad ogni rapporto di dipendenza dall'area metropolitana, ma economicamente solida, dinamica e diversificata.

Oltre all'indagine mediante questionari strutturati somministrati direttamente da intervistatori, la ricerca si è avvalsa di altre fonti informative, corrispondenti in certa misura a diverse metodologie d'approccio: sono state realizzate nove interviste in profondità di taglio colloquiale ad altrettanti imprenditori dichiaratisi disponibili ad un approfondimento di indagine e quindi "autoselezionatisi"; sono state tenute in considerazione le dichiarazioni spontanee di numerosi imprenditori, raccolte "a margine" dagli intervistatori durante la somministrazione del questionario; sono state effettuate numerose interviste telefoniche di approfondimento e precisazione su alcuni punti del questionario, dopo che l'analisi ne aveva posta in luce l'importanza.

Il fatto di non operare con intento rigorosamente statistico ha consentito una metodologia più libera, in cui si è inserita, appunto, la valorizzazione delle informazioni raccolte durante le interviste, non inserite nella struttura del questionario ma comunque rivelatrici di concezioni e atteggiamenti degli imprenditori, insieme alle importanti informazioni puntuali - in particolare relative ai contenuti dei percorsi professionali precedenti la scelta imprenditoriale - integrate successivamente attraverso colloqui telefonici.

In sintesi, quindi, con le peculiarità e le limitazioni metodologiche ricordate, la ricerca ha teso in particolare a rispondere ai seguenti interrogativi:

1. Chi diventa (più di frequente) imprenditore, nel periodo più recente, nelle realtà settoriali e territoriali considerate? Quali percorsi formativi e di maturazione della scelta tali soggetti seguono più di frequente? Quale cultura e quale stile di lavoro essi esprimono?
2. Quali tipologie di imprese sono state create da tali imprenditori? Con quali caratteristiche di struttura, quale posizionamento sul mercato e quale performance?
3. Secondo quali modalità i nuovi imprenditori entrano in rapporto con gli altri attori economici e organizzano il reperimento delle risorse necessarie alla costituzione della propria impresa? Quali soggetti, risorse, fattori entrano in gioco nel processo di creazione delle nuove imprese? Quali, tra essi, svolgono una funzione di stimolo o incentivo, e quali rappresentano vincoli o problemi?
4. Esistono delle connessioni fra caratteristiche degli imprenditori e caratte-

ristiche o performance delle imprese, che consentano di esprimere valutazioni su eventuali maggiori probabilità di successo per una nuova iniziativa in funzione di variabili di tipo imprenditoriale?

Dovrebbe risultare evidente quale tipo di collegamento sia ragionevole immaginare tra i risultati di un'analisi rivolta nelle direzioni indicate e gli orientamenti che potrebbero assumere le politiche a sostegno dello sviluppo imprenditoriale: un genere di interventi crescentemente invocato, ma molto raramente specificato nelle sue direzioni e nei suoi contenuti specifici. Così, al solo scopo di esemplificazione esplicativa, si può ritenere che le politiche dovrebbero assumere connotati e obiettivi assai diversi se si evidenziasse che il nuovo imprenditore di successo è un giovane ad alta scolarità oppure un adulto con lunga esperienza di lavoro; un soggetto caratterizzato da particolari competenze innovative sul piano tecnico oppure un individuo fortemente motivato all'autonomia e specialmente disponibile all'assunzione di rischio. Nel primo caso le politiche dovrebbero ragionevolmente scegliere tra puntare ad una maggior diffusione di attitudini e capacità imprenditoriali tra i soggetti impegnati nei percorsi formativi più elevati, oppure favorire e sostenere propensioni potenziali di persone giunte ad uno stadio avanzato di traiettorie professionali di successo nell'ambito del lavoro alle dipendenze. Nel secondo caso, invece, potrebbe emergere come rilevante l'alternativa tra puntare alla diffusione di *knowledge* attraverso modalità anche originali di formazione tecnico-imprenditoriale, oppure mirare soprattutto a dotarsi di capacità e strumenti idonei alla selezione e valorizzazione dei talenti imprenditoriali esistenti, all'estrinsecazione dei quali potrebbe giovare più la disponibilità di *venture capital* che di formazione professionale.

Il fatto che finora le politiche in materia siano state formulate prescindendo da valutazioni esplicite su alternative come queste non sembra aver operato a vantaggio della loro efficacia.

3.2. Sintesi dei principali risultati e indicazioni propositive

Pur con i limiti intrinseci ad un'indagine esplorativa, la ricerca ha ottenuto alcuni risultati significativi: in particolare – consentendo di individuare con nettezza alcuni tratti dominanti il profilo di individui che negli anni recenti, in Piemonte, hanno scelto con successo la strada dell'intrapresa – ha confermato la rilevanza dei fattori soggettivi (d'esperienza e di cultura) nell'influenzare scelte, stili di lavoro, modalità di azione dei neo-imprenditori. Nello stesso tempo, ha posto in luce delle connessioni, sia pure problematiche, fra caratteristiche imprenditoriali e probabilità di successo delle nuove imprese, nei comparti produttivi e di servizio considerati.

Da quest'insieme di risultati – arricchiti da numerose espressioni di giudizio direttamente formulate dai neo-imprenditori – possono essere ricavate alcune indicazioni per le politiche a favore dello sviluppo imprenditoriale; indicazioni che – se non pretendono di suggerire la forma tecnica delle soluzioni – possono certamente contribuire ad una formulazione più corretta dei problemi.

In questo capitolo di sintesi si può iniziare abbozzando un profilo complessivo e sintetico delle più tipiche figure imprenditoriali fatte emergere dall'analisi, cui seguirà una qualificazione con maggior dettaglio delle loro principali varianti e degli elementi più significativi che connotano il loro rapporto con il contesto esterno entro cui le nuove imprese si sono trovate ad agire: con particolare riferimento alle altre imprese ed ai soggetti istituzionali.

Chi sono i nuovi imprenditori

Innanzitutto, chi sono i soggetti che hanno intrapreso nuove attività imprenditoriali, nei settori prescelti, in un periodo per molti versi travagliato come quello a cavallo fra anni '80 e '90?

In sintesi veramente estrema si può dire che si è trattato di uomini anziché di donne, di adulti in età matura anziché di giovani, dotati di titoli di studio più spesso corrispondenti ad un diploma ad indirizzo tecnico, o a qualifiche di livello inferiore, anziché ad una laurea. Si è trattato prevalentemente di persone provenienti da percorsi non brevi di lavoro alle dipendenze, in posizioni di livello più e meno elevato, ma prevalentemente ancorate a competenze di tipo tecnico.

I neo-imprenditori incontrati nel corso di questo studio sono stati motivati soprattutto dal desiderio di acquisire maggiore autonomia e superiore sviluppo sul piano professionale: due esigenze rispetto alle quali l'impiego alle dipendenze appariva loro come limitativo o non abbastanza promettente.

In effetti, essi sono stati in grandissima prevalenza effettivi creatori delle proprie imprese, anziché eredi o successori di altri. Le loro origini sociali, anzi, sono in netta maggioranza collocate nell'ambito dei ceti operai e impiegatizi, o in subordine fra quelli del lavoro autonomo nel commercio, nell'artigianato e nell'agricoltura.

Si tratta infine di soggetti che, nel costituire e nel condurre le nuove imprese, presentano un'immagine prevalente che non corrisponde né al cliché "individualista" di colui che tenta l'avventura solitaria, né a quello "familista" del soggetto che agisce al centro e per conto di una rete di rapporti familiari da cui riceve e di cui valorizza le risorse. Il soggetto che concorre alla costituzione del capitale e alla gestione operativa delle nuove impre-

se, infatti, risulta normalmente un'entità "plurale" – una società – ma prevalentemente composta da soci non legati fra di loro da rapporti di tipo familiare. Tra questi, più spesso di quanto ci si aspettasse, compaiono non solo individui, ma anche imprese.

Nel complesso, gli imprenditori intervistati possono essere ritenuti figure di successo, sia avendo riguardo agli andamenti dei principali indicatori di performance delle loro imprese, sia con riferimento alle loro valutazioni personali sull'esperienza professionale compiuta. Un'analoga valutazione in rapporto all'impatto "sociale" della loro iniziativa non è consentita dalla mancanza di informazioni sugli effetti occupazionali indiretti dell'insediamento e dell'espansione delle nuove imprese. Direttamente, invece, le imprese studiate hanno realizzato risultati occupazionali proporzionalmente molto significativi: hanno, in media, raggiunto una dimensione pari a 14 occupati con il raddoppio degli addetti iniziali.

Anche per il futuro, di se stessi e delle proprie imprese, le note ottimistiche prevalgono decisamente su quelle di segno inverso.

Per il passato come per il tempo a venire i problemi, le preoccupazioni ed i limiti allo sviluppo vengono fatti risalire soprattutto a precisi elementi del contesto esterno, rispetto ai quali le aspettative di intervento e sostegno pubblico si mantengono su un registro fortemente "individualista", per molti versi tiepido nei confronti di servizi di cui spesso si sente caldeggiare l'istituzione.

Sviluppiamo di seguito ciascuno dei punti rapidamente evocati in precedenza, integrandoli con ulteriori qualificazioni e con elementi di collegamento tra caratteristiche differenziali degli imprenditori ed attributi o performance delle imprese da essi costituite.

La scelta imprenditoriale

Un primo dato comune alla quasi totalità degli imprenditori individuati è l'esistenza di un consistente passato lavorativo: che il progetto di impresa fosse loro chiaro fin dall'inizio della carriera lavorativa o che, come sembra più plausibile, si sia andato definendo nel corso di tale esperienza, 96 imprenditori su 100 sono diventati tali dopo una o più esperienze di lavoro dipendente (in due terzi dei casi) o autonomo.

Tale esperienza professionale risulta avere avuto un'importanza notevole nei confronti della scelta imprenditoriale e del suo contenuto specifico.

Mentre i percorsi di coloro che prima di costituire l'impresa attuale erano già autonomi risultano piuttosto eterogenei, e spesso non poco tortuosi, quelli della gran parte degli ex dipendenti sembrano più facilmente riconducibili a due tipi fondamentali: gli ex dipendenti con esperienza strettamente produttiva (operai e tecnici), gli ex colletti bianchi (impiegati e diri-

genti). Questi ultimi, assai spesso partiti anch'essi da posizioni operaie, hanno conosciuto, prima del passaggio all'imprenditoria, notevoli percorsi di crescita interna alle singole organizzazioni, combinati a passaggi tra aziende diverse. Ciò che ha consentito loro di accumulare competenze non solo più elevate, ma anche più varie in rapporto alle diverse funzioni aziendali.

Tali differenti percorsi all'impresa hanno avuto ovvi riflessi differenziali sul tipo e sul valore delle risorse non finanziarie che i nuovi imprenditori hanno potuto investire nella nuova attività, con effetti sia sulla natura di quest'ultima sia sulle sue probabilità di successo.

In termini puramente indicativi, si possono riassumere nel modo seguente i tratti salienti che differenziano i tre gruppi di imprenditori individuati in base all'origine professionale:

a) gli ex colletti blu (corrispondenti al 24% del totale) sono soprattutto 40-50enni, nati spesso fuori dalle province piemontesi, con padre operaio (46%) o lavoratore autonomo (32%). Sono in prevalenza dotati di licenza di scuola media inferiore (63%).

Come dipendenti hanno acquisito principalmente competenze tecniche e "capacità di lavorare", sono diventati imprenditori soprattutto per conseguire una maggiore indipendenza sul lavoro e hanno costituito la propria azienda con l'intenzione di sviluppare un'idea produttiva nuova.

Le loro imprese sono sorte soprattutto fra 1983 e 1986, risultavano relativamente meno piccole all'avvio, ma poi non hanno registrato incrementi occupazionali significativi. Producono prevalentemente in conto terzi o su commessa, con sbocchi per lo più circoscritti al mercato provinciale o regionale;

b) gli ex colletti bianchi (corrispondenti al 37% del totale) sono 40-60enni, nati in proporzioni analoghe nelle province piemontesi toccate dall'indagine e fuori, sono figli di un padre più spesso lavoratore autonomo, oppure occupato indifferentemente in posizioni operaie, impiegatizie e dirigenziali. Hanno conseguito in larga maggioranza un diploma di scuola media superiore.

Lavorando hanno acquisito competenze superiori prevalentemente di tipo tecnico, ma anche organizzative e commerciali. Sono stati spinti alla scelta imprenditoriale da motivazioni meno polarizzate sull'autonomia e più attente allo sviluppo professionale. In metà dei casi l'occasione per creare la propria impresa è stata offerta dall'opportunità di sviluppare un'idea nuova; nei restanti hanno avuto un ruolo significativo gli stimoli di altre imprese o le opportunità familiari.

Le loro imprese sono sorte prevalentemente fra 1986 e 1989, all'origine erano tendenzialmente più piccole delle altre, ma successivamente hanno accresciuto fortemente l'occupazione, superando di netto la dimen-

sione media. Esse producono ora su commessa e a catalogo per un mercato nazionale e per l'esportazione;

c) gli ex lavoratori autonomi infine (35% del totale) sono 30-50enni e hanno fondato l'attuale impresa in età mediamente più giovane rispetto agli altri. Hanno origini geografiche prevalentemente locali (le due province piemontesi), con padre spesso imprenditore o lavoratore autonomo. Hanno in genere una scolarità corrispondente al diploma di media superiore, ma non così polarizzata come gli altri due gruppi: sono relativamente numerosi sia i laureati sia i titolari della sola licenza media.

Hanno acquisito competenze varie, tendenzialmente meno tecniche e più commerciali, organizzative o gestionali, a seconda dei loro particolari percorsi professionali. Sono anch'essi motivati prevalentemente all'indipendenza, ma hanno creato più spesso l'impresa per ragioni legate ad opportunità familiari o a stimoli di altre imprese.

Le loro imprese sono nate prevalentemente fra 1986 e 1989, ma oltre un quarto sono state create in anni ancor più recenti (1990-1993). Hanno una dimensione intermedia rispetto alle altre sia all'inizio sia al momento della rilevazione, avendo realizzato una positiva dinamica occupazionale. Operano prevalentemente su commessa e in conto terzi per il mercato nazionale.

Molto spesso l'esperienza di lavoro ha rivestito una diretta utilità sotto il profilo delle competenze e dei contatti acquisiti, riversati in forma di know-how tecnico e di conoscenza di mercati e clienti nella nuova attività indipendente. Ma non è sempre stato così, dal momento che si danno casi di scelta imprenditoriale dettata soprattutto dalla insoddisfazione per le condizioni di lavoro precedenti. D'altro canto, non si sono riscontrati casi di scelta imprenditoriale indotti direttamente dalla perdita del lavoro, bensì piuttosto dalla percezione di un rischio in tal senso, o del timore di non poter proseguire la propria carriera nelle condizioni date.

Nel complesso, comunque, risultano decisamente prevalenti le motivazioni che spingono all'uscita dal lavoro dipendente su quelle legate al rendimento differenziale, in senso strettamente economico, atteso dall'attività imprenditoriale: l'autonomia nel lavoro e le opportunità di crescita professionale rappresentano i moventi fondamentali della scelta a favore dell'iniziativa indipendente, assai più spesso che l'intenzione o l'opportunità di sfruttare economicamente idee innovative o occasioni di mercato.

Il momento tipico del passaggio all'imprenditoria, pertanto, si colloca verso la mezza età: pochi hanno effettuato la scelta in età avanzata, mentre quanti lo hanno fatto da giovani sembrano scontare la propria inesperienza con delle prestazioni d'impresa di minore successo.

L'esperienza lavorativa, per quanto importante, non è però l'unica varia-

bile che può aver modellato la cultura d'impresa: fra quelle rilevate nella presente ricerca ne vanno citate almeno altre due che, di fatto, possono aver interagito con quella: il curriculum scolastico e l'origine sociale.

Il titolo di studio e il curriculum scolastico costituiscono una delle variabili più importanti e problematiche tra quelle che interagiscono coi risultati operativi delle nuove imprese.

Il livello intermedio di scolarizzazione e i contenuti prevalentemente tecnici dei curricula scolastici dei neo-imprenditori sono entrambi coerenti con un orientamento verso il lavoro dipendente in imprese industriali, ciò che è sempre stato tipico di realtà di grande impresa, quali sono sia quella di Alba sia quella di Torino. La formazione tecnica ha indubbiamente costituito la base teorica per l'apprendimento on the job di quelle conoscenze che, al momento della creazione dell'impresa, si sono tradotte in altrettante risorse di capacità produttiva e innovativa.

Ma al di là di questo dato di base, comune alla maggioranza dei casi studiati, è anche emersa, con particolare evidenza, la rilevanza del possesso di una laurea per il successo delle nuove imprese.

Poiché continua a caratterizzare la netta maggioranza di coloro che tentano in modo non effimero l'avventura imprenditoriale, un titolo di studio medio-basso va considerato un requisito che – non solo non preclude l'accesso – ma neppure impedisce di ottenere buoni risultati sul piano delle performance aziendali. Tuttavia, benché rimanga minoritario, il possesso di una laurea risulta influenzare molto positivamente le probabilità di costituire tipi di imprese più evoluti, con maggiori possibilità di sviluppo, testimoniate da livelli superiori di performance.

Si potrebbe quindi pensare che in questo campo operi una sorta di paradosso. La mancanza di titoli di studio superiori costituisce, in connessione con particolari tappe evolutive di positive carriere alle dipendenze, uno stimolo positivo alla ricerca di maggiori gratificazioni socio-professionali attraverso l'intrapresa di iniziative imprenditoriali. Tuttavia, al successo di queste ultime risultano particolarmente funzionali i livelli di qualificazione corrispondenti al possesso di una laurea: probabilmente non in dipendenza diretta dal titolo di studio – giacché non sono giovani laureati quelli di cui si tratta – ma dalle esperienze più ricche cui esso consente l'accesso e la pratica.

I laureati, in effetti, se da un lato hanno appreso fin dall'inizio conoscenze più ampie, dall'altro hanno soprattutto potuto inserirsi in attività di lavoro dipendente o autonomo non strettamente legate ai soli aspetti tecnici, acquisendo in tal modo competenze organizzative, amministrative, gestionali che si sono rivelate poi utilissime sia nella conduzione dell'impresa, sia nel saper trattare con i soggetti detentori di alcune risorse basilari, come le banche o l'amministrazione pubblica, o con potenziali clienti.

Per quanto concerne l'origine sociale degli imprenditori – individuata dalla professione dei genitori, quella paterna in particolare – la sua influenza sui figli sembra riguardare, da un lato, gli stili di vita e gli orizzonti (aspettative) che ha loro aperto, dall'altro le diverse opportunità di scelta di un percorso scolastico e lavorativo, più o meno orientato verso una possibile soluzione imprenditoriale.

È comunque un fatto che i figli di imprenditori e dirigenti siano risultati nel nostro campione meno numerosi dei figli di operai o contadini, mentre hanno costituito imprese dinamiche e “performanti” in proporzione non superiore a quella dei figli di impiegati. Pertanto, se un'origine sociale “elevata” può aver consentito l'accesso a risorse favorevoli alla scelta ed al successo imprenditoriale, non va neppure sottovaluto il peso di componenti motivazionali legate al desiderio di mobilità sociale ascendente nell'alimentare scelte e comportamenti di soggetti provenienti da *milieu* meno favorevoli. Resta peraltro un fatto che i neo-imprenditori figli di operai, se rappresentano una quota non trascurabile del totale, risultano poi più spesso titolari di imprese relativamente meno evolute e dinamiche, rispetto a quelle costituite da soggetti con diversa origine sociale. Se la forza della motivazione e della volontà possono compensare lo svantaggio in termini di probabilità di tentare, evidentemente non sono sufficienti a rendere pari le probabilità di riuscire.

La costituzione dell'impresa

Come si è già ricordato, per reperire le risorse materiali e immateriali necessarie alla costituzione della propria impresa, il futuro imprenditore tende a mobilitare altri attori, aggregandoli al proprio progetto o inserendosi nel sistema di relazioni che regolano il funzionamento dei vari mercati³. Ma quando si trova di fronte alla scelta e deve metterla in atto, il neo-imprenditore albese o torinese agisce generalmente da solo o ricorrendo a un gruppo ristretto di partner, costituito da familiari e/o compagni di lavoro e amici; unico appoggio esterno è quello fornito, talora, da altre imprese con cui egli ha già dei rapporti.

Questa situazione è comune a tutte le imprese del campione, ma ricomprende almeno tre percorsi tipici, corrispondenti ad altrettante compagini

³ Nella percezione di molti degli intervistati, la costituzione della nuova impresa comporta – prima ancora che il reperimento e la combinazione di risorse materiali – la creazione di relazioni strutturate con le “risorse umane” (la manodopera e le eventuali compartecipazioni al progetto di impresa e con una serie di imprese già operative sui mercati di riferimento).

societarie: imprese con il solo titolare, società di familiari e società di soggetti non legati da rapporti di parentela.

La cosiddetta “risorsa famiglia” risulta intervenire pesantemente nella costituzione e nella conduzione delle nuove imprese soprattutto nel caso albeso, con una duplice valenza: da un lato essa costituisce una vera e propria risorsa per la creazione e la conduzione della azienda, in termini di partecipazione al capitale e alla gestione, dall’altro il neo-imprenditore coinvolge sovente i propri familiari nel suo progetto per fornire loro opportunità di reddito e lavoro indipendente.

In molti casi, l’impresa familiare risulta costituita da individui con esperienze di lavoro autonomo – artigiano, ma anche nel commercio o nell’agricoltura – in seguito al manifestarsi di vincoli esterni; in tal senso, questo modello di impresa sembra costituire, per quanto si può inferire dai dati raccolti, una realizzazione in “versione aggiornata” della piccola proprietà indipendente, i cui valori sono tuttora radicati nell’area in questione.

L’altro modello predominante è quello dell’impresa costituita da un gruppo di soci, per lo più ex compagni di lavoro dipendente con competenze specializzate e con un comune background di skills e aspirazioni. Una variante significativa, diffusa soprattutto tra le imprese risultate più “dinamiche”, è l’azienda costituita da soci con analoghe competenze tecniche, quindi intorno a un “dialogo tecnico e innovativo” più che a un progetto di investimento nel senso più tradizionale del termine.

L’impresa costituita dal solo titolare, decisamente minoritaria, comprende a sua volta due sotto-varietà: la prima, più diffusa, è quella del titolare che cerca uno spazio autonomo per sviluppare le sue competenze e le sue “inclinazioni” tecnico-produttive (con una valenza innovativa di fondo), in cui il successo di mercato è un modo per garantirsi tale spazio più che un obiettivo in sé. Nella seconda, meno diffusa, la scelta imprenditoriale è stata frutto dello stimolo di altre imprese o causata da valutazioni di altro genere (ad esempio, scarse prospettive di carriera o rischio di perdere il posto) e le competenze tecniche vengono messe a frutto come risorsa della nuova attività piuttosto che sviluppate di per sé.

I rapporti con altre imprese

Come si è già accennato, la maturazione della scelta e la sua attuazione sembrano processi che riguardano direttamente soltanto il futuro imprenditore e i suoi futuri soci. Tuttavia, dato che costoro hanno avuto contatti con altre imprese grazie alla loro esperienza di lavoro e operano in settori che hanno come clienti per lo più altre imprese, spesso queste ultime rivestono un ruolo importante nello stimolarne e modellarne la scelta.

Oltre che per le competenze professionali e per le conoscenze dei mercati che hanno consentito di acquisire al futuro imprenditore quand'era dipendente, dai risultati della ricerca emergono anche influenze più dirette. Con frequenza significativa "altre imprese" compaiono:

- come soggetti da cui i potenziali imprenditori hanno ricevuto precisi stimoli alla scelta d'intraprendere;
- in qualità di soci partecipanti, insieme ad altri soggetti individuali, alla costituzione del capitale iniziale delle nuove imprese;
- in termini di risorsa che, se ha svolto un ruolo significativo in fase di costituzione, attribuisce all'impresa nuova maggior "forza", riflessa in un aumento delle probabilità di successo.

Va quindi riconosciuto un ruolo importante alle imprese esistenti nel favorire la nascita di altre nuove: agendo, direttamente o indirettamente, sulla qualificazione e sulla motivazione dei potenziali imprenditori. E un peso non minore deve essere loro attribuito anche in relazione allo sviluppo ed al successo delle nuove imprese dopo la costituzione: non solo attraverso la fornitura di opportunità di sbocco e di interazione economica, ma anche con la messa a disposizione di esperienze e "servizi" di tipo organizzativo, tecnico o commerciale. Si tratta di relazioni che hanno luogo in modi prevalentemente informali, ma in certi casi possono spingersi fino ad assumere anche l'aspetto formale della partecipazione di minoranza.

Ciò detto, tuttavia, va ugualmente rilevato che il ruolo rivestito dalle "altre imprese" nei processi di creazione di nuove imprese non è univoco, e questo non soltanto perché gli stimoli che esse forniscono possono avere obiettivi differenziati: dall'appoggio effettivo alla nascita di un fornitore efficiente e innovativo a forme più o meno nitide di decentramento produttivo, ad azioni di sostegno meno interessate al successo della nuova impresa che alla riduzione dei propri costi.

Al di là del fatto che alcuni imprenditori abbiano denunciato di essere stati ostacolati anziché favoriti nella loro scelta da altre imprese, sembra interessante rilevare anche il "clima" generale che caratterizza i rapporti fra imprese, fra concorrenti, clienti e collaboratori.

Non poche imprese, e comunque più di quante ci si aspettasse secondo una immagine diffusa e datata, hanno dichiarato di intrattenere rapporti di collaborazione con altre aziende: si tratta in genere di micro-sistemi regolati da rapporti collaborativi che si estrinsecano in scambi informali di informazioni, consulenze e servizi, ma anche – talora – in strategie comuni rispetto ad alcune variabili aziendali. Molte di queste situazioni sono implicite nella necessità di aggregare competenze tecniche specifiche per far fronte a commesse di prodotti complessi (in particolare nel software e nel macchinario).

Ma questo tipo di rapporti riguarda, per l'appunto, gruppi circoscritti di

imprese e rapporti di carattere orizzontale. Gli stessi imprenditori denunciano al contempo l'esistenza di un clima più generale connotato da un basso livello di cooperazione, o da relazioni fortemente squilibrate, e dalla tendenza a comportamenti individualistici.

Questi comportamenti si manifestano essenzialmente nei rapporti di fornitura con le grandi imprese private e pubbliche e sono una delle cause fondamentali di quella che è lamentata da quasi tutti come la debolezza maggiore della propria impresa: la crisi di liquidità, imputata ai ritardi di pagamento che i grandi committenti praticano abitualmente.

Di fronte ai costi dell'indebitamento bancario e alle difficoltà di ricorrervi, le poche imprese che sono riuscite a creare un meccanismo di ripartizione dei crediti sui propri fornitori o hanno "spostato" il problema verso soggetti ancora più deboli, o hanno (molto più di rado) potuto utilizzare la propria credibilità nei confronti di fornitori comunque sufficientemente "solidi".

Immagini di sé, problemi, prospettive e rapporti con il "sistema esterno"

Le maggiori difficoltà che gli imprenditori dicono di aver incontrato nel creare la propria azienda, e tuttora incontrano nel gestirla, riguardano il cosiddetto "sistema esterno", in primo luogo i soggetti pubblici, ma anche banche e altri operatori.

Questi attori, nell'opinione della stragrande maggioranza degli intervistati, opererebbero strettamente in funzione dei propri interessi o sulla base di normative rigide, senza adeguata considerazione per le esigenze della piccola impresa, nuova o vecchia che sia.

Questa unanimità di giudizi deve però indurre a una certa cautela nel discernere fra le carenze effettive degli attori considerati e i limiti connessi "naturalmente" alla percezione che gli intervistati hanno di sé e degli altri⁴.

In effetti, l'immagine di sé offerta dalla maggioranza degli imprenditori è assai positiva: il "mestiere" non è troppo difficile, bensì incerto (a causa degli attori esterni e del mercato), la tecnologia e le competenze possedute sono generalmente adeguate alle esigenze attuali e future, le informazioni necessarie sono accessibili, e così via.

Gli unici problemi percepiti, o quanto meno dichiarati dagli imprenditori, hanno origine appunto esterna e costituiscono altrettanti vincoli alla loro libera iniziativa: vincoli normativi, vincoli fiscali, vincoli per l'accesso al credi-

⁴ Il sistema esterno è infatti percepito come tale proprio perché è al di là delle possibilità di intervento e controllo degli imprenditori e, pertanto, risulta per definizione "estraneo" con tendenza a presentarsi come "ostile". In ciò vi può essere ovviamente del vero, ma per un osservatore neutrale la distribuzione degli aspetti positivi e negativi non risulta altrettanto netta.

to bancario, vincoli sui finanziamenti agevolati, vincoli per l'accesso a servizi.

Questo atteggiamento, in altri termini, pur denunciando limiti effettivi della normativa e dell'offerta di servizi pubblici, denuncia anche una cultura imprenditoriale piuttosto "tradizionale", che, tutto sommato, corrisponde assai poco agli auspici di molti che di imprese si occupano dall'esterno: ne sono una prova le indicazioni sui servizi che i neo-imprenditori reputano necessari per favorire la nascita di nuove imprese.

Nell'indagine, gli intervistati sono stati richiesti di pronunciarsi su una gamma ampia di interventi relativi agli ambiti di (possibile) azione pubblica, a partire da una riflessione sulla loro esperienza e sui servizi di cui maggiormente hanno verificato la carenza o l'inefficienza.

Le tipologie di intervento indicate come più utili dagli imprenditori costituiscono in un certo senso l'altra faccia del diffuso atteggiamento di "lamentela" nei confronti dei vincoli loro "imposti" dal soggetto pubblico. Rivestono infatti il maggior interesse gli interventi di semplificazione delle procedure burocratiche e quelli di agevolazione dell'accesso a risorse critiche, in primo luogo i finanziamenti agevolati per capitale fisso e innovazioni.

Ricorrendo anche alle informazioni raccolte "a margine" dagli intervistati, si possono delineare anche le argomentazioni a sostegno di determinate scelte.

Per quanto concerne i finanziamenti agevolati e il credito bancario, sono individuabili almeno tre tipi di argomentazione critica:

- secondo la prima, è la stessa neutralità del sistema creditizio a essere posta in discussione dal momento che nei finanziamenti agevolati appaiono sempre avvantaggiate le imprese maggiori, mentre le banche opererebbero strettamente in base ai propri interessi e non per favorire lo sviluppo di nuove iniziative;
- una seconda critica è indirizzata alle procedure per l'accesso ai finanziamenti, che penalizzano l'impresa minore che non dispone di tempo e competenze sufficienti, e ai tempi di erogazione dei contributi, troppo procrastinati rispetto alle esigenze di investimento;
- una terza critica - peraltro minoritaria - verte sull'orientamento di merito di certi interventi, sostenendo che l'attuale logica dei finanziamenti tende a privilegiare la difesa delle imprese in crisi anziché a favorire quelle con maggiori potenzialità competitive.

Molto più debole si è invece mostrato l'interesse degli imprenditori verso forme di sostegno e servizi alle nuove imprese di taglio per così dire più "moderno".

Sulla formazione imprenditoriale, per esempio, i pareri degli intervistati risultano dispersi e in una buona misura contraddittori:

- per alcuni essa è assolutamente superflua, in quanto "imprenditori si na-

sce” o, al massimo, si diventa grazie all’esperienza pratica, mentre per altri si dovrebbe addirittura istituire una sorta di esame di stato, in modo da consentire una selezione appropriata degli individui più adatti a divenire imprenditori;

- per alcuni essa esiste già e funziona bene (ad esempio, presso la Boccioni), mentre per altri fornisce una preparazione troppo limitata e dovrebbe essere completata con corsi a contenuto legale, commerciale, ecc.

Anche il ricorso a consulenze specialistiche, peraltro indicato da pochi intervistati, sembra un problema di costi e di modalità di accesso: in particolare, si sostiene che le imprese minori non sono informate, ma soprattutto non hanno i mezzi per accedere a consulenze che quanto più sono specializzate, tanto più risultano onerose; in ogni caso, stabilire contatti con i soggetti erogatori risulta problematico.

Giudizi diffusamente critici sono espressi su parchi scientifici e aree attrezzate, anche da parte di quanti vi sono già localizzati: vi è chi sostiene trattarsi prevalentemente di operazioni guidate da logiche del business edilizio, che comunque non fornirebbero i servizi e le infrastrutture indispensabili al buon funzionamento di un’impresa.

In ultimo, alcune imprese hanno bensì segnalato l’utilità di una agenzia di sviluppo territoriale, che fornisca informazioni alle Pmi, centralizzi i riferimenti, faciliti le pratiche e metta in contatto i vari attori economici, privati e istituzionali: tuttavia, le loro argomentazioni tendevano a proiettarsi in un ipotetico futuro, più che a configurare una domanda concepita come attuale e per se stessi.

In effetti, anche strutture già operanti a favore delle imprese nuove e minori sembrano avere un impatto modesto sul tessuto industriale, almeno stando alla scarsa conoscenza dichiarata dagli imprenditori degli enti e agenzie operanti nel settore in Piemonte.

Anche i nuovi imprenditori, insomma, risultano socializzati a valori e ragiunti da informazioni tali da farli propendere per soluzioni individualistiche dei propri problemi.

In effetti, anche per quanto concerne la creazione di condizioni culturali e ambientali favorevoli al maturare di scelte imprenditoriali, le risposte fornite riflettono sia un’identità fondata di fatto sulla contrapposizione con un *milieu* avverso, sia una serie di valori che premiano l’iniziativa personale rispetto a forme di cooperazione.

Le risposte ottenute al riguardo sottolineano, ancora una volta, la richiesta di ricevere risorse e strumenti tali da supportare l’iniziativa individuale, mentre strumenti tendenti a facilitare contatti e sinergie fra imprese (dalle varie tipologie di “borsa” all’agenzia di sviluppo) sembrano interessare soltanto una minoranza di imprenditori.

Naturalmente, vanno tenute presenti sia le particolari difficoltà ambientali in atto al momento della indagine, sia il fatto che mercati e sistemi produttivi entro cui la gran parte delle imprese è inserita sono stati, comunque, organizzati in passato in modo obiettivamente disincentivante rispetto a forme cooperative autonome, favorendo piuttosto una forte concorrenza sui costi fra le imprese minori di fornitura, a tutto vantaggio delle grandi imprese committenti.

Indicazioni per l'intervento pubblico a sostegno dell'iniziativa imprenditoriale

Dall'insieme combinato delle considerazioni riassuntive riportate nelle pagine precedenti emergono questioni importanti, di metodo e di merito, per le politiche pubbliche che si propongano di intervenire a favore della diffusione delle scelte imprenditoriali e a sostegno dello sviluppo delle nuove imprese.

In primo luogo, vi è un dilemma di fondo, o di principio: se gli interventi debbano tener conto o meno delle tendenze di fatto rilevate dall'analisi.

La risposta non è affatto scontata, almeno nel senso positivo che sembrerebbe ovvio. Se fosse così, non si comprenderebbe perché, mentre le analisi indicano in modo univoco che i nuovi imprenditori sono molto raramente dei giovani e/o dei disoccupati – e quand'anche lo siano le imprese da essi fondate registrano tassi di successo decisamente inferiori alle altre – praticamente tutta la legislazione a favore delle scelte imprenditoriali, anche quella recente, riserva esclusivamente a queste categorie la possibilità di accedere ai benefici previsti. Anche se le preoccupazioni motrici fossero esclusivamente di tipo occupazionale, non c'è ragione per ritenere che si possano ottenere risultati migliori incentivando soggetti meno promettenti, anziché concentrare le risorse a favore di coloro che, avendo maggiori probabilità di costituire un'impresa di successo, possono creare effettive e stabili occasioni di lavoro non solo per sé, ma anche per altri (si è già ricordato quanto la dinamica occupazionale delle nuove imprese sia stata elevata).

Ora, questi soggetti “a maggiore propensione imprenditoriale”, con riferimento alle aree ed ai settori toccati da questa ricerca, vanno ricercati fra gli adulti, occupati, con un consistente passato lavorativo-formativo alle proprie spalle. Tra questi è anche possibile individuare alcune linee di differenziazione significative: come quella tra coloro che hanno titoli di studio intermedi – che mostrano una propensione relativamente più frequente a tentare la via imprenditoriale, dopo aver compiuto significative carriere professionali alle dipendenze – e coloro che hanno titoli di studio più elevati (la laurea), che registrano invece maggiori probabilità di successo,

una volta compiuta la scelta di intraprendere. Oppure la distinzione, per molti versi analoga, tra coloro che hanno accumulato nel corso della loro vita professionale alle dipendenze soprattutto competenze di tipo tecnico-produttivo – che più frequentemente sembrano maturare la determinazione per mettersi in proprio – e coloro che hanno invece acquisito soprattutto competenze gestionali, organizzative o commerciali. Questi ultimi risultano decisamente meno numerosi dei primi, tra i nuovi imprenditori da noi intervistati, ma sono relativamente più spesso titolari di imprese particolarmente dinamiche e di successo.

Un'ipotesi avanzata nello studio è che uno dei fattori differenzianti la propensione ad intraprendere possa essere il diverso grado con cui le attuali (grandi) imprese riescono a soddisfare le esigenze di riconoscimento e crescita dei soggetti operanti al loro interno ai vari livelli di qualificazione e nei diversi ambiti organizzativi. Così, nelle funzioni di tipo tecnico le persone a livello d'istruzione intermedio tenderebbero ad incontrare un "effetto soffitto" più spesso, o più presto, rispetto a quelle impiegate nelle funzioni gestionali, organizzative e commerciali. A coloro che operano in questi ultimi ambiti – specialmente se dotati di livelli d'istruzione superiori ai primi – potrebbero invece ancora essere offerte, o almeno promesse, consistenti prospettive di progresso all'interno delle medesime organizzazioni aziendali.

Ciò spiegherebbe perché, dalle posizioni che in linea teorica e di fatto possono essere ritenute più propizie ad uscite imprenditoriali di successo, si verificano flussi d'ampiezza relativamente minore. Ma consentirebbe anche di acquisire un'indicazione piuttosto precisa sul tipo di competenze che tendono a risultare maggiormente carenti – e perciò più bisognose di compensazione – nella componente imprenditoriale più numerosa.

Comunque – con tutte le articolazioni che un'equilibrata considerazione dei problemi di quantità e di qualità può suggerire – sono quelle indicate, non altre, le categorie di soggetti verso le quali dovrebbero essere concepite e realizzate misure di incentivo e sostegno alla scelta imprenditoriale; almeno nelle realtà indagate e se si vogliono massimizzare le probabilità che le risorse investite generino ritorni positivi sul piano sia economico che sociale.

Anche sui tipi e sulle forme che devono assumere gli interventi di sostegno numerosi sono i dilemmi aperti. Ad alcuni di essi i risultati di questa ricerca possono arrecare elementi di specificazione.

Di nuovo, si pone il problema di se e quanto peso si voglia riconoscere ai giudizi ed ai desideri degli interessati, giusti o sbagliati che possano essere a parere di altri.

In base alle risposte raccolte nel corso della ricerca, infatti, è emerso con chiarezza che spesso non vi è coincidenza né tra problemi ritenuti più importanti dagli intervistati e questioni più spesso poste in maggior risalto dal

dibattito pubblico al riguardo, né tra il tipo di soluzioni verso cui si concentrano gli auspici e le aspettative degli interessati e il genere di interventi e servizi su cui hanno teso ad indirizzarsi numerose iniziative pubbliche concepite a sostegno dell'imprenditoria.

Dalle risposte dei nostri interlocutori si è vista emergere in modo nettamente prevalente la sottolineatura di due problemi particolarmente acuti per le nuove imprese, con una tendenziale alterazione del loro peso a seconda delle diverse fasi del ciclo di vita aziendale: le difficoltà legate a liquidità e costo del denaro e le difficoltà legate all'ampliamento dei propri sbocchi, in termini di mercati e clienti.

In particolare, i problemi di liquidità rappresentano un nodo particolarmente cruciale per la sopravvivenza delle nuove imprese subito dopo l'avvio, quando la continuità dell'offerta del prodotto o servizio per cui sono nate viene a dipendere dalla capacità di sostenere il "giro" finanziario legato agli scambi con clienti e fornitori. I problemi di mercato si presentano invece come il maggior vincolo della fase immediatamente successiva, quando dalla capacità di espandere raggio e numero dei clienti viene a dipendere la possibilità di sviluppo ed espansione.

In effetti, l'avvio e la persistenza in condizioni di produzione in conto terzi, così come il prevalente legame con il mercato locale, sono risultati tra i fattori più spesso associati a dinamiche aziendali meno positive.

Se ci si volesse basare sulle valutazioni degli interessati, perciò, è nelle due direzioni indicate che dovrebbe concentrarsi massicciamente la ricerca e l'approntamento di forme di interventi innovativi ed efficaci. Molto più che in altre le quali, spesso poste in risalto nell'agenda del pubblico dibattito, sembrano rivestire, se non un'importanza minore, certo un rilievo problematico decisamente meno acuto agli occhi degli imprenditori intervistati: è il caso, ad esempio, di tutte le questioni legate al costo, al reperimento ed alla qualificazione del lavoro.

Qualcosa di analogo si verifica nei confronti delle aree e del tipo di interventi pubblici da cui ci si attendono contributi positivi di stimolo e di sostegno all'imprenditoria. Il dibattito nella policy community ha teso sempre più a valorizzare linee d'azione miranti a creare nuovi servizi di consulenza e sostegno a nuovi imprenditori e nuove imprese, oppure nuove opportunità, in un certo senso artificiali, di "incubazione" e "assistenza neonatale" nei confronti di nuove iniziative (ad esempio, i parchi tecnologici). Come si è ricordato sopra, invece, gli intervistati assegnano ben poco rilievo a tali forme e misure di sostegno "esterno". Molto più forte è la loro richiesta di alleggerimenti e facilitazioni all'agire individuale, unita alla rivendicazione di una maggiore disponibilità e possibilità di accesso a risorse essenziali al funzionamento e sviluppo delle loro imprese, della cui

destinazione ed uso non paiono voler delegare ad altri la responsabilità.

Se si volesse aderire a tali indicazioni, allora, sembrerebbero delinearci alcune principali direttrici lungo le quali ricercare e sperimentare corsi d'azione da parte dei soggetti pubblici per sostenere nuove iniziative imprenditoriali:

- offrire opportunità e servizi qualificati di formazione strettamente imprenditoriale a rinforzo soprattutto delle “vocazioni forti dei soggetti deboli”, ossia di quei soggetti (tipicamente il tecnico-impiegato, con diploma a indirizzo tecnico, giunto ad un punto pressoché apicale di una tipica carriera alle dipendenze) che tendono a percepire con maggior frequenza e intensità lo stimolo a intraprendere un'attività indipendente, ma che incontrano poi spesso difficoltà maggiori, rispetto a chi parte da livelli di qualificazione più elevati, a raggiungere gradi superiori di performance aziendale;
- contribuire alla creazione ed allo sviluppo di servizi efficienti di sostegno all'allargamento delle opportunità di mercato delle imprese, nuove e meno nuove, con l'intento soprattutto di fornire un aiuto specifico e consistente nella fase in cui, dell'impresa avviata e relativamente consolidata, si decidono le potenzialità di crescita e sviluppo, nel senso della scala d'attività non meno che dell'orizzonte geografico degli sbocchi di riferimento;
- favorire la disponibilità e l'accesso alle risorse più necessarie ai nuovi imprenditori, in primo luogo quelle finanziarie, assumendo che, almeno per un'ampia parte, “se la sbrighino da soli” nel ripartirne l'utilizzo fra le diverse destinazioni possibili: incluso, ovviamente, l'acquisto di servizi qualificati di consulenza e sostegno, sulla cui adeguata produzione ed offerta le norme e gli incentivi pubblici potranno ugualmente prefiggersi di influire positivamente. Una soluzione intermedia, e non incompatibile con gli orientamenti emersi dagli imprenditori, potrebbe essere la fornitura di sostegni finanziari a destinazione vincolata quanto a tipo di servizi, ma libera nella scelta dei fornitori;
- dare nuove regole ai mercati: se non si aderisce ad una versione ingenua di *laissez-faire*, facilitazioni all'accesso ai mercati e nuove regole di comportamento dovrebbero essere studiate congiuntamente, o intervenendo sui soggetti interessati o studiando forme di compensazione. Rispetto a questo punto, un esempio significativo può riguardare i pagamenti delle commesse: o si adotta una normativa alla francese, che prevede multe per i ritardi, o si creano strutture che consentano alle imprese di far fronte alla “crisi di liquidità” causata dai ritardi.

Nel complesso, comunque, un'indicazione “metodologica” fondamentale che ci sembra meriti di essere sottolineata in conclusione è la necessità di

approntare politiche orientate non ad una soluzione unica e migliore per favorire lo sviluppo imprenditoriale, ma ad una pluralità di strumenti orientati in modo privilegiato a diverse categorie di soggetti. Nella definizione delle linee di differenziazione rilevanti, accanto ad attributi personali degli imprenditori o strutturali delle imprese, andrebbe riconosciuto un peso notevole alla dimensione trasversale rappresentata dal ciclo di vita aziendale: un riferimento che la ricerca ha mostrato capace di porre in risalto problemi diversi, o diversamente rilevanti.

Tenere conto anche di questa possibile linea di articolazione dei soggetti potenzialmente destinatari potrebbe consentire alle politiche pubbliche (ma – perché no? – anche all'azione degli operatori privati e associativi) di predisporre interventi differenziati, capaci di aderire con maggior pertinenza ed efficacia ai nodi più problematici che condizionano le differenti fasi del ciclo di vita delle imprese.

Alcuni strumenti, perciò, assumendo una configurazione assolutamente “ordinaria”, dovrebbero mirare in primo luogo a favorire la sopravvivenza dopo l'avvio e la successiva crescita delle imprese che nascono spontaneamente. Altri dovrebbero prefiggersi di incentivare o rendere più agevole l'assunzione e l'esercizio del ruolo imprenditoriale soprattutto a quei soggetti cui l'esperienza attribuisce maggiori potenzialità di realizzare un miglior equilibrio tra propensione ad intraprendere e probabilità di successo.

Politiche generiche di incentivo indifferenziato alla “nascita” di nuove iniziative, invece, non sembrano promettenti di per sé, né opportune nei riguardi delle imprese esistenti.

I nuovi imprenditori

4.1. Profili personali e percorsi professionali

Gli imprenditori intervistati, che hanno creato una nuova impresa negli ultimi dieci anni a Torino o nell'Albese, sono in larga prevalenza maschi (le donne sono risultate solo 8 su 100), pervenuti a questa attività verso la mezza età, dopo una carriera di lavoro piuttosto lunga, prevalentemente alle dipendenze: subito prima di diventare imprenditori, 24 erano operai o tecnici, 37 impiegati o dirigenti, 35 lavoratori autonomi di vario genere. Solo 4 su 100 hanno avviato la propria impresa senza alcuna esperienza precedente significativa.

La tabella 4.1 mostra in dettaglio le ultime posizioni lavorative degli intervistati, prima della costituzione dell'impresa attuale¹.

Tabella 4.1. Ultima occupazione degli intervistati, prima della costituzione dell'impresa

	Torino		Alba		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Operaio	6	8,6	8	26,7	14	14,0
Tecnico	10	14,3	0	0,0	10	10,0
Impiegato	13	18,6	3	10,0	16	16,0
Dirigente	17	24,3	4	13,3	21	21,0
Lavoratore autonomo	13	18,6	5	16,7	18	18,0
Imprenditore	11	15,7	6	20,0	17	17,0
Nessuna attività	0	0,0	4	13,3	4	4,0
Totale	70	100,0	30	100,0	100	100,0

¹ Per quanto concerne in specifico le donne imprenditrici, 3 di esse provengono da un lavoro come operaie comuni, 1 come impiegata e 4 come lavoratrici autonome, imprenditrici o affiancate nell'impresa di famiglia.

Risulta con molta evidenza il peso relativamente minore delle esperienze di lavoro dipendente in posizioni medio-inferiori rispetto a quelle superiori, spesso conseguite a seguito di consistenti percorsi di carriera, insieme alla forte incidenza delle esperienze di tipo autonomo-imprenditoriale.

Sono questi, tra i dati emersi dall'indagine, quelli che qualificano in prima istanza la tipologia di imprenditori incontrati nel corso della ricerca, confermando peraltro quanto evidenziato da studi svolti altrove: generalmente, i nuovi imprenditori non sono giovani, né in senso anagrafico né in senso professionale.

Più precisamente, il 47% degli intervistati ha creato la propria azienda in un'età compresa fra 36 e 45 anni, il 20% dopo i 45 anni.

L'età alla creazione tende a diventare più elevata fra gli ex lavoratori dipendenti, rispetto agli ex autonomi: per i primi l'età 36-45 anni diventa nettamente maggioritaria, mentre il 46% dei secondi dichiara di aver avviato l'attuale iniziativa ad un'età inferiore a 36 anni.

Tabella 4.2. Età alla creazione degli intervistati per occupazione precedente

Età alla creazione	Operaio o tecnico		Impiegato o dirigente		Autonomo o imprenditore		Nessuna		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Fino a 35 anni	6	25,0	8	21,6	16	45,7	3	75,0	33	33,0
Da 36 a 45 anni	15	62,5	20	54,1	11	31,4	1	25,0	47	47,0
46 anni e oltre	3	12,5	9	24,3	8	22,9	-	-	20	20,0
Totale	24	100,0	37	100,0	35	100,0	4	100,0	100	100,0

Tabella 4.3. Titolo di studio degli intervistati per età alla creazione delle imprese

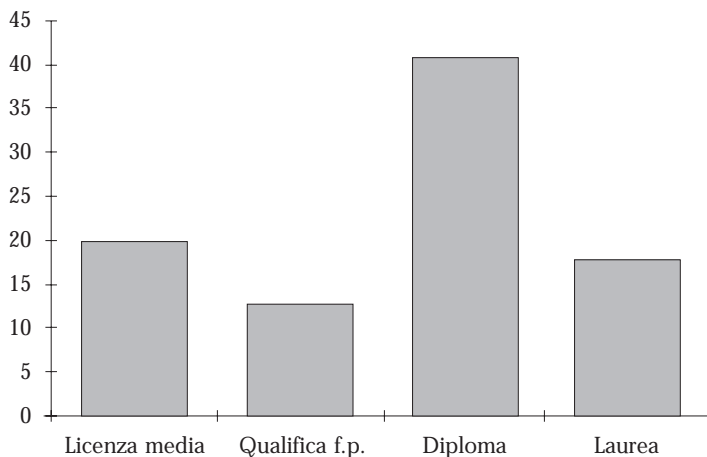
Età alla creazione	Licenza media		Diploma		Laurea		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Fino a 35 anni	5	15,2	19	40,4	8	44,4	32	32,7
Da 36 a 45 anni	17	51,5	22	46,8	7	38,9	46	46,9
46 anni e oltre	11	33,3	6	12,8	3	16,7	20	20,4
Totale	33	100,0	47	100,0	18	100,0	98	100,0

Si manifesta inoltre una relazione inversa tra titolo di studio e età alla creazione: i soggetti con titolo più basso hanno avviato la propria impresa ad un'età più avanzata rispetto ai laureati.

A quest'ultimo proposito, è opportuno fornire qui un'altra delle informazioni più efficaci per abbozzare un primo profilo dei soggetti intervistati. Il

livello medio di scolarizzazione degli imprenditori del campione non risulta particolarmente elevato, in linea con i risultati di altre ricerche².

Figura 4.1. Titolo di studio degli intervistati



In particolare, 20 imprenditori su 100 hanno dichiarato un titolo di studio non superiore alla licenza media inferiore, 13 lo stesso titolo integrato da qualifiche della formazione professionale, 41 un diploma di scuola media superiore ad indirizzo tecnico. Pari a 18 su 100 risulta il peso dei laureati: una quota che, se è certamente superiore a quella media della popolazione o degli occupati, non sembra però particolarmente elevata in rapporto all'alto peso che si è deliberatamente assegnato nel campione a settori avanzati dell'industria e dei servizi. Al contrario, anche in un gruppo selezionato verso l'alto come il nostro, sembra trovare conferma l'ipotesi secondo cui non sono i livelli d'istruzione più elevati – e perciò i percorsi formativi di livello universitario – quelli da cui provengono prevalentemente gli imprenditori, nel periodo più recente come nei decenni precedenti, in Piemonte come altrove³.

² Si vedano, ad esempio, Maglione, Michelsons, Rossi, (1990) e Cciao-Unione Industriale Torino, (1987), Brusco, Solinas (1992). Molto differenti appaiono invece, sotto questo profilo, le risultanze di una recentissima ricerca (non ancora pubblicata) sui nuovi imprenditori in provincia di Biella.

³ Secondo una recente ricerca sull'universo delle nuove imprese in Emilia Romagna, i titolari laureati sarebbero pari al 3,2% del totale e all'11,4% delle sole società di capitali, nell'industria manifatturiera. I valori corrispondenti per il settore dei servizi alle imprese salirebbero, rispettivamente, al 22,3 e al 33,5%. Anche in quella regione, per le imprese più strutturate (società di capitali), il titolo di studio relativamente prevalente fra i titolari è il diploma quinquennale ad indirizzo tecnico (Brusco, Salinas, cit., p.55).

Tabella 4.4. Titolo di studio degli intervistati per area

	Torino		Alba		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Licenza elementare	1	1,4	1	3,3	2	2,0
Licenza media	9	12,9	9	30,0	18	18,0
Qualifica professionale	9	12,9	4	13,3	13	13,0
Diploma tecnico o comm.	31	44,3	10	33,3	41	41,0
Laurea	15	21,4	3	10,0	18	18,0
Altro	5	7,1	3	10,0	8	8,0
Totale	70	100,0	30	100,0	100	100,0

Va comunque notato come, al diminuire dell'età degli imprenditori, cresce la percentuale di quanti hanno conseguito diploma di scuola media superiore o laurea. È plausibile supporre che ciò possa dipendere sia dal differente livello medio di scolarizzazione che caratterizza le diverse generazioni, sia dai più elevati fabbisogni formativi necessari nel periodo più recente per avviare e gestire un'impresa.

Tabella 4.5. Titolo di studio degli intervistati per anno di costituzione delle imprese

Anno di costituzione	Media o qualif.		Diploma		Laurea		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Prima del 1986	6	23,1	13	50,0	7	26,9	26	100,0
1986-1989	18	34,0	28	52,8	7	13,2	53	100,0
1990-1993	9	47,4	6	31,6	4	21,1	19	100,0
Totale	33	33,7	47	48,0	18	18,4	98	100,0

Quest'ultima ipotesi, però, non trova conferme nei nostri dati: confrontando l'anno di costituzione delle imprese col titolo di studio dei loro titolari sembrerebbe addirittura che il peso dei soggetti privi di diploma di scuola media superiore sia più alto nel triennio 1990-93, rispetto alla seconda metà degli anni '80, soprattutto a discapito dei diplomati.

Tuttavia, poiché si verifica nel frattempo una modifica del peso delle due aree considerate, a vantaggio di quella che vedremo caratterizzata da minori livelli di scolarizzazione, tale risultato non può essere enfatizzato.

Si vedrà inoltre, successivamente, come l'importanza del possesso di un titolo di studio corrispondente alla laurea tenda a essere richiamata dalla frequenza con cui tale condizione risulta associata a migliori prestazioni da parte delle imprese, soprattutto nei settori più evoluti.

Dal punto di vista dei contenuti formativi acquisiti nel corso degli studi,

va sottolineato come, nella maggioranza dei casi si sia trattato di conoscenze d'orientamento tecnico e di livello intermedio.

La predominanza di soggetti con diploma ad indirizzo tecnico appare coerente con un percorso professionale inizialmente orientato al lavoro dipendente con prospettive di crescita professionale, solo in seguito "deviato" verso la scelta imprenditoriale. Questo percorso, peraltro, ha probabilmente avuto una maggiore frequenza nell'area metropolitana torinese (44% dei titoli) che nell'area di Alba (1/3 dei titoli), per ragioni sia culturali che di opportunità concrete di lavoro.

Anche sotto aspetti più generali la variabile territoriale sembra rivestire importanza. In particolare, nell'Albese i livelli medi d'istruzione appaiono decisamente più bassi: metà del campione non ha raggiunto il diploma di scuola media superiore e solo il 10% ha conseguito una laurea. A Torino, invece, i non diplomati sono soltanto il 27,1%, mentre i laureati raggiungono il 21,1%.

Benché ad un confronto diretto facciano ostacolo le differenze nella composizione settoriale dei due sottogruppi, sembra innegabile l'evidenza di una scolarizzazione nettamente maggiore nell'area metropolitana, anche se dovuta più al maggior peso dei diplomati che a quello dei laureati.

Altre differenze significative emergono dal confronto tra le due aree territoriali.

In generale, il campione albese presenta un'età media inferiore: un quinto degli imprenditori albesi è nato negli anni '60, contro il 7% di quelli torinesi⁴. Al momento dell'intervista, metà degli albesi avevano oltre quarant'anni, rispetto ai due terzi dei torinesi (ben il 50% dei secondi è nato negli anni '40). Al momento della creazione della propria impresa il 40% degli imprenditori albesi aveva meno di 36 anni, rispetto al 30% dei torinesi.

Ciò parrebbe testimoniare della necessità, a Torino, di una esperienza lavorativa ancor più lunga per acquisire le risorse tecniche ed economiche e maturare le motivazioni personali e professionali necessarie a far compiere la scelta imprenditoriale.

L'area di Alba presenta differenze rispetto a Torino anche per quanto concerne il sesso, la provenienza professionale e l'origine geografica degli imprenditori esaminati. A Torino sono stati intervistati unicamente dei maschi (con l'eccezione della figlia di un imprenditore, che lo affianca in azienda), mentre un imprenditore albese su quattro è donna.

Dal punto di vista delle esperienze professionali di provenienza la differenza più significativa riguarda il maggior peso relativo detenuto a Torino

⁴ Va anche tenuto presente il fatto che è soprattutto nell'Albese che si sono verificati casi di subentro in, e rifondazione di, un'impresa pre-esistente, il che costituisce comunque una facilitazione rispetto ad una creazione totalmente ex novo.

dagli ex impiegati e dirigenti (43% del totale), a fronte di una maggior polarizzazione nell'Albese sulle categorie degli ex lavoratori autonomi (37%) e degli ex operai o tecnici (27%).

In sintesi, perciò, si può dire che, pur nell'ambito di alcuni tratti generali richiamati in precedenza, i confronti su base territoriale fanno emergere profili e percorsi di neo-imprenditori differenziati in misura non trascurabile: mentre a Torino tende ad emergere come predominante la figura di un ex impiegato o dirigente, con titolo di studio medio-superiore ad indirizzo tecnico ed un'età medio-alta, nell'Albese tendono a configurarsi soggetti più giovani ma meno scolarizzati, provenienti soprattutto da esperienze di lavoro autonomo oppure, in seconda battuta, da attività alle dipendenze in posizioni operaie.

Come si vedrà, a tali differenze se ne aggiungeranno altre riguardanti aspetti rilevanti del processo di creazione delle imprese, al punto da incoraggiare la formulazione di ipotesi interpretative basate sull'operare di differenti meccanismi e modelli di proliferazione imprenditoriale, in aree diversamente connotate come quelle prese in conto da questo studio.

Per quanto concerne la provenienza geografica degli intervistati, assume rilevanza il carattere metropolitano di Torino, crocevia di movimenti migratori significativi. Mentre nell'Albese gli imprenditori nati fuori della provincia di appartenenza (Cuneo) sono soltanto otto su trenta e quelli nati fuori dalla regione sono soltanto due, nell'area di Torino i nativi sono solo il 43% e i piemontesi, globalmente, non raggiungono i due terzi.

Le regioni di provenienza di questi imprenditori sono quelle tipiche di origine dei flussi migratori indotti dalle passate ondate di sviluppo dell'industria locale: il Veneto e le regioni meridionali.

Tabella 4.6. Provincia di nascita degli intervistati e dei loro genitori

	Intervistato		Padre		Madre	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
<i>Torinesi</i>						
Torino	30	42,9	19	27,1	17	24,3
Cuneo	10	14,3	10	14,3	11	15,7
Altrove	30	42,9	41	58,6	42	60,0
Totale	70	100,0	70	100,0	70	100,0
<i>Albesi</i>						
Torino	4	13,3	3	10,0	1	3,3
Cuneo	22	73,3	20	66,7	20	66,7
Altrove	4	13,4	7	23,3	9	30,0
Totale	30	100,0	30	100,0	30	100,0
<i>Totale</i>						
Torino	34	34,0	22	22,0	18	18,0
Cuneo	32	32,0	30	30,0	31	31,0
Altrove	34	34,0	48	48,0	51	51,0
Totale	100	100,0	100	100,0	100	100,0

Totalmente assenti dall'intero campione sono imprenditori – e familiari – provenienti da regioni sviluppate e limitrofe, come Liguria, Emilia e Lombardia, mentre fra le altre province piemontesi non si registrano che singoli casi di imprenditori originari di Alessandria, Asti e Vercelli.

Se si considera anche la provincia di nascita dei genitori, si ha ulteriore conferma del maggior radicamento locale per il campione albeso: il 66,7% ha il padre nato nella stessa provincia in cui è attualmente localizzata l'impresa. Degli imprenditori dell'area metropolitana torinese, invece, solo il 27,1% ha il padre nato in provincia di Torino. Allargando la considerazione all'intera regione, risulta che, accanto al 34,3% di "torinesi" nati fuori dei confini del Piemonte, vi è un altro 10% di figli di immigrati da altre regioni. Si avvicina perciò al 45% la quota di nuovi imprenditori torinesi degli anni '90 che possono essere ritenuti immigrati, direttamente o indirettamente, dall'esterno della regione.

Considerando invece l'origine sociale degli intervistati, le professioni paterne più diffuse sono quelle tipiche del lavoro dipendente di fabbrica – operaio e impiegato – mentre appare consistente il gruppo dei lavoratori autonomi: commercianti, artigiani e agricoltori sono pari al 30% del campione.

Va così sottolineato un altro riscontro significativo ai fini di una valutazione generale: i nuovi imprenditori degli anni '90 non sono generalmente "eredi" ma "creatori" d'impresa. Sono inoltre protagonisti di significativi percorsi di mobilità sociale, sia sul piano personale sia su quello intergenerazionale: 24 imprenditori su 100 sono figli di operai, 17 sono figli di contadini. Solo in 13 casi i padri erano già imprenditori.

Anche sotto il profilo professionale, i genitori degli intervistati presentano differenziazioni territoriali (fra le due aree indagate): a parte la presenza di un nucleo relativamente più consistente di padri (e madri) agricoltori fra gli originari della provincia di Cuneo, in coerenza con una delle vocazioni tradizionali di quel territorio, ad Alba risultano decisamente più numerosi i genitori artigiani e commercianti, mentre sono decisamente meno frequenti gli operai (e, in minor misura, gli impiegati).

Può essere curioso segnalare che, nel gruppo delle 8 imprenditrici intervistate ad Alba (le uniche donne del campione), 5 padri e 4 madri hanno svolto l'attività di agricoltori, mentre due genitori sono stati operai comuni e 2 madri casalinghe. Il livello di istruzione delle 8 imprenditrici è in 5 casi quello della licenza media inferiore, in 3 casi del diploma.

Secondo l'opinione di un'intervistatrice residente nell'area albeso, il fenomeno delle donne imprenditrici, spesso provenienti da famiglie che posseggono ancora un'attività agricola, starebbe diffondendosi recentemente. Almeno con riferimento al nostro limitato numero di osservazioni, sembrerebbe ricevere conferme l'ipotesi secondo cui l'origine familiare, se non

Tabella 4.7. Professione dei genitori degli intervistati

	Padre						Madre					
	Torino		Alba		Totale		Torino		Alba		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Imprenditore	10	14,3	3	10,0	13	13,0	2	2,9	1	3,3	3	3,0
Dirigente	5	7,1	2	6,7	7	7,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Impiegato, pubb. dipendente	12	17,1	4	13,3	16	16,0	3	4,3	2	6,7	5	5,0
Operaio	21	30,0	3	10,0	24	24,0	3	4,3	1	3,3	4	4,0
Commerciante, artig.	5	7,1	7	23,3	12	12,0	4	5,7	5	16,7	9	9,0
Agricoltore	9	12,9	8	26,7	17	17,0	5	7,1	7	23,3	12	12,0
Casalinga	0	0,0	0	0,0	0	0,0	51	72,9	13	43,3	64	64,0
Altro	8	11,4	3	10,0	11	11,0	2	2,9	1	3,3	3	3,0
Totale	70	100,0	30	100,0	100	100,0	70	100,0	30	100,0	100	100,0

la pratica diretta del lavoro autonomo in agricoltura (ma anche nel commercio e nell'artigianato), avrebbe rappresentato in aree decentrate un fertile terreno di coltura di attitudini, risorse e competenze imprenditoriali poi trasferite in altri settori.

Più netto appare invece un percorso di mobilità intergenerazionale dal lavoro dipendente in posizione subordinata all'attività imprenditoriale nell'area di Torino, dove il 30% degli intervistati proviene da una famiglia operaia ed il 17% da un genitore impiegato.

Tabella 4.8. Livello di scolarità degli intervistati per esperienza lavorativa precedente

	Licenza media	Diploma	Laurea	Totale
Operaio, tecnico	15	7	2	24
- in percentuale	62,5	29,2	8,3	100,0
Dirigente, impiegato	8	21	7	36
- in percentuale	22,2	58,3	19,4	100,0
Lav. autonomo, imprend.	10	17	8	35
- in percentuale	28,6	48,6	22,9	100,0
Nessuna attività	-	2	1	3
- in percentuale	-	66,7	33,3	100,0
Totale	33	47	18	98
- in percentuale	33,7	48,0	18,4	100,0

Relazioni piuttosto prevedibili emergono fra titolo di studio acquisito e esperienze professionali precedenti la scelta imprenditoriale. Gli ex operai o tecnici sono per oltre il 62% titolari di licenza media o qualifica professionale, mentre gli ex lavoratori autonomi mostrano una distribuzione tra i livelli d'istruzione appena superiore alla media. I più scolarizzati sono gli ex impiegati e dirigenti, ma anch'essi più per effetto di un maggior numero di diplomati (58,3%) che di laureati (19%). Dei 4 imprenditori senza precedente esperienza professionale, 3 hanno il diploma e 1 la laurea.

In entrambe le aree considerate sembra esistere una certa relazione fra la condizione professionale paterna (le madri sono per lo più casalinghe) e il percorso scolastico e lavorativo seguito dagli intervistati: relazione spiegabile sia in termini di valori e aspirazioni trasmessi ai figli, sia in termini di opportunità di iter scolastico e, quindi, di carriera. Anche qui, però, non tutto è lineare.

Circa il 90% dei figli di imprenditori, dirigenti e impiegati privati e pubblici ha conseguito almeno un diploma di scuola media superiore e ha avuto un'esperienza di lavoro autonomo (44%) o come "colletti bianchi" (39%). I figli di lavoratori autonomi hanno un passato lavorativo simile, benché a proporzioni invertite (41% impiegati e dirigenti, 31% autonomi). I loro percorsi scolastici, però, sono stati decisamente più brevi: quasi il 60% dei fi-

gli di lavoratori autonomi si è fermato prima di conseguire un diploma. Diversamente, i figli di operai hanno conseguito titoli di studio mediamente più elevati degli autonomi (quasi il 60% ha raggiunto un diploma o una laurea), ma hanno percorso più spesso carriere operaie (42%), anziché autonome o impiegate (circa il 30% ciascuna).

Si potrebbe da ciò ricavare che, se la scelta imprenditoriale continua a rappresentare una via di mobilità ascendente anche per figli di operai; a questi, tuttavia, è oggi richiesto un background formativo non inferiore alla media e, ciò nonostante, una disponibilità a percorrere lunghi tratti d'esperienza professionale in posizioni subordinate del lavoro dipendente.

Sempre in tema di esperienze formative, merita di essere segnalato che 37 intervistati su 100 (11 albesi e 26 torinesi) risultano aver partecipato a corsi formativi integrativi della istruzione scolastica o propedeutici alla scelta imprenditoriale. Nella maggioranza dei casi si è trattato di corsi tecnici, spesso legati alle esigenze di aggiornamento esistenti in determinati settori (in particolare quelli dell'elettronica e dell'informatica), ma vanno anche registrati 4 corsi di formazione imprenditoriale, 10 gestionali e 8 finanziari, più direttamente connessi ai bisogni del futuro imprenditore.

Tabella 4.9. Professione del padre per titolo di studio del figlio (intervistato)

Professione del padre	Media o qualif.		Diploma		Laurea		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Imprend., dirig.	2	10,5	10	52,7	7	36,8	19	100,0
Impiegato, pubb. dipend.	2	12,5	11	68,8	3	18,8	16	100,0
Operaio	10	41,7	11	45,8	3	12,5	24	100,0
Lav. autonomo	17	58,6	10	34,5	2	6,9	29	100,0
Altro	1	12,5	4	50,0	3	37,5	8	100,0
Totale	32	33,3	46	47,9	18	18,8	96	100,0

Tabella 4.10. Professione del padre per precedente occupazione del figlio (intervistato)

Professione del padre	Occupazione precedente del figlio									
	Operaio o tecnico		Impiegato o dirigente		Autonomo o imprenditore		Nessuna		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Imprend., dirig.	-	-	7	35,0	11	55,0	2	10,0	20	100,0
Impiegato, pubb. dipend.	4	25,0	7	43,8	5	31,3	-	-	16	100,0
Operaio	10	41,7	7	29,2	7	29,2	-	-	24	100,0
Lav. autonomo	7	24,1	12	41,4	9	31,0	1	3,4	29	100,0
Altro	1	11,1	4	44,4	3	33,3	1	11,1	9	100,0
Totale	22	22,4	37	37,8	35	35,7	4	4,1	98	100,0

Resta comunque difficile appurare quali e quanti corsi, fra quelli dichiarati dagli intervistati, siano stati effettivamente finalizzati alla scelta imprenditoriale, oppure si siano inseriti più genericamente nel loro percorso di crescita professionale.

Prevedibile, ma ugualmente significativa, è la relazione nettamente crescente fra titolo di studio e probabilità di aver partecipato a corsi di formazione extra-scolastici: 55,6% dei laureati, 42,6% dei diplomati, 27,3% dei titolari di licenza media. Dovrebbe essersi trattato perciò, probabilmente, assai più di formazione integrativa del tipo di qualificazione già detenuta, anziché sostitutiva del livello di istruzione carente. Ciò viene confermato e qualificato dalla circostanza che siano stati dichiarati corsi di formazione dal 54,1% degli ex impiegati e dirigenti, dal 31,4% degli ex autonomi e dal solo 25% degli ex operai.

Più della formazione scolastica e integrativa, comunque, è proprio attraverso il particolare percorso professionale precedente che l'imprenditore sembra avere accumulato le risorse conoscitive e maturato le esperienze fondamentali in base alle quali operare la propria scelta.

Al di là delle specifiche posizioni professionali precedenti la scelta imprenditoriale – di cui si è discusso in precedenza – da interviste e colloqui sono emersi altri dati, non meno interessanti, relativi al curriculum professionale degli intervistati.

La maggioranza degli intervistati – soprattutto a Torino dove sono evidentemente maggiori le opportunità di cambiare lavoro e più difficile il salto verso l'imprenditoria – ha svolto più di un'attività nel corso della sua carriera, sia all'interno del lavoro dipendente, sia sempre come autonomo sia, infine, passando dal lavoro dipendente a quello autonomo prima di creare un'impresa⁵.

Inoltre, se un curriculum basato unicamente sul lavoro dipendente riguarda il 65,7% degli intervistati a Torino⁶, esso corrisponde solo al 50% dei casi nell'Albese. Un'esperienza esclusivamente nel lavoro autonomo riguarda, in entrambe le aree, un quarto degli intervistati.

Sono risultati molto frequenti, in particolare, i casi in cui l'inizio dell'esperienza lavorativa ha avuto luogo in età piuttosto giovane e in posizioni professionali molto modeste (apprendista, operaio), per poi proseguire – ma-

⁵ In quest'ultima categoria rientrano alcuni casi di secondo lavoro, effettuati per un certo periodo di tempo quasi a valutare le opportunità di mercato per le proprie *abilities*; alcuni imprenditori hanno operato in attività analoghe a quelle svolte come dipendenti, altri hanno fatto i consulenti.

⁶ Il dato corrisponde quasi perfettamente a quello fornito dalla ricerca *Creare imprese*, secondo la quale i nuovi imprenditori con un passato di lavoro dipendente erano pari al 65,6% del totale nel periodo 1982-85. Di essi la metà erano ex operai, un terzo ex impiegati.

gari attraverso l'acquisizione di qualifiche professionali o diplomi, in azienda o in corsi serali – fino ai livelli più elevati del lavoro dipendente (impiegati, dirigenti). Oppure verso attività autonome di vario tipo e natura: dal commerciale alla consulenza, fino all'affiancamento in qualità di socio di altri imprenditori, non escluso il precedente datore di lavoro.

Un dato che risalta – anche a proposito di coloro che hanno dichiarato attività precedenti solo nel lavoro autonomo – è una notevole propensione alla mobilità, professionale e aziendale, durante la precedente esperienza professionale di molti intervistati: ciò che può essere correlato sia a logiche inerenti le specifiche attività lavorative svolte, sia a tratti del carattere e della personalità degli specifici individui finiti sotto osservazione.

Nei confronti di imprenditori che sono arrivati alla scelta imprenditoriale dopo ed attraverso un consistente percorso lavorativo in altri ruoli, diventa rilevante chiedersi quanto di particolarmente utile alla nuova attività professionale sia stato da essi acquisito e, per così dire, esportato dalle precedenti. Ciò può aiutare tanto a qualificare il contenuto delle esperienze di riferimento, quanto a specificare le caratteristiche prevalenti con cui gli intervistati si sono (o ritengono di essersi) affacciati alla carriera imprenditoriale.

A tutti gli intervistati è stata posta una domanda relativa al tipo di risorse accumulate nel corso delle precedenti esperienze di lavoro che a loro parere sono risultate più utili ai fini dell'avvio di una propria impresa.

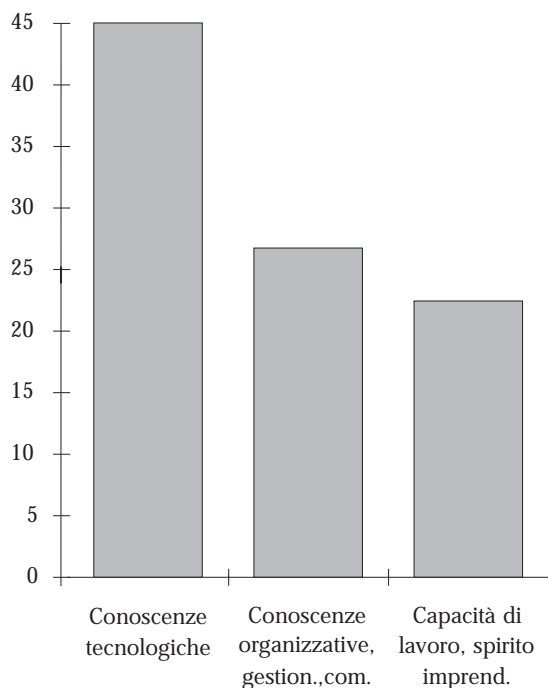
Stando alle loro dichiarazioni, le risorse utili accumulate dai neo-imprenditori nel corso delle attività precedenti riguardano soprattutto “conoscenze tecnologiche” (segnalate dal 56% degli intervistati), “capacità di lavoro” (40% di segnalazioni), “competenze organizzative e gestionali” (35%). Peso decisamente minore viene riconosciuto alle “conoscenze di mercato e commerciali” (26%).

Se ci si concentra soltanto sulla risorsa professionale ritenuta la più importante (era stato richiesto di indicarne due, in ordine di importanza), si constata che le “conoscenze tecnologiche” sono indicate dalla maggioranza assoluta (ed in misura identica: 52%) tanto dagli ex operai e tecnici quanto dagli ex impiegati e dirigenti. Gli ex autonomi tendono invece ad assegnare uguale peso (40% circa) sia alle conoscenze tecnologiche sia alle “conoscenze organizzative, gestionali e commerciali”.

Ancor più imprevedibilmente, l'indicazione a favore delle “conoscenze tecnologiche” aumenta nettamente e regolarmente al crescere del titolo di studio (oltre che all'aumentare dell'età): dal 38,7% dei titolari di licenza media al 45,5% dei diplomati al 70,6% dei laureati. Quello a cui ci si intende riferire, perciò, deve essere effettivamente di know-how specialistico di livello elevato, non semplici abilità di tipo tecnico.

Queste ultime è probabile siano piuttosto comprese in un altro tipo di risorse professionali utili acquisite nel corso delle esperienze di lavoro precedenti: quelle “capacità di lavoro” che, insieme allo “spirito imprenditoriale”, risultano ottenere un volume di segnalazioni decrescente all’aumentare del livello di istruzione (dal 6% dei laureati al 39% dei titolari di licenza media).

Figura 4.2. Risorse professionali utili all'avvio



In sintesi, pertanto, sembra possibile concludere che il valore principale che gli ex lavoratori dipendenti riconoscono alla propria esperienza professionale precedente, ai fini dell’avvio di un’attività imprenditoriale, risieda nelle competenze tecniche specialistiche di cui è stata possibile l’acquisizione. E ciò sembra valere per i soggetti provenienti da posizioni di tipo impiegatizio e dirigenziale, ancor più che per quelli di origine tecnico-operaia, contrariamente ad aspettative che attendessero dai primi maggior enfasi sulle competenze gestionali, organizzative o commerciali.

Tabella 4.11. Principale risorsa professionale accumulata nell'attività precedente dagli intervistati per occupazione precedente e titolo di studio

	Conoscenze tecnologiche	Conoscenze organizzative, gest., comm.	Capacità di lavoro, spirito imprenditor.	Totale
<i>Occupazione precedente</i>				
Operaio o tecnico	12	2	9	23
- in percentuale	52,2	8,7	39,1	100,0
Impiegato o dirigente	19	12	5	36
- in percentuale	52,8	33,3	13,9	100,0
Autonomo o imprenditore	13	13	7	33
- in percentuale	39,4	39,4	21,2	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	12	7	12	31
- in percentuale	38,7	22,6	38,7	100,0
Diploma	20	15	9	44
- in percentuale	45,5	34,1	20,5	100,0
Laurea	12	4	1	17
- in percentuale	70,6	23,5	5,9	100,0
<i>Totale</i>	44	26	22	92
- in percentuale	47,8	28,3	23,9	100,0

Di più incerta valutazione può essere il contenuto dell'esperienza maturata nei vari ambiti del lavoro autonomo: mentre certi percorsi (ad esempio l'attività di consulente) possono aver fornito risorse professionali direttamente utilizzabili dal neo-imprenditore, altre (nel commercio o in agricoltura) è probabile siano risultate meno significative per la nuova attività, in termini di contenuto. In questi casi, però, può aver giocato soprattutto la vocazione o attitudine all'iniziativa indipendente e personale, insieme a capacità organizzative (anche auto-organizzative) certamente comuni a settori d'attività differenti.

A conferma di ciò può servire una verifica sui soggetti che hanno indicato una risorsa particolare: lo "spirito imprenditoriale". Tra prima e seconda scelta, 16 imprenditori dichiarano di aver acquisito tale risorsa nel corso della loro precedente esperienza professionale e di averla utilizzata con profitto nell'ambito della nuova: si tratta principalmente di soggetti provenienti da occupazioni di tipo autonomo (9), con livelli di istruzione intermedi (8).

Il riferimento a quest'ultima risorsa, però, induce ad allargare il discorso dalle *abilities* acquisite alle attitudini maturate dagli intervistati prima di creare la propria impresa.

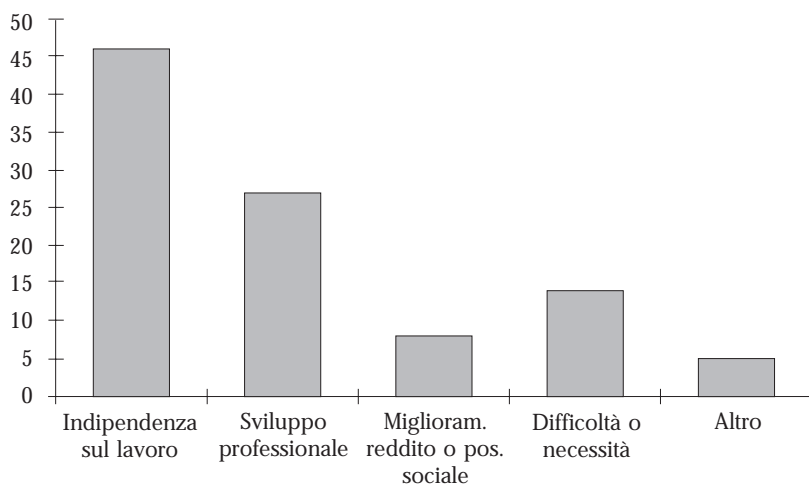
4.2. Motivazioni e prospettive

Se, come sembra risultare dai questionari e dalle interviste in profondità, il progetto imprenditoriale si è fatto strada nella mente di molti fra gli intervistati solo dopo numerosi anni di lavoro prestato sotto altre forme, allora diventa importante sottolineare come le risorse conoscitive, le competenze accumulate in precedenza siano una variabile per così dire “strumentale” rispetto a una scelta che implica altri registri valutativi e progettuali.

In altri termini, se l'opportunità di diventare imprenditore non costituiva il fine esplicito delle precedenti scelte professionali di gran parte degli intervistati, allora il fatto di aver accumulato determinate capacità e conoscenze diventa una risorsa per la costituzione dell'impresa solo dopo che il soggetto abbia maturato tale decisione.

Con questa considerazione si entra, pertanto, nel campo delle motivazioni individuali che, per la più parte dei casi, rinviano a sostanziali insoddisfazioni nel modo di lavorare sperimentato in precedenza.

Figura 4.3. Le principali motivazioni alla scelta di diventare imprenditore.



Le risposte alla domanda sulle principali motivazioni individuali alla scelta d'intraprendere, infatti, si presentano come il riflesso di una percezione negativa, frustrante, dei contenuti dell'esperienza lavorativa precedente e delle modalità del suo espletamento: se indipendenza sul lavoro e opportunità di accrescimento professionale hanno costituito la “molla” fonda-

mentale della scelta imprenditoriale per tre quarti degli intervistati⁷ è probabile che non fossero adeguatamente soddisfatte nella posizione di partenza.

Diversamente, motivazioni relative al contesto sociale (proseguimento dell'azienda di famiglia, ricerca di una posizione sociale più elevata o di un reddito maggiore), o a una logica di "calcolo economico razionale" (impiego di capitali, sfruttamento di conoscenze di mercato) appaiono valide solo per pochi⁸.

Va sottolineato, inoltre, come la motivazione "accrescimento professionale" non sia da intendersi univocamente come una strategia di miglioramento delle proprie *skills* al pari di quanto potrebbe fare un soggetto che si offre sul mercato del lavoro. Piuttosto, molti intervistati hanno qualificato la loro risposta esplicitando gli aspetti quasi "edonistici", o almeno espressivi, della "professione": è il "gusto di far crescere bene qualcosa", dalla concezione del prodotto alla sua affermazione sul mercato, o ancora il "piacere" di trovare una soluzione tecnica a un problema, a connotare i contenuti motivazionali di tale tipo di scelta imprenditoriale; ed è per garantirsi questo spazio operativo che l'autonomia sul lavoro diventa fondamentale⁹.

Appaiono inoltre significativi i seguenti riscontri generali:

- in un quarto dei casi autonomia e professione sono unite a una motivazione direttamente economica, di miglioramento del proprio reddito;
- in nessun caso la scelta imprenditoriale è stata definita un ripiego rispetto all'impossibilità di trovare lavoro dipendente, e solo in 8 casi la risposta al rischio percepito di perdere il lavoro;
- lo sviluppo di un'idea originale, che vedremo successivamente indicato da molti come "occasione" di creazione dell'azienda, solo in un terzo dei casi è stato indicato anche come "motivazione" di tale scelta: così, solo un terzo degli imprenditori che pur dicono di aver sfruttato un'idea nuova (pari al 16% degli intervistati) possono essere considerati come motivati direttamente da spirito inventivo.

⁷ L'importanza della motivazione "accrescimento professionale" appare minore che nella ricerca *Creare imprese*, in cui essa era dichiarata da due terzi degli imprenditori intervistati, contro il 50% circa del presente campione.

⁸ Anche per la metà del sotto-campione femminile sono valse motivazioni legate all'indipendenza sul lavoro e all'accrescimento professionale; altrettanto grande è la percentuale delle motivazioni in termini di miglioramento del reddito.

⁹ In alcuni dei casi approfonditi con interviste dirette l'imprenditore ha evidenziato con chiarezza la propria concezione dell'impresa come "strumento" orientato a tal fine. Tre esempi meritano di essere riportati in modo succinto: un produttore di software torinese sarebbe pronto a lasciare la propria attività se trovasse un impiego in un centro ricerche dotato di grandi risorse; un disegnatore tecnico torinese ipotizza di chiudere la azienda al momento del proprio ritiro dalla vita attiva, in quanto essa non è altro che una estensione delle sue skills; un imprenditore albese tende a creare una nuova impresa in funzione di un nuovo problema tecnico da risolvere.

Tabella 4.12. Le principali motivazioni alla scelta di diventare imprenditore per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Indipendenza sul lavoro	Sviluppo professionale	Altro	Totale
<i>Occupazione precedente</i>				
Operai, tecnico	69,6	13,0	17,4	100,0
Impiegato, dirigente	32,4	35,1	32,4	100,0
Autonomo, imprenditore	40,0	31,4	28,6	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	46,9	25,0	28,1	100,0
Diploma	44,7	29,8	25,5	100,0
Laurea	50,0	22,2	27,8	100,0
<i>Età</i>				
Fino a 35 anni	45,5	24,2	30,3	100,0
Da 36 a 45 anni	48,9	27,7	23,4	100,0
46 anni e oltre	42,1	31,6	26,3	100,0
<i>Totale</i>	46,5	27,3	26,3	100,0
<i>Località dell'impresa</i>				
Torino	44,3	31,4	24,3	100,0
Alba	51,7	17,2	31,0	100,0
<i>Anno di costituzione</i>				
Prima del 1986	50,0	23,1	26,9	100,0
Tra il 1986 e il 1989	40,7	35,2	24,1	100,0
Tra il 1990 e il 1993	57,9	10,5	31,6	100,0
<i>Totale</i>	46,5	27,3	26,3	100,0

Può essere significativo segnalare che la distribuzione delle risposte sulle principali motivazioni alla scelta imprenditoriale non subisce variazioni sistematiche e significative in rapporto a caratteristiche generali degli intervistati quali età, scolarità o anno di costituzione dell'impresa. Le sole variazioni importanti emergono in rapporto alla località e alla posizione professionale da cui provengono i nuovi imprenditori, anche nell'ambito della stessa categoria dei lavoratori dipendenti.

In particolare, l'aspirazione all'indipendenza risulta la motivazione prevalente in assoluto fra i neo-imprenditori albesi (52% rispetto a 44,3% dei torinesi), mentre lo sviluppo professionale risulta relativamente più frequente fra i torinesi (31,4% contro 17,2%).

Dal punto di vista dell'origine professionale, invece, solo fra gli ex operai e tecnici la motivazione "indipendenza sul lavoro" risulta nettamente dominante: il 70% la indica come la più importante. Per gli ex impiegati e dirigenti, invece, si realizza una distribuzione molto equilibrata fra quanti individuano la motivazione principale alla scelta imprenditoriale nel desiderio di maggior "sviluppo professionale" (35%) e quanti indicano l'"indi-

pendenza sul lavoro” (32,4%). I restanti sottolineano invece obiettivi di tipo reddituale o sociale.

Tenuto conto di ciò, dalla considerazione congiunta delle risposte sulle risorse professionali e sulle motivazioni all'impresa si possono ricavare alcune suggestioni problematiche. Mentre gli ex operai e tecnici appaiono soprattutto motivati da una maggiore indipendenza lavorativa e portano nella nuova impresa, insieme alle competenze tecniche accumulate, soprattutto le proprie “capacità di lavoro”, gli ex impiegati e dirigenti portano soprattutto conoscenze tecnologiche e, ma in minor misura, conoscenze organizzative e commerciali, e sono alla ricerca di maggior sviluppo professionale e di maggiore autonomia.

Pare evidente l'implicita valutazione negativa degli uni come degli altri riguardo alle condizioni sperimentate nel lavoro dipendente e alle prospettive di crescita percepite come possibili in tale ambito.

Va d'altro canto notato, come si è detto, che fra i soggetti provenienti dai livelli alti del lavoro dipendente non risultino particolarmente rappresentate le competenze di tipo organizzativo, gestionale e commerciale (lo sono comunque meno di quanto lo siano fra gli ex lavoratori autonomi). Se ne potrebbe ricavare l'ipotesi che, contrariamente a supposizioni che appaiono plausibili se si guarda al versante delle opportunità, la tendenza alla fuoriuscita dal lavoro dipendente non riceva particolare alimento dalle posizioni gestionali o dai ruoli di confine tra le organizzazioni. Sembra che per queste le imprese esistenti sappiano ancora offrire prospettive e riconoscimenti allettanti, in funzione di fabbisogni ancora crescenti, riflessi anche dalle dinamiche di mercato del lavoro. Diversamente, le posizioni professionali ad alta competenza tecnica, maturate prevalentemente attraverso l'esperienza professionale, a partire da percorsi formativi e credenziali educative non particolarmente elevati, sembrano quelle in cui più forte vengono sentiti il vincolo della posizione dipendente ed i limiti alle prospettive di sviluppo professionale. Da esse risulta così più intensa la spinta percepita ad assumere il rischio di una posizione indipendente, che prometta (di nuovo?) sviluppo professionale e autonomia.

Le imprese create dai neo-imprenditori

5.1. Caratteristiche strutturali delle imprese all'avvio

Quali imprese sono state costituite dai cento imprenditori, le cui caratteristiche generali sono state esaminate nel capitolo precedente?

Circa un quarto delle imprese individuate sono sorte nel triennio 1983-85, oltre la metà è stata costituita nel quadriennio 1986-89, mentre agli anni '90 si deve meno del 20% delle nuove iniziative: ciò sembra riflettere un profilo ciclico della demografia imprenditoriale, con una marcata natalità nella fase di sviluppo della seconda metà degli anni '80 ed una sua attenuazione negli anni più recenti di congiuntura avversa.

Questa attenuazione è più sensibile a Torino, che si dimostra anche in questo modo maggiormente esposta ai contraccolpi recessivi, mentre nell'Albese si può cogliere un profilo più uniforme nel tempo, con una maggiore dinamicità anche nel recente periodo.

Sotto il profilo della struttura societaria poco più della metà delle imprese è stata costituita come società di capitali, con una forte prevalenza di Srl: questa forma giuridica più evoluta aumenta comunque la sua incidenza nel corso del tempo, passando dal 38,5% delle imprese sorte nel primo triennio al 57,9% di quelle sorte nell'ultimo quadriennio del periodo considerato.

Risultano essere costituite come società di capitali quasi il 70% delle imprese torinesi, mentre nell'Albese si registra una maggioranza di società di persone.

Sotto il profilo settoriale la scelta del campione – come si è già esposto – ha teso a privilegiare l'industria dei beni strumentali e alcune tipologie di servizi connessi; nell'Albese sono state inoltre selezionate alcune imprese del settore tessile, scelta dettata dalla rilevanza, in quest'ambito territoriale, della grande impresa tessile locale.

Tabella 5.1. Distribuzione delle imprese per anno di costituzione, luogo di insediamento e forma giuridica (in percentuale)

Anno di costituzione	Luogo di insediamento			Forma giuridica		
	Torino	Alba	Totale	Soc. cap.	Soc. pers.	Totale
Prima del 1986	27,1	23,3	26,0	38,5	61,5	100,0
Tra il 1986 e il 1989	57,1	50,0	55,0	54,5	45,5	100,0
Tra il 1990 e il 1993	15,7	26,7	19,0	57,9	42,1	100,0
Totale	100,0	100,0	100,0	51,0	49,0	100,0

L'obiettivo era infatti quello di analizzare settori i cui legami con i cicli produttivi delle grandi imprese locali fossero comunque forti, sia nel senso di una funzionalità delle nuove imprese nei confronti delle grandi sia nel senso di una diffusione di competenze delle seconde verso le prime, verificabile anche attraverso l'iter professionale degli stessi neo-imprenditori oltre che attraverso i processi costitutivi delle nuove imprese.

Dal campione torinese emerge una maggiore presenza di imprese "terziarie", in particolare di software applicato, pari a circa il 20% del campione stesso, connessa all'esistenza di un tessuto industriale più articolato e a una domanda più diffusa di servizi alle imprese.

Tabella 5.2. Imprese per luogo e tipologia di prodotto o servizio (valori assoluti)

	Torino	Alba	Totale
Macchinario	18	4	22
Impiantistica varia	7	5	12
Stampaggio	8	4	12
Meccanica di precisione e componenti	4	1	5
Automazione e component. elettron.	13	5	18
Industrie tessili	0	5	5
Altri comparti industriali	3	2	5
Totale industria	53	26	79
Software e servizi informatici	14	1	15
Assistenza e commercio macchine	0	2	2
Altri servizi	3	1	4
Totale servizi	17	4	21
Totale generale	70	30	100

Fra i comparti industriali sono più rappresentati a Torino quelli del macchinario (25,7%) e dell'automazione e componenti elettroniche (18,6%) mentre nell'Albese vi è una distribuzione più uniforme delle imprese intervistate fra i vari comparti.

Aggregando i vari comparti considerati in tre macro-settori, quello dei Beni strumentali "tradizionali" (macchinario, stampaggio e meccanica di pre-

cisione) quello di Prodotti e servizi “innovativi” (automazione e componenti elettroniche e software), e quello delle Altre attività industriali e di servizio, oltre che una conferma delle specializzazioni territoriali si può evidenziare la diminuzione, nel corso del decennio, dell’incidenza delle imprese operanti nelle Attività innovative. Infatti queste, che rappresentavano nel primo triennio oltre il 40% delle nuove imprese, ne costituiscono poco più del 25% negli anni più recenti, a fronte di una corrispondente crescita del peso delle imprese operanti nella produzione di beni strumentali tradizionali, ad indicare come nel contesto espansivo di fine anni '80 si sia avuta una riproposizione della matrice tecnologica tradizionale a scapito del consolidamento di nuove filiere produttive.

Tabella 5.3. Distribuzione delle imprese per anno di costituzione e settore (in percentuale)

Anno di costituzione	Settore di attività			Totale
	Tradizionale	Innovativo	Altro	
Prima del 1986	34,6	42,3	23,1	100,0
Tra il 1986 e il 1989	38,2	30,9	30,9	100,0
Tra il 1990 e il 1993	47,4	26,3	26,3	100,0
Totale	39,0	33,0	28,0	100,0

Sotto il profilo dimensionale può risultare pleonastico ricordare che le imprese nascono piccole; nel primo anno di vita due terzi delle aziende esaminate sono configurabili come micro-unità, con meno di 5 addetti: questa incidenza risulta più accentuata nell’Albese, con il 70%, e, in un’ottica settoriale, nei Servizi innovativi e nelle Altre attività mentre nei Beni strumentali tradizionali si ha una maggiore presenza di mini aziende (con 5 addetti e oltre) che raggiungono quasi il 50%.

Tabella 5.4. Distribuzione delle imprese per classe di addetti iniziale, luogo e settore di attività (in percentuale)

	Classe di addetti iniziale		Totale
	Meno di 5	5 e oltre	
<i>Luogo di insediamento</i>			
Torino	62,9	37,1	100,0
Alba	70,0	30,0	100,0
Totale	65,0	35,0	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Tradizionale	53,8	46,2	100,0
Innovativo	72,7	27,3	100,0
Altro	71,4	28,6	100,0
Totale	65,0	35,0	100,0

Corrispondentemente anche il giro di affari delle imprese esaminate risulta essere di dimensioni contenute nel primo anno di vita: oltre il 60% delle imprese realizza infatti nel primo anno di attività un fatturato inferiore a 500 milioni e quasi il 90% inferiore al miliardo di lire.

5.2. Il posizionamento sul mercato

Uno degli elementi fondamentali per comprendere le potenzialità di sviluppo delle nuove imprese è costituita, secondo molte ricerche¹, dalla tipologia di rapporto produttivo con la committenza: in sintesi, le imprese che operano prevalentemente in conto terzi sarebbero quelle che dispongono di minori opportunità di crescita tecnica e di diversificazione produttiva e di mercato.

Nel campione in esame le imprese “terziste” sono quasi un terzo del totale, a fronte di un’incidenza del 37% per quelle operanti su commessa e del 33% per quelle operanti a catalogo.

La presenza di imprese operanti, nel primo anno di attività, in conto terzi risulta più accentuata nel settore delle Altre attività, con il 40% e quindi nell’Albese, dove, come si è visto, sono più concentrate queste attività, mentre oltre il 50% delle imprese delle Attività innovative opera su commessa.

Tabella 5.5. Distribuzione delle imprese per tipo di produzione, luogo e settore di attività (in percentuale)

	Tipo di produzione			Totale
	Conto terzi	Commessa	Catalogo	
<i>Luogo di insediamento</i>				
Torino	24,3	42,9	32,9	100,0
Alba	43,3	23,3	33,3	100,0
Totale	30,0	37,0	33,0	100,0
<i>Settore di attività</i>				
Tradizionale	30,8	38,5	30,8	100,0
Innovativo	18,2	51,5	30,3	100,0
Altro	42,9	17,9	39,3	100,0
Totale	30,0	37,0	33,0	100,0

Per le loro caratteristiche tecnico-produttive le imprese esaminate lavorano in gran parte, alla nascita, per altre imprese, sulla base di rapporti di fornitura e/o di subfornitura.

Tuttavia la dipendenza dalla committenza locale, ed in particolare da

¹ Si vedano ad esempio Formaper (1991) e Fiorani, Franchi, Rieser (1992).

quella di maggiori dimensioni, appare relativamente limitata rispetto all'immagine, forse stereotipata, del mercato di fornitura, soprattutto torinese.

Tabella 5.6. Distribuzione delle imprese per settore di attività e settore di sbocco (in percentuale)

Settore di sbocco	Settore di attività			Totale
	Tradizionale	Innovativo	Altro	
Metalmeccanico	35,9	27,3	17,9	28,0
Altro settore industriale	25,6	12,1	32,1	23,0
Molti settori	35,9	27,3	10,7	26,0
Altri settori non industriali	2,6	30,3	39,3	22,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Oltre un quarto delle imprese risulta infatti avere, fin dall'inizio dell'attività, più di un settore di sbocco significativo per i propri prodotti o servizi, incidenza che raggiunge il 35% nei Beni strumentali tradizionali, mentre, nel Torinese, la filiera automobilistica costituisce il mercato di riferimento soltanto per un quarto delle imprese dell'area intervistate. Analogamente nell'Albese il tessile rappresenta un settore di sbocco importante ma non predominante. È da notare inoltre che la domanda non industriale rappresenta quote significative del mercato delle Altre attività e di quelle Innovative.

Del resto, le aziende che dispongono di una clientela numerosa già nella fase di avvio sono circa il 40% del campione intervistato. Ad intrattenere rapporti con uno o pochi clienti sono prevalentemente quelle produttrici di Beni strumentali tradizionali ma anche quelle fornitrici di Servizi e prodotti innovativi, anche in quanto operano con produzioni o servizi ad elevata specializzazione in funzione delle esigenze particolari della clientela.

Tabella 5.7. Distribuzione delle imprese per numero di clienti, settore di attività e tipo di produzione all'avvio

	Numero di clienti		
	Uno o pochi	Molti	Totale
<i>Settore di attività</i>			
Tradizionale	63,2	36,8	100,0
Innovativo	69,7	30,3	100,0
Altro	46,4	53,6	100,0
Totale	60,6	39,4	100,0
<i>Tipo di produzione</i>			
Conto terzi	66,7	33,3	100,0
Commessa	67,6	32,4	100,0
Catalogo	46,9	53,1	100,0
Totale	60,6	39,4	100,0

Ovviamente le imprese operanti sulla base di rapporti di fornitura e/o di subfornitura risultano, in misura maggiore, dipendenti da pochi clienti mentre più della metà di quelle operanti su catalogo possano avvalersi di un mercato di rifornimento con una clientela numerosa, fin dalle prime fasi di attività.

Considerando infine la dimensione geografica degli sbocchi si può vedere come, nella fase iniziale il 60% delle imprese vendeva entro confini di mercato provinciali o regionali.

Tuttavia è da considerare positivamente l'incidenza, pari al 39%, di quanti, fin dall'inizio, si sono posizionati sul mercato nazionale o su quello estero che, nonostante la ridotta dimensione operativa delle neo-imprese, appare praticato da quasi il 10% delle aziende appena costituite.

Anche sotto questo profilo l'attività su catalogo risulta essere un elemento favorevole: oltre il 45% delle imprese operanti con questa modalità ha, già nella fase d'avvio, come mercato di riferimento quello nazionale ed estero.

Tabella 5.8. Distribuzione delle imprese per tipologia di produzione e area di mercato all'avvio

Area di mercato	Tipo di produzione			Totale
	Conto terzi	Commessa	Catalogo	
Provinciale	40,0	40,5	27,3	36,0
Regionale	30,0	18,9	27,3	25,0
Nazionale ed estero	30,0	40,5	45,5	39,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

La creazione delle imprese: occasioni, risorse, fattori, rapporti

6.1. Modalità di creazione delle imprese

Gli studi in materia hanno spesso dovuto confrontarsi, con esiti assai poco risolutivi, con il problema di una definizione univoca di “impresa nuova”. Quale che sia la soluzione preferita, non v'è dubbio che quelle registrate negli archivi delle Camere di commercio spesse volte “nuove” non sono, perché originano da modificazioni nella forma giuridica o nella composizione societaria (se non addirittura soltanto nella localizzazione) di unità pre-esistenti.

È particolarmente significativo, perciò, che il 78% delle imprese del nostro campione sia effettivamente stato creato ex novo negli ultimi dieci anni: una percentuale che sale all'87% per Torino, mentre nell'Albese è pari al 56,7%. In effetti, in tale zona quasi un'impresa su tre, tra quelle finite nel nostro gruppo, è il risultato della “rifondazione” di un'azienda già esistente¹.

Il questionario ha chiesto esplicitamente quale sia stata l'“occasione per la costituzione dell'impresa”.

Complessivamente, in circa metà dei casi, l'occasione per avviare l'attività è risultata la possibilità di “sviluppare un'idea originale” per lanciarla sul mercato: è maturata, quindi, all'interno dell'orizzonte tecnico e professionale dell'imprenditore e/o dei suoi soci.

In un quarto dei casi, invece, l'occasione o la spinta – a creare una nuova impresa è provenuta, in senso lato, dal contesto micro-sociale dell'im-

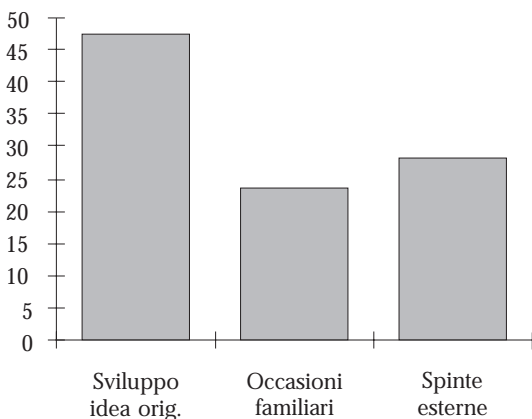
¹ In merito va sottolineato che gli imprenditori parlano quasi sempre di “creazione” dell'impresa, mentre dalle osservazioni “a margine” degli intervistatori emergono talvolta situazioni più complesse, e confuse, che porterebbero a riclassificare alcuni casi come “acquisti”, “eredità” o “scorpori”.

prenditore: nella categoria “occasione e motivazioni familiari”, infatti, sono ricomprese sia situazioni in cui la scelta è stata dettata dall’incertezza sulla carriera e sul reddito futuri, sia situazioni in cui la famiglia ha effettivamente esercitato una pressione in tal senso².

Si è visto esaminando le motivazioni personali della scelta imprenditoriale, come lo sviluppo di un’idea originale, se ha spesso costituito l’occasione per costituire l’impresa, abbia però rivestito un’importanza minore sul piano della progettualità individuale, dove sono state invece le valutazioni relative al lavoro e ai suoi elementi di soddisfazione e autonomia a contare di più.

Interessante il riscontro che quasi un’impresa su 5 è stata costituita in seguito alla sollecitazione dell’impresa in cui il neo-imprenditore lavorava in precedenza, o di un’impresa cliente dell’impresa originaria in cui egli era occupato.

Figura 6.1. Occasione per la costituzione dell’impresa



Le ragioni specifiche alla base di tali sollecitazioni sono riconducibili a tipologie ben note – dalla ricerca di un fornitore specializzato a forme più o

² Per quanto non costituisse oggetto specifico di una domanda del questionario, sulla base di alcune osservazioni degli intervistatori sembrerebbe che la famiglia abbia garantito appoggio morale, risparmio e talora capacità lavorativa alla scelta del neo-imprenditore, mentre non sembrano esistere casi in cui la nuova impresa sia stata il risultato di un progetto familiare complessivo.

meno strutturate di decentramento produttivo (peraltro non dichiarate che da 4 degli intervistati) – ma vi sono anche casi in cui l'impresa d'origine ha aiutato la creazione della nuova azienda per favorire lo sviluppo professionale o il proseguimento di carriera del neo-imprenditore.

D'altro canto, si sono anche registrati 5 casi in cui l'impresa originaria ha in qualche modo ostacolato l'avvio della nuova attività, cercando di trattenerne una risorsa professionale evidentemente ritenuta preziosa.

Raggruppando le risposte alla domanda sull'occasione per la costituzione dell'impresa intorno alle 3 principali è possibile verificare come cambi la distribuzione tra di esse al variare delle caratteristiche degli intervistati.

Sul piano territoriale le differenze risultano molto modeste: mentre le occasioni legate allo sviluppo di nuove idee sono un po' più frequenti nell'Albese, le spinte esterne compaiono un po' più spesso nell'area torinese.

È abbastanza curioso, invece, che risulti particolarmente elevata la concentrazione degli ex operai o tecnici sulla risposta "sviluppare un'idea" (60%), così come quella degli ex autonomi su "spinte esterne" di altre imprese (37%).

Più prevedibile, invece, il fatto che le "occasioni familiari" vengano indicate maggiormente da coloro che hanno creato la propria impresa in età più giovane (30%).

Il contrario avviene con riferimento all'età delle imprese, nel senso che per quelle costituite più di recente l'occasione "sviluppare un'idea" risulta relativamente più frequente e quella legata alle "occasioni familiari" relativamente meno frequente in confronto alle imprese costituite qualche anno addietro.

Tornando agli attributi degli imprenditori, colpisce che l'indicazione dell'occasione "sviluppo idea", vista emergere come prioritaria nel caso degli ex operai, si ripresenti con lo stesso peso relativo (61,1%) tra i laureati, mentre le "occasioni familiari" hanno riguardato proporzionalmente di più i soggetti con livello d'istruzione più basso (33,3%) e le "spinte esterne" da parte di altre imprese si sono esercitate con successo soprattutto sui diplomati (32,6%).

Può infine essere interessante verificare come cambi l'indicazione delle occasioni per la costituzione dell'impresa al variare dell'origine familiare degli imprenditori, individuata dalla posizione professionale del padre degli intervistati.

Si scopre così che, mentre per i figli di imprenditori e dirigenti prevalgono le "occasioni familiari", per i figli di impiegati hanno agito assai più spesso le "spinte esterne" ad parte di altre imprese. Sono i figli di operai e, ancor più, i figli di lavoratori autonomi quelli per cui l'occasione prevalente su tutte le altre è risultata la possibilità di "sviluppare un'idea originale".

Tabella 6.1. Occasione per la costituzione delle nuove imprese per alcune caratteristiche degli imprenditori

	Occasione per la costituzione			
	Sviluppo idea originale	Occasioni familiari	Spinte esterne	Totale
<i>Occupazione precedente</i>				
Operaio, tecnico	60,9	26,1	13,0	100,0
Impiegato, dirigente	48,6	24,3	27,0	100,0
Autonomo, imprenditore	40,0	22,9	37,1	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	45,5	33,3	21,2	100,0
Diploma	43,5	23,9	32,6	100,0
Laurea	61,1	11,1	27,8	100,0
<i>Età</i>				
Fino a 35 anni	48,5	30,3	21,2	100,0
Da 36 a 45 anni	50,0	19,6	30,4	100,0
46 anni e oltre	45,0	25,0	30,0	100,0
<i>Professione del padre</i>				
Imprenditore, dirigente	25,0	40,0	35,0	100,0
Impiegato, dipend. pubb.	31,3	18,8	50,0	100,0
Operaio	50,0	25,0	25,0	100,0
Lavoratore autonomo	64,3	17,9	17,9	100,0
Altro	77,8	11,1	11,1	100,0
<i>Località dell'impresa</i>				
Torino	46,4	24,6	29,0	100,0
Alba	53,3	23,3	23,3	100,0
<i>Anno di costituzione</i>				
Prima del 1986	44,0	28,0	28,0	100,0
Tra il 1986 e il 1989	47,3	25,5	27,3	100,0
Tra il 1990 e il 1993	57,9	15,8	26,3	100,0
<i>Totale</i>	48,5	24,2	27,3	100,0

Anche per questa via, insomma, torna ad affacciarsi l'ipotesi che la scelta imprenditoriale – basata su motivazioni d'indipendenza e sviluppo professionale, ed imperniata sulla capacità di formulare operativamente idee produttive originali – resti un'importante via di mobilità sociale ascendente, alternativa ad altre.

Insieme a ciò, comincia a prendere consistenza, per trovare poi conferme in seguito, l'idea che, pur in modi e con obiettivi differenti, in un numero non trascurabile di casi altre imprese già esistenti giochino un ruolo importante nel fornire occasione e sostegno alla nascita di nuove imprese, attraverso incentivi o appoggi alla scelta imprenditoriale dei loro creatori.

6.2. Il reperimento delle risorse

Altro problema rilevante nell'analisi del processo di creazione delle nuove imprese riguarda le modalità adottate per il reperimento delle risorse necessarie.

Il taglio analitico adottato per affrontare il problema delle risorse ha teso a privilegiare gli aspetti relazionali fra il futuro imprenditore e gli altri attori presenti nel sistema sociale ed economico in cui egli ha costituito la propria attività.

Le molteplici risorse di cui il neo-imprenditore ha bisogno sono infatti possedute da varie categorie di attori e sono messe a disposizione del new comer secondo modalità di accesso e di scambio che fuoriescono sovente dal semplice rapporto di mercato.

L'imprenditore può non essere sufficientemente informato sul mercato di una specifica risorsa o può non avere i requisiti necessari per accedervi: la capacità "tecnica" di accesso, la credibilità come operatore economico o del progetto di impresa, i mezzi finanziari.

D'altro canto, sui vari mercati possono esservi attitudini e modalità consolidate di comportamento che condizionano la libertà d'azione: ad esempio, i comportamenti a basso livello di fiducia o la diffidenza della banche verso nuove iniziative imprenditoriali.

Nei due casi territoriali esaminati – Albese e Torino – emergono con evidenza tre fenomeni generali:

- l'isolamento relativo del nuovo imprenditore, che impiega risorse personali, o di un ristretto gruppo di persone (familiari e/o soci), per gran parte dei fabbisogni dell'azienda;
- l'importanza di altre imprese nel favorire la nascita di nuove iniziative sotto molteplici forme, sia dirette (dal decentramento produttivo al sostegno a nuove idee), sia indirette, trasferendo competenze al futuro imprenditore quando lavora presso di loro;
- la pressoché totale assenza dell'operatore pubblico nel fornire risorse, servizi e assistenza alla creazione di nuove imprese.

Esamineremo questi punti dopo una breve panoramica sulle risposte riguardo alle modalità di reperimento delle principali risorse necessarie all'avvio della nuova impresa: capitale di rischio, know-how, competenze gestionali, macchinario, contatto con il mercato.

Per quanto concerne il capitale di rischio e le competenze tecniche acquisite, in particolare, si conferma, con alcune correzioni, quanto si è appena affermato sull'isolamento del nuovo imprenditore.

La fonte principale del capitale di rischio è infatti costituita dai risparmi

personali dell'imprenditore (e, talora, dei suoi familiari più prossimi³) e da fondi apportati dai soci; in seconda battuta, a integrazione degli investimenti personali e societari, entra in gioco l'indebitamento bancario, ma soltanto in un quarto dei casi esaminati⁴.

A questo riguardo, non si registrano significative differenze fra le due aree territoriali esaminate, mentre vale la pena sottolineare come risultino assenti il ricorso a finanziamenti agevolati e alla liquidazione, una fonte più frequente nei primi anni '80.

La considerazione congiunta di altri elementi caratterizzanti gli intervistati fa emergere alcune regolarità degne di menzione:

- il ricorso al risparmio personale come fonte principale per il capitale di rischio iniziale risulta nettamente più frequente fra gli imprenditori con titolo di studio inferiore (70% circa), rispetto a diplomati e laureati (50% circa);
- analogamente, la frequenza dell'indicazione "risparmio personale" si riduce nettamente al passaggio da ex operai e tecnici (70%) a ex impiegati e dirigenti (57%) a ex autonomi (51%);
- diversamente, e un po' paradossalmente, mentre il ricorso prioritario al risparmio personale riguarda quasi i 2/3 dei nuovi imprenditori con età inferiore ai 45 anni, tra i creatori d'impresa in età più matura - quando il volume dei risparmi disponibili dovrebbe essere teoricamente maggiore - le proporzioni si invertono: i 2/3 dei creatori d'impresa ad età superiore ai 45 anni dichiarano di aver fruito di fonti di capitale diverse dal risparmio personale.

Forse un contributo utile - almeno in parte - alla comprensione può essere derivato dall'incrocio con le dichiarazioni relative alla "occasione per la costituzione" dell'impresa. Si nota così che l'indicazione di fonti di capitale diverse dal risparmio personale dell'imprenditore cresce all'aumentare della frequenza con cui "spinte da parte di imprese esterne" risultano aver giocato un ruolo nella costituzione di quella in esame. È possibile che tali "spinte" siano consistite anche in concreti contributi di partecipazione al capitale iniziale?

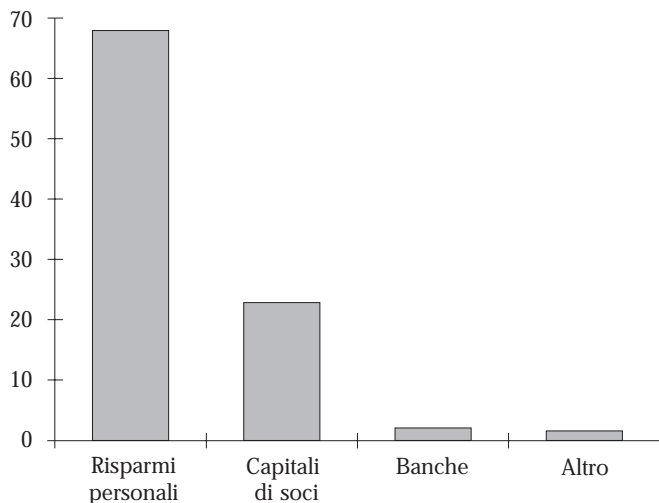
È un'ipotesi suggestiva, meritevole di verifica, che viene stimolata anche

³ Secondo la già citata ricerca *Creare imprese*, a Torino l'84% delle nuove imprese costituite fra 1982 e 1985 "ha iniziato l'attività con un finanziamento proprio o da parte dei propri familiari". Nel nostro campione i "risparmi familiari" risultano essere una fonte assai poco significativa, anche se è lecito ipotizzare che con tale termine gli intervistati abbiano inteso il risparmio accumulato da membri della famiglia di provenienza e non dai parenti più prossimi componenti l'attuale nucleo familiare.

⁴ Gli imprenditori con titolo di studio più elevato hanno fatto ricorso più degli altri alle banche.

da altri riscontri della nostra ricerca (si veda il paragrafo successivo su “soci e familiari”).

Figura 6.2. Principali fonti del capitale di rischio



Anche per quanto concerne il know-how tecnico immesso in azienda, nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di competenze professionali possedute direttamente dal titolare o dai suoi soci.

Sovente, inoltre, si è in presenza di una vera e propria ripartizione dei compiti fra due o più soci, gli uni specialisti di marketing e di amministrazione, gli altri di tecnologia e produzione.

Assume dunque particolare importanza in tal contesto, anche tenuto conto dei livelli di scolarità degli intervistati, la formazione professionale on-the-job che ha costituito la fonte principale del saper fare necessario alla nuova impresa.

Come si è appena accennato, anche le competenze gestionali sono immesse in azienda direttamente dal titolare o dai soci, secondo un modello piuttosto diffuso di “combinazione delle competenze”.

Soltanto a Torino, una trentina di imprenditori dice di essersi in qualche modo appoggiata a consulenti esterni, rappresentati essenzialmente da commercialisti e consulenti fiscali.

Anche il dato relativo all’acquisizione del macchinario si presenta piuttosto

sto uniforme: circa due terzi degli imprenditori dicono di aver acquistato macchine, attrezzature, computer nuovi, mentre un terzo ha fatto ricorso al mercato dell'usato.

Nelle imprese albesi il ricorso al mercato dell'usato come fonte principale del macchinario si verifica in misura quasi doppia rispetto a quelle torinesi; fra queste ultime tale mercato ha rappresentato una fonte secondaria soprattutto nei comparti del macchinario e dei servizi di software.

Come sembrano confermare alcune indicazioni emerse dai colloqui diretti, è plausibile ritenere che nel settore dei sistemi di produzione esista una sorta di "mercato interno" delle risorse, costituito dalle fitte interazioni che legano le imprese appartenenti alle varie fasi della filiera.

Accanto al capitale fisso, in effetti, gli imprenditori del settore sono quelli che maggiormente si sono giovati dei rapporti stabiliti con clienti dell'impresa in cui lavoravano in precedenza, per costruirsi un proprio mercato di sbocco: ben il 55% delle imprese del comparto ha potuto contare su tale risorsa.

Analogo discorso vale per il settore dell'impiantistica, dove è il 42% delle imprese ad aver individuato il proprio mercato innanzitutto grazie ai rapporti personali intrattenuti con clienti conosciuti quando gli imprenditori erano dipendenti; per i comparti di automazione, software e tessile, invece, tale risorsa risulta aggiuntiva rispetto all'azione diretta del titolare o di un socio.

Per quasi tutti gli altri comparti – nel complesso i due terzi dei casi – la prospezione del mercato e il marketing iniziale sono stati svolti personalmente dal titolare o da un socio.

A tal proposito va, infine, rilevato come nell'Albese si registrino più casi di indagini di mercato personali che a Torino (36,7% e 27,1%, rispettivamente), probabilmente anche a causa di una minore specializzazione professionale dei soci e del titolare stesso.

6.3. Il neo-imprenditore come soggetto plurale: soci e familiari

Finora si è parlato sempre di neo-imprenditore al singolare: come se si trattasse normalmente di individui che fondano imprese individuali. In realtà, nella gran parte dei casi individuati dalla ricerca, il progetto di nuova impresa ha coinvolto più persone – amici o familiari del titolare – sia nel reperimento del capitale di rischio sia nella conduzione dell'azienda.

Quasi tutte le imprese esaminate (91%) sono state costituite da almeno due persone, che hanno messo capitali, capacità lavorativa e competenze professionali in comune. Di gran lunga maggioritaria risulta l'impresa composta da due o tre soci apportatori di capitale (complessivamente il

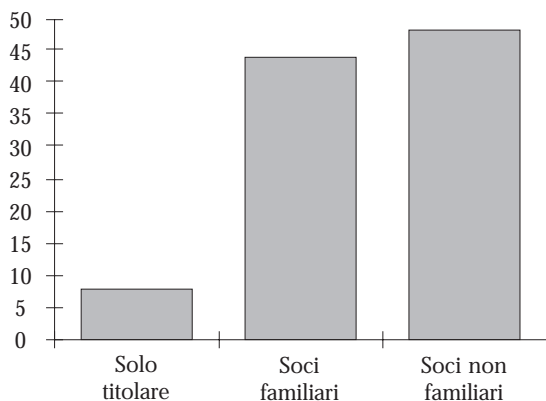
69%), ma vi è anche una presenza significativa di imprese con quattro o più soci (22%).

Pur senza disporre di dati precisi, va rilevato come in numerosi casi uno dei soci (solitamente il terzo socio) sia un'impresa, che contribuisce con una quota di capitale all'avvio della nuova impresa.

Tra il momento dell'avvio dell'impresa e quello dell'intervista, il numero dei soci è restato generalmente costante, altrimenti è aumentato: i casi di imprese con il solo titolare si riducono, mentre quelle con 3 o più soci nel capitale aziendale diventano 52 su 100.

In tre quarti dei casi, i soci apportatori di capitale prestano anche la propria opera in azienda, soprattutto quando il loro numero è ridotto (due o tre): in tal senso, pertanto, si può affermare – come confermano anche informazioni commentate più avanti – che la costituzione dell'impresa abbia rappresentato la realizzazione di un progetto lavorativo comune, più che l'occasione per un investimento di capitali.

Figura 6.3. Tipi di società nella costituzione del capitale delle nuove imprese



Ma se l'immagine "individualistica" delle nuove imprese esce minimizzata dal confronto coi risultati di ricerca, decisamente ridimensionata risulta anche l'immagine "familiaristica", spesso evocata con riferimento ad altre aree. Infatti, se il 90% delle imprese sono state costituite da più soci, tra esse prevalgono quelle in cui nessuno dei soci è un familiare, rispetto a quelle in cui vi è anche solo un consanguineo del titolare nella società. E ciò

vale con riferimento sia ai soci di capitale sia ai soci operanti direttamente in azienda: poco meno del 50% delle imprese è stato avviato col concorso di capitali e/o di lavoro di più soci, nessuno dei quali era un familiare dell'intervistato.

Tabella 6.2. Tipi di società presenti fra le nuove imprese

	Torino	Alba	Totale
<i>Dal punto di vista del capitale</i>			
Solo titolare	10,0	3,3	8,0
Soci familiari	34,3	66,7	44,0
Soci non familiari	55,7	30,0	48,0
Totale	100,0	100,0	100,0
<i>Dal punto di vista operativo</i>			
Solo titolare	31,4	13,3	26,0
Soci familiari	10,0	60,0	25,0
Soci non familiari	58,6	26,7	49,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Naturale attendersi che in relazione a questo importante e, per molti versi, sorprendente versante corrano differenze significative tra i diversi gruppi di soggetti presi in esame dalla ricerca.

In effetti, mentre le imprese costituite dal solo titolare sono state prevalentemente costituite da ex operai, le imprese di soci non familiari sono state create soprattutto da ex lavoratori dipendenti di livello elevato: il 62,2% degli ex impiegati o dirigenti è risultato titolare di una società senza familiari, presumibilmente con compagni di lavoro o colleghi di professione. Il 51,4% degli ex lavoratori autonomi, invece, sono diventati imprenditori associandosi con propri familiari.

Ancor più netto appare il divario in base al titolo di studio, anche se in questo caso la differenza passa soprattutto fra laureati e altri: mentre diplomati e titolari di licenza media risultano associati con propri familiari in quasi il 50% dei casi, il 77,8% dei laureati risulta titolare di un'impresa di soci di cui non fa parte alcun loro familiare.

Meno chiaro, perché meno netto, appare invece il rapporto tra tipo di società e origine familiare dei titolari. Mentre il 60% dei figli di imprenditori e dirigenti, in accordo con ragionevoli previsioni, ha costituito una società col contributo alla formazione del capitale da parte di propri familiari, il 55% dei figli di lavoratori autonomi è titolare di società senza familiari. Una situazione, quest'ultima, analoga a quella dei figli di impiegati e pubblici

dipendenti. I figli di operai, invece, nel 50% dei casi si sono associati con familiari e nel 42% con non familiari.

Non è perciò tanto, o soltanto, dal diverso grado delle disponibilità e opportunità familiari che derivano le differenze tra forme societarie sotto il profilo in esame. È probabile che l'influenza maggiore venga esercitata da altre condizioni, maggiormente legate allo specifico contenuto professionale della scelta effettuata e dal contesto organizzativo entro cui l'attività imprenditoriale viene ad essere svolta.

Così, ovviamente, 2/3 di coloro che hanno individuato nelle opportunità familiari l'occasione fondamentale per la costituzione della propria impresa risultano essersi associati con propri familiari. Tra coloro, invece, che hanno indicato come occasione per la costituzione della propria impresa l'opportunità di sviluppare un'idea originale oppure la spinta esterna da parte di altre imprese una maggioranza prossima al 60% risulta aver costituito società esclusivamente con soggetti estranei alla loro famiglia.

Un altro punto di vista da cui la rilevanza dei fattori economico-professionali di contesto trova ugualmente conferma è quello settoriale: nel comparto del software e dell'automazione – il sottogruppo di attività più “moderne” del settore dei sistemi per produrre – oltre il 60% delle imprese risulta costituito da società senza familiari, negli altri settori una quota analoga è rappresentata da imprese costituite dal solo titolare o da soci appartenenti alla famiglia del titolare.

L'esame della composizione societaria rivela differenze molto significative tra le due aree territoriali.

In effetti, le considerazioni precedenti sono particolarmente valide per il caso torinese, contraddistinto dal prevalere di compagini societarie create fra non consanguinei. Se globalmente quasi la metà delle imprese è stata costituita anche con capitali di familiari, a Torino le imprese con soci familiari sono soltanto il 34,3%, mentre nell'Albese costituiscono ben il 66,7% dei casi esaminati. Traspare, dunque, da questi dati una differenza di fondo nei modi di costituzione del capitale di rischio delle due aree, nonché un intreccio meno stretto fra impresa e famiglia nell'area torinese rispetto alla situazione riscontrata da importanti studi relativi ad altre aree del paese⁵.

Globalmente, i soci di capitale coinvolti nella creazione delle nostre 100 imprese sono stati 279 e tre su quattro prestavano anche la propria opera in azienda: fra costoro i familiari del titolare sono il 30,2%, mentre raggiungono il 55,9% dei soci operanti in azienda.

⁵ In merito si veda Boldizzoni (1988).

Tabella 6.3. Tipo di soci partecipanti al capitale delle imprese al momento dell'avvio per alcune caratteristiche degli intervistati

	Tipo di soci			Totale
	Solo titolare	Soci familiari	Soci non fam.	
<i>Occupazione precedente</i>				
Operaio, tecnico	20,8	37,5	41,7	100,0
Impiegato, dirigente	2,7	35,1	62,2	100,0
Autonomo, imprenditore	5,7	51,4	42,9	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	12,1	48,5	39,4	100,0
Diploma	6,4	48,9	44,7	100,0
Laurea	5,6	16,7	77,8	100,0
<i>Professione del padre</i>				
Imprenditore, dirigente	10,0	60,0	30,0	100,0
Impiegato, dipendente pub.	6,3	37,5	56,3	100,0
Operaio	8,3	50,0	41,7	100,0
Lavoratore autonomo	6,9	37,9	55,2	100,0
Altro	11,1	22,2	66,7	100,0
<i>Totale</i>	8,0	44,0	48,0	100,0

Tabella 6.4. Tipi di soci partecipanti al capitale delle imprese al momento dell'avvio per occasione della costituzione e settore di attività

	Tipo di soci			Totale
	Solo titolare	Soci familiari	Soci non fam.	
<i>Occasione della costituzione</i>				
Sviluppo idea originale	8,3	35,4	56,3	100,0
Occasioni familiari	12,5	66,7	20,8	100,0
Spinte esterne	-	40,7	59,3	100,0
<i>Settore di attività</i>				
Tradizionale	7,7	48,7	43,6	100,0
Innovativo	6,1	33,3	60,6	100,0
Altro	10,7	50,0	39,3	100,0
<i>Totale</i>	8,0	44,0	48,0	100,0

Da quest'ultimo punto di vista le differenze tra le due aree territoriali risultano ancor più macroscopiche: mentre ad Alba il 60% delle imprese vede operante al proprio interno un qualche socio familiare, a Torino il valore corrispondente è pari al solo 10% (mentre nel 60% dei casi vi sono più soci operanti in azienda, nessuno dei quali è un familiare del titolare).

Tra la fase di avvio e l'ultimo anno di attività, come si è visto, si è registrato solo un lieve incremento dei soci, familiari e non, a dimostrazione di

una notevole stabilità delle compagini societarie che, solo in pochi casi, hanno subito aggiustamenti significativi⁶.

Per confronto, si consideri che nello stesso periodo la dinamica dei dipendenti è risultata molto più significativa: dal 70,2% degli attivi in azienda al momento dell'avvio all'84,3% nell'ultimo anno, inducendo un incremento della dimensione media delle aziende del campione da meno di 5 addetti a 12.

Ma approfondiamo ancora un po' le differenze tra i due sotto-campioni territoriali in materia di composizione societaria, per ricavarne qualche indicazione sulle differenti dinamiche sociali che vi possono sottostare.

Tabella 6.5. Numero di soggetti coinvolti nella formazione del capitale e nelle attività operative delle imprese del campione: soci, familiari, dipendenti

	Torino			Alba			Totale		
	Avvio	Attualmente	Diff. %	Avvio	Attualmente	Diff. %	Avvio	Attualmente	Diff. %
Soci di capitale	196	201	+2,6	83	93	+12,0	279	294	+5,4
di cui familiari	60	75	+25,0	51	51	-	111	126	+13,5
Soci operanti in az.	137	151	+10,2	68	73	+7,3	205	24	+9,3
di cui familiari	18	24	+33,3	44	44	-	62	68	+9,7
Dipendenti	354	868	+145,2	130	334	+156,9	484	1.202	+148,3
Dipend. + soci op.	491	1.109	+107,5	198	407	+105,6	689	1.426	+107,0

Il numero di familiari apportatori di capitale e operanti in azienda è rimasto stabile nell'Albese, tra fase di avvio e momento attuale, mentre sono cresciuti – sia pur di poco – i soci esterni, soprattutto quelli di capitale.

Queste dinamiche, peraltro, non hanno alterato significativamente le strutture societarie iniziali, che vedono una presenza maggioritaria di soci familiari, soprattutto di quelli attivi in azienda, che costituiscono l'86,3% dei soci operativi tanto all'avvio quanto ora.

Sia pure con alcune eccezioni, in particolare nelle imprese che operano nelle tecnologie più avanzate, si potrebbe supporre che le imprese albesientino fin dall'inizio su un forte coinvolgimento delle strutture e delle risorse familiari: ciò può essere interpretato come effetto sia della difficoltà

⁶ Del resto, i disaccordi fra soci sono stati denunciati come gravi problemi solo da sette imprese. Però, quelle intervistate sono sopravvissute felicemente alla dura selezione dei primi anni di vita. Ricerche recenti mostrano che, in effetti, il disaccordo fra i soci è fra le prime cause di mortalità precoce delle nuove imprese: cfr. Arrighetti (1991).

di reperire risorse esterne, sia della scelta di offrire lavoro anche ai familiari, sia – ancora – della cultura locale legata ai valori della piccola proprietà familiare.

Al contrario di quanto visto per l'Albese, a Torino il “peso” dei familiari nella compagine societaria e nell'attività operativa risulta e permane molto limitato: malgrado il lieve aumento dei soci-familiari che si registra dopo l'avvio delle imprese, infatti, i familiari rimangono poco più di un terzo dei soci di capitale e il 15,9% dei soci in azienda.

Le risorse finanziarie ma anche, se non soprattutto, tecniche a Torino provengono essenzialmente da conoscenti ed ex compagni di lavoro e appaiono sufficienti ad avviare l'impresa: solo in un secondo tempo, alcuni familiari sembrano aver preso interesse a lavorare in azienda o sono stati richiesti di associarsi al titolare.

Queste considerazioni – confermate da dati discussi poco più avanti – valgono in particolare per le imprese a tecnologia più avanzata e di servizio, in cui gli investimenti iniziali sono poco impegnativi, mentre molto più importante è la mobilitazione di soci portatori di competenze tecniche specifiche.

Per concludere su questo punto, va rilevato come, in un certo senso, la “risorsa famiglia” possa apparire parzialmente alternativa – come modello culturale e come fonte di lavoro e capitali – all'esperienza del lavoro dipendente. Infatti, mentre gli imprenditori che hanno associato familiari nel capitale di rischio provengono dall'attività dipendente nel 52,2% dei casi e da quella autonoma nel 30,4%, per quanti si sono uniti a soci non familiari le percentuali sono rispettivamente del 68,5% e del 18,5%.

In sintesi, perciò, per gli imprenditori e le imprese considerate da questa ricerca la pratica di forme societarie, anziché la gestione individuale, appare assai più diffusa e precoce di quanto spesso ipotizzato, mentre la risorsa famiglia appare avere minore importanza di quanto accadde in altre regioni e in altri tempi⁷. Peraltro, mentre risulta molto più rilevante nell'area dinamica decentrata di Alba che nell'ambito metropolitano torinese, la presenza di familiari nell'impresa appare spesso correlata – come si vedrà più oltre – a una situazione di peggiore performance e di più limitata autonomia della struttura economica.

6.4. I rapporti con le altre imprese

Come si è già rilevato in precedenza, a Torino come nell'Albese, al di fuori della cerchia di parenti o amici/compagni di lavoro, le maggiori oppor-

⁷ Il riferimento è ovviamente alla “Terza Italia” e al periodo di avvio dei processi di industrializzazione diffusa che interessarono le regioni centrali e orientali del Paese.

tunità di collaborazione e risorse per l'avvio delle nuove imprese sembrano provenire da altre imprese e dipendere dalle relazioni che l'imprenditore ha saputo e potuto allacciare con esse nel corso della precedente esperienza lavorativa.

In proposito, e contrariamente a un'immagine forse troppo stereotipa che vuole le imprese piemontesi poco propense a stabilire forme di cooperazione interaziendale, operando all'interno di mercati monopsonistici e/o molto competitivi, rivestono interesse i dati relativi alle aree di collaborazione abituale fra imprese.

Pur tenendo presente che alcuni intervistati hanno probabilmente inteso tradizionali rapporti di fornitura e subfornitura come forme di collaborazione fra imprese, sembra un dato significativo il fatto che due terzi degli imprenditori intrattengano al momento dell'intervista (e il 56% fin dalla fase di avvio) rapporti cooperativi con altre imprese.

Si tratta di collaborazioni che riguardano soprattutto gli aspetti progettuali e produttivi dell'attività aziendale, ma va anche rilevato come un quinto delle imprese abbia stabilito rapporti in più di una funzione.

Queste forme di collaborazione sono dichiarate con frequenza relativamente maggiore da imprenditori a maggior livello d'istruzione, favoriti all'avvio da buoni rapporti con mercati e clienti, titolari di imprese operanti secondo modalità evolute (catalogo proprio o rapporto di problem solving con i clienti), su mercati d'ampiezza maggiore.

Tuttavia, nel complesso, frequenza e modalità delle collaborazioni con altre imprese non sembrano rispondere principalmente a logiche particolari di comparto o di territorio, bensì – come indicano anche alcuni elementi emersi nelle interviste di approfondimento – piuttosto a particolari valori e atteggiamenti di cultura industriale dei loro titolari.

L'importanza dell'aspetto culturale, più di quello relativo alla organizzazione dei mercati intermedi, è confermata dal fatto che i rapporti sono per lo più di carattere informale, basati su amicizia e consuetudine, mentre forme più strutturate come il gruppo o il consorzio riguardano appena un'impresa su dieci.

Il rapporto con altre imprese sembra aver rivestito un ruolo importante anche sotto il profilo della formazione delle risorse tecniche e della conoscenza del mercato della neo-impresa.

In più della metà dei casi, il neo-imprenditore è stato in precedenza dipendente di un'impresa appartenente allo stesso settore di quella che ha poi costituito, acquisendovi le relative competenze tecniche, produttive e di mercato; quelle poi risultate utili alla costituzione e conduzione della nuova attività.

Nel 20% dei casi, inoltre, il neo-imprenditore sembra aver tratto vantag-

gio dal precedente rapporto di lavoro per creare un primo embrione di mercato alla propria azienda: si tratta di coloro che dichiarano come ultima esperienza di lavoro precedente un rapporto d'impiego alle dipendenze di un'impresa che figura ora come proprio cliente.

Tabella 6.6. Aree di collaborazione abituale con altre imprese per località

	Torino		Alba		Totale	
	In avvio	Attualmente	In avvio	Attualmente	In avvio	Attualmente
Nessuna	42,9	30,0	46,7	40,0	44,0	34,0
Acquisti	5,7	5,7	6,7	6,7	6,0	6,0
Progettazione	14,3	17,1	13,3	13,3	14,0	16,0
Produzione	12,9	15,7	10,0	10,0	12,0	14,0
Commercializzazione	5,7	7,1	6,7	10,0	6,0	8,0
Più di un'area	18,5	24,4	16,6	20,0	18,0	22,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Come si vedrà in altro capitolo, non si tratta delle nuove imprese più avanzate sotto il profilo delle performance, ma di aziende che, nell'impresa d'origine, hanno trovato un "punto d'appoggio" per partire o un interesse a forme di deverticalizzazione.

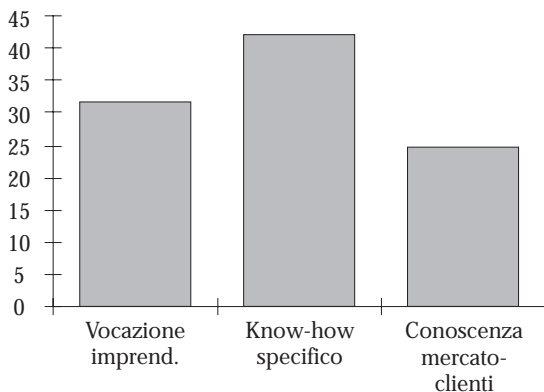
6.5. Fattori soggettivi e fattori esterni tra creazione e avvio

Sui fattori – personali o propri dell'ambiente circostante – risultati più favorevoli all'avvio delle imprese è stato raccolto il parere diretto degli imprenditori con specifiche domande.

Secondo i nostri intervistati i fattori che maggiormente hanno favorito l'avvio della nuova iniziativa imprenditoriale sono ascrivibili, tutti, agli aspetti soggettivi – esistenziali e professionali – dei neo-imprenditori: la disponibilità di un know-how specialistico sfruttabile in un'impresa rappresenta il primo fattore nel 42% e il secondo nel 17% dei casi, mentre la vocazione personale all'imprenditoria costituisce il primo fattore nel 32% e il secondo nel 21% dei casi.

Complessivamente, dunque, questi due elementi – spesso accoppiati fra loro – hanno giocato un ruolo fondamentale nei due terzi dei casi esaminati, con due differenze significative.

Figura 6.4. Principali fattori favorevoli all'avvio



Sotto il profilo territoriale, il know-how specialistico risulta una risorsa molto più importante nell'area torinese (50%) che nell'Albese (23%), probabilmente a causa della diversa composizione settoriale o in virtù del fatto che Torino ha un tessuto industriale che fornisce maggiori opportunità di apprendimento professionale. Nell'Albese giocano in modo più significativo altri valori, alcuni dei quali espressi attraverso un'indicazione molto più frequente del fattore "vocazione imprenditoriale" come elemento prioritario per l'avvio dell'impresa (46,7%, rispetto al 25,7% di Torino).

Va poi notato che, se non come primo fattore, dalla somma delle segnalazioni sui due fattori ritenuti più importanti prende notevole rilievo la "conoscenza del mercato", indicata dalla maggioranza assoluta degli intervistati in entrambe le aree.

Tabella 6.7. Fattori che hanno favorito l'avvio delle nuove imprese (2 risposte)

	Torino		Alba		Totale	
	Primo	Totale	Primo	Totale	Primo	Totale
Vocazione imprendit.	25,7	45,7	46,7	70,0	32,0	53,0
Know-how	50,0	67,1	23,3	40,0	42,0	59,0
Conosc. del mercato	18,5	54,3	20,0	56,7	19,0	55,0
Manodopera qualific.	2,9	7,1	6,7	16,7	4,0	10,0
Disponibilità capitali	0,0	4,3	0,0	6,7	0,0	5,0
Altro	2,9	2,9	3,3	3,3	3,0	3,0
Totale	n=70	n=70	n=30	n=30	n=100	n=100

Sotto il profilo settoriale, l'importanza del know-how specialistico risulta massima nel caso del software e automazione (la maggioranza assoluta di chi vi opera lo indica come il fattore più importante), ossia in un mercato che ancora pochi anni fa era in corso di strutturazione ed in cui lo sviluppo è stato alimentato anche attraverso processi di vera e propria "disseminazione" di capacità professionali. Meno rilevante tale fattore risulta per le imprese produttrici di macchinario, impiantistica, stampaggio e componenti di sistemi per produrre: per esse acquistano rilevanza analoghi fattori come la "vocazione imprenditoriale" e le conoscenze disponibili su "mercato e clienti".

Ancora con riferimento alle caratteristiche delle imprese, al di là dello specifico settore di produzione e di sbocco, può essere interessante notare che l'indicazione a favore del "know-how specialistico" come fattore più importante fra quelle favorevoli all'avvio cresce molto regolarmente al passaggio da forme di produzione considerate meno evolute a forme più avanzate: ossia da imprese con tipo di produzione prevalente "in conto terzi" (30%) a imprese che producono "su commessa" (43,2%) a imprese che dispongono di un proprio "catalogo" (53,1%).

Meno chiaro, o almeno non altrettanto univoco, risulta invece il rapporto fra principale fattore favorevole all'avvio e alcune caratteristiche fondamentali degli imprenditori.

Se si considera il titolo di studio, infatti, le competenze specialistiche risultano nettamente predominanti fra i laureati (72,2%), e nettamente calanti al diminuire del livello d'istruzione.

Per gli imprenditori con carriera scolastica più breve risultano relativamente più importanti fattori come la "vocazione imprenditoriale" e la "conoscenza di mercato e clienti".

Da ciò, come da quanto precede, si potrebbe ricavare la convinzione che il "know-how specialistico" evocato dai nostri intervistati coincida con competenze tecnologiche sofisticate.

Se però controlliamo le risposte in rapporto alle provenienze professionali degli imprenditori, si verifica che fra gli ex operai il "know-how specialistico" risulta il fattore più importante (43,5%), poco meno che fra gli ex impiegati e dirigenti (51,4%), mentre fra gli ex autonomi ha rilievo relativamente maggiore la "vocazione imprenditoriale" (37,1%).

Si deve perciò precisare che, mentre vi è limitata coincidenza fra bassi livelli d'istruzione e basse qualifiche dipendenti (per l'alta incidenza di ex lavoratori autonomi tra gli imprenditori meno scolarizzati), l'attribuzione di importanza prioritaria al possesso di competenze professionali specialistiche si conferma un attributo tipico degli ex lavoratori dipendenti, ai vari livelli di qualificazione.

Ciò aggiunge un'ulteriore verifica ai numerosi indizi già accumulati sul ti-

po prevalente di lavoratore dipendente che, soprattutto nell'area torinese, tenta con successo l'avventura imprenditoriale: un "tecnico" in vario senso e a vari livelli di qualificazione, che scommette in primo luogo le proprie competenze professionali, accumulate attraverso esperienze di lavoro qualificanti nei campi della produzione o progettazione, assai più spesso che in quelli più vicini ai mercati, alla gestione o all'organizzazione.

Altri dati interessanti che emergono dall'analisi riguardano altri fattori potenzialmente favorevoli all'avvio delle imprese.

Per tutti i tipi di nuove imprese risulta avere avuto scarsissima rilevanza la disponibilità di capitali o l'accesso a finanziamenti agevolati esterni. Ciò potrebbe dipendere dalle inaccessibilità di tali risorse, ma anche dalla loro effettiva minore importanza, rispetto ad altre, in fase di primo avvio dell'attività.

Tabella 6.8. Principale fattore favorevole all'avvio delle nuove imprese per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Fattore favorevole all'avvio			Totale
	Vocazione imprenditor.	Know-how. specialist.	Conoscenza mercato-clienti	
<i>Occupazione precedente</i>				
Operaio, tecnico	30,4	43,5	26,1	100,0
Impiegato, dirigente	27,0	51,4	21,6	100,0
Autonomo, imprenditore	37,1	37,1	25,7	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	34,4	31,3	34,4	100,0
Diploma	31,9	40,4	27,7	100,0
Laurea	22,2	72,2	5,6	100,0
<i>Settore di attività</i>				
Tradizionale	34,2	34,2	31,6	100,0
Innovativo	27,3	51,5	21,2	100,0
Altro	35,7	42,9	21,4	100,0
<i>Tipo di produzione</i>				
Conto terzi	36,7	30,0	33,3	100,0
Commessa	35,1	43,2	21,6	100,0
Catalogo	25,0	53,1	21,9	100,0
<i>Totale</i>	32,3	42,4	25,3	100,0

Il fattore "rapporti con la potenziale clientela" è stato importante soprattutto per il comparto del macchinario, nel quale solitamente il prodotto viene adattato alle esigenze specifiche del committente, talora coinvolgendo fornitori di specialità, in un rapporto stretto di interscambio tecnico.

Ma altri fattori – ascrivibili al “contesto” economico e istituzionale – possono aver giocato un ruolo positivo o negativo nella fase di avvio delle imprese. Di essi è stata sottoposta agli intervistati una lunga lista, chiedendo loro di indicare quali e quanti avessero operato a favore o a sfavore nel loro caso.

Il panorama delle risposte appare più variegato e, per certi versi, meno conclusivo del precedente, dal momento che i percorsi costitutivi delle singole imprese possono aver condotto a posizioni e condizioni anche molto differenziate fra loro.

Inoltre, nella discussione della tabella seguente va tenuto presente che gli imprenditori hanno generalmente fornito molte più risposte sui fattori positivi che su quelli negativi. Ciò non può sorprendere, se si considera che si ha a che fare con imprese che hanno superato con successo la dura selezione dell'avvio, per cui è ragionevole che per esse i fattori positivi siano prevalsi su quelli negativi.

Ancora una volta, comunque, il mercato, le risorse umane e l'inserimento in un sistema di imprese – con le connesse disponibilità di informazioni sulla domanda e le opportunità di costruirsi nicchie di mercato fin dall'avvio – risultano essere stati i fattori più importanti per favorire le nuove imprese esaminate.

Infatti, fra i fattori di contesto che hanno esercitato un'influenza positiva sull'avvio, quello più spesso segnalato è la disponibilità di una “clientela già ricettiva” (81 su 100), seguito da disponibilità di “informazioni sul mercato” (58). Subito dopo, indicate da un po' più della metà degli intervistati, vengono la “disponibilità di manodopera idonea” e la “presenza di possibili soci”. Di rilievo, benché minoritaria (35 su 100), la “presenza di fornitori”.

D'altro canto, il maggiore fattore negativo denunciato dagli intervistati risulta essere stata l'assenza di sostegni pubblici agli investimenti (la segnalano 42 imprenditori su 100). Diversamente, le modalità di “accesso al credito” sono state indicate come un ostacolo da un numero di imprese uguale a quello di chi – al contrario – se ne è dichiarato soddisfatto.

È evidente che qui le storie e le collocazioni particolari di ogni singola vicenda aziendale fanno premio su una visione generale che consenta di esprimere un giudizio sul ruolo del sistema creditizio nel suo complesso. Può essere interessante, comunque, che l'“accesso al credito” compaia più spesso come fattore positivo ad Alba, mentre a Torino sono prevalenti le indicazioni di segno negativo.

Un'ultima considerazione sui fattori di contesto che hanno giocato in termini negativi non può non riguardare Associazioni di categoria e Camere di commercio, le quali – nell'80% dei casi ritenute ininfluenti – in misura rispettivamente del 13 e del 18% sono addirittura state indicate come un

ostacolo alla nuova imprenditoria: probabilmente nel senso che non hanno saputo fornire il sostegno che le imprese si attendevano.

Tabella 6.9. Influenza positiva o negativa dei fattori elencati sull'avvio dell'impresa (frequenze delle indicazioni in rapporto al numero di intervistati in percentuale)

	Torino		Alba		Totale	
	Posit.	Negat.	Posit.	Negat.	Posit.	Negat.
Disponibilità di terreni e fabbricati	20,0	8,6	33,3	13,3	24,0	10,0
Presenza di possibili soci	52,9	2,9	43,3	6,7	50,0	4,0
Disponibilità di manodopera idonea	55,7	8,6	43,3	23,3	52,0	13,0
Presenza di fornitori	34,3	4,3	36,7	6,7	35,0	5,0
Informazioni sul mercato	60,0	1,4	53,3	3,3	58,0	2,0
Clientela già ricettiva	82,9	1,4	76,7	13,3	81,0	5,0
Disponibilità finanziarie proprie	51,4	11,4	40,0	33,3	48,0	18,0
Accesso al credito	27,1	34,3	40,0	20,0	31,0	30,0
Incentivi pubblici	1,4	44,3	6,7	36,7	3,0	42,0
Sollecitazioni d'impresa originaria	10,0	4,3	3,3	6,7	8,0	5,0
Assistenza di associaz. di categoria	7,1	10,0	13,3	20,0	9,0	13,0
Assistenza Camera di Commercio	4,3	12,9	3,3	30,0	4,0	18,0
	n.=70	n.=70	n.=30	n.=30	n.=100	n.=100

Rispetto al quadro di indicazioni generali sopra delineato, gli incroci con variabili relative ad attributi differenziali degli imprenditori e delle imprese fanno emergere soltanto alcune variazioni significative:

- l'influenza positiva del fattore "disponibilità di informazioni sul mercato" viene particolarmente enfatizzata dai laureati e da coloro che provengono da un'attività professionale di impiegato o dirigente (circa il 70%); particolarmente se titolari di imprese operanti su mercati più ampi, costituite allo scopo di sviluppare un'idea originale, sulla base del possesso di un preciso know-how specialistico;
- l'influenza negativa della carenza di "incentivi pubblici" è particolarmente sottolineata da coloro che presentano bassi livelli di istruzione, equamente ripartiti fra ex operai o tecnici ed ex lavoratori autonomi, operanti soprattutto nei comparti tradizionali della meccanica strumentale, specialmente se localizzati nell'area torinese.

Nel complesso, comunque, l'ordine delle valutazioni generali sui fattori esterni sopra richiamate si ripete piuttosto regolarmente nei giudizi degli intervistati, al di là delle differenziazioni esistenti per caratteristiche personali degli imprenditori e condizioni strutturali delle imprese.

Un breve approfondimento, basato sui colloqui diretti, merita il fattore

“disponibilità di manodopera idonea”, che è stato indicato come uno dei fattori positivi per l'avvio della propria impresa dal 52% degli intervistati (56% a Torino), con una frequenza crescente al crescere del livello delle performance delle imprese.

Soprattutto per una piccola azienda, una manodopera qualificata, affidabile e non eccessivamente costosa costituisce una risorsa essenziale, com'è noto. Tuttavia, in non pochi casi, gli imprenditori intervistati hanno lamentato difficoltà lungo questo versante.

Le ragioni cui tali difficoltà vengono attribuite sono di vario genere e riguardano vari aspetti:

- normativi: l'eccessiva tutela dei lavoratori, in materia di licenziamenti e di inquadramento professionale, rispetto alle esigenze di flessibilità delle imprese;
- monetari: il costo del lavoro viene considerato eccessivo, soprattutto per quanto concerne i contributi assistenziali forniti dal datore di lavoro;
- formativi: più che un maggiore impegno delle istituzioni scolastiche si richiedono finanziamenti per favorire l'apprendistato in azienda;
- attitudinali: si lamenta la scarsa attitudine dei giovani a farsi coinvolgere nei problemi tecnici e aziendali e la tendenza a cercare un posto più sicuro dopo avere acquisito una professionalità, con indubbi costi (o perdite) per l'impresa che li ha formati.

Rispetto a questi problemi, alcune aziende hanno comunque cercato soluzioni individuali, tentando di coinvolgere i nuovi dipendenti nella vita dell'impresa, apprestando corsi di aggiornamento a proprie spese e, in almeno due casi, aprendo le porte della azienda a studenti per lo svolgimento di *stages*.

Può risultare utile aggiungere a quanto detto finora qualche considerazione circa le aree di attività in cui l'imprenditore – più che l'impresa – ha incontrato maggiori difficoltà nello svolgimento dei propri compiti. Le risposte ottenute dalla domanda al riguardo ci dicono, indirettamente, qualcosa di significativo anche ai fini della valutazione del genere di ostacoli incontrati nella fase di avvio e consolidamento delle imprese.

In effetti, malgrado essi dichiarino di considerare relativamente facile il mestiere di imprenditore, molti intervistati hanno incontrato svariate difficoltà nella fase di costituzione e di avvio della propria impresa. I problemi principali che essi si sono trovati ad affrontare riguardano le attività quotidiane di gestione dei rapporti con il sistema esterno: il fisco, in misura nettamente preponderante, e poi l'incertezza del mercato la complessità della legislazione e dei rapporti con le istituzioni, le relazioni col sistema bancario. Diversamente, i rapporti interni (in particolare con dipendenti e collaboratori) risultano aver comportato delle difficoltà solo in una minoranza di casi.

Tabella 6.10. Aree di attività in cui l'imprenditore ha riscontrato maggiori difficoltà: frequenze relative al numero di intervistati (3 risposte)

	Torino		Alba		Totale	
	Prima	Totale	Prima	Totale	Prima	Totale
Sistema fiscale	48,6	80,0	76,7	93,3	57,0	80,0
Rapporto istituz. e compless. legis.	14,3	57,0	6,7	56,7	12,0	57,0
Relaz. sindacali e gestione dipend.	4,3	20,0	6,7	30,0	5,0	20,0
Rapporti con banche	8,6	33,0	3,3	26,7	7,0	33,0
Incertezza del mercato	20,0	56,0	6,7	60,0	16,0	56,0
Rapporti con altri soggetti	2,9	19,0	-	13,0	2,0	19,0
Altro	1,4	1,0	-	-	1,0	1,0
	n.=70	n.=70	n.=30	n.=30	n.=100	n.=100

Le difficoltà determinate dall'impatto col sistema fiscale sembrano essere risultate particolarmente sentite dagli imprenditori per qualche verso più deboli: i più giovani (il 64% di chi ha creato la propria impresa prima dei 36 anni la indica come principale difficoltà incontrata), e quelli provenienti da posizioni operaie (70%).

Sul piano territoriale ricompare una differenziazione abbastanza netta, poiché gli albesi si lamentano molto più spesso del fisco (77% rispetto al 48,6% dei torinesi), mentre questi ultimi più di frequente denunciano difficoltà di rapporto con le istituzioni e con le complessità della legislazione (14% rispetto al 6,7%).

Ma per comprendere meglio l'importante questione delle difficoltà di rapporti con le istituzioni e la normativa è necessario rinviare il lettore al capitolo sulle relazioni, in termini di vincoli e aspettative, con il soggetto pubblico.

Dinamica delle imprese e caratteristiche degli imprenditori

7.1. Quali imprenditori per quali imprese

Si diventa imprenditori, come si è visto in precedenza, seguendo percorsi culturali, professionali e di maturazione delle scelte estremamente variegati e si costituiscono imprese differenziate per caratteristiche di struttura e di posizionamento sul mercato.

L'esame delle connessioni esistenti fra profili imprenditoriali e tipologie aziendali consente di individuare alcune relazioni significative.

Il momento anagrafico di passaggio all'imprenditoria risulta influenzare in misura non indifferente l'ambito settoriale dell'attività intrapresa: metà di coloro i quali hanno effettuato tale scelta in età più avanzata operano infatti nella produzione di Beni strumentali tradizionali contro il 40% della fascia di età intermedia ed il 30% dei più giovani. Questi ultimi si ritrovano con intensità relativamente maggiore nelle Altre attività, mentre l'ingresso nell'area dei Beni e servizi innovativi non sembra collegabile a specifiche classi di età.

L'età alla costituzione dell'impresa risulta rilevante ai fini del suo posizionamento sul mercato: i più anziani, fin dall'avvio, riescono ad operare in misura più marcata in produzioni su commessa e a catalogo, e cioè con maggior autonomia progettuale e commerciale, e quindi con un ambito geografico di mercato esteso a scala nazionale ed all'esportazione. Al contrario i più giovani si concentrano nella produzione per conto terzi e circoscrivono la loro attività al mercato regionale: la loro minor esperienza, almeno all'inizio dell'attività, sembra dunque costringerli a tipologie aziendali meno evolute.

Sotto questo profilo il curriculum scolastico risulta decisamente importante: il 61% dei neo-imprenditori laureati inizia la propria carriera imprenditoriale in Attività innovative, contro il 24% di quelli il cui percorso scolastico si è limitato alla media inferiore. Dei primi solo l'11% realizza iniziative aziendali

operanti prevalentemente in produzioni per conto terzi, contro il 40% dei secondi, con una più frequente capacità di confrontarsi con mercati più articolati dal punto di vista geografico e della clientela. Dunque la qualità dei percorsi formativi di base risulta essere sensibilmente influente nei riguardi della qualità tipologica dei progetti imprenditoriali che vengono definiti.

Un'influenza consimile si evidenzia in funzione del passato lavorativo e professionale dei neo-imprenditori: gli ex-dipendenti con esperienza unicamente di fabbrica (operai e tecnici) si concentrano maggiormente nelle produzioni tradizionali, realizzate per conto terzi e con un'area di mercato limitata all'ambito regionale mentre gli ex-colletti bianchi (impiegati e dirigenti) ed i lavoratori autonomi risultano relativamente più presenti nel settore innovativo con una più diffusa capacità di operare con maggiore autonomia e su mercati più estesi.

Per quanto concerne la professione dei genitori, ed in particolare quella paterna, la sua influenza sui figli sembra riguardare tipologie e orizzonti di mercato delle aziende costituite: i figli di imprenditori e di colletti bianchi costituiscono con maggiore frequenza imprese operanti in attività innovative, progettualmente più autonome e con mercati di riferimento estesi, mentre i figli di operai si addensano prevalentemente nelle attività tradizionali, con produzioni per conto terzi e con un mercato geograficamente circoscritto all'ambito regionale.

Le motivazioni soggettive di chi avvia un progetto imprenditoriale non sembrano risultare particolarmente significative ai fini della specificazione tipologica di questi progetti, al contrario di quanto si può riscontrare per le occasioni di costituzione delle iniziative aziendali, delle risorse accumulate e apportate al progetto imprenditoriale e dei fattori ritenuti più rilevanti per la loro concretizzazione.

Per quanto riguarda le occasioni, le aziende nate con l'obiettivo di sviluppare un'idea originale si collocano con maggiore intensità in attività innovative ma, almeno nella fase di avvio, risultano più confinate ai mercati locali; quelle sorte nell'ambito di progetti familiari si orientano prevalentemente verso attività tradizionali, pur con una maggiore capacità di posizionamento nel mercato, come quelle create su sollecitazione di altre imprese. Per queste, che operano prevalentemente su commessa, è essenziale il ruolo di un numero estremamente limitato di clienti.

D'altro canto la conoscenza di potenziali clienti, per quanto poco numerosi, seppur in un orizzonte di mercato esteso, costituisce il principale fattore d'avvio per le imprese che operano in conto terzi mentre per quelle che producono a catalogo, con maggiore autonomia, il fattore fondamentale è individuabile nella padronanza di un know-how tecnico.

Infine, per quanto concerne le risorse professionali accumulate e impiega-

Tabella 7.1. Rapporto tra caratteristiche degli imprenditori e caratteristiche delle imprese

	Settore di attività			Tipo di produzione			Area mercato		N. di clienti		Settore di sbocco			
	Tradizionale	Innovativo	Altro	Conto terzi	Com-messa	Cata-logo	Prov. region.	Naz. e estero	Uno e pochi	Molti	Metal mecc.	Altro ind.	Molti settori	Altro no ind.
<i>Totale</i>	39,0	33,0	28,0	30,0	37,0	33,0	61,0	39,0	60,6	39,4	29,0	23,0	26,0	22,0
<i>Età</i>														
Fino a 35 anni	30,3	33,3	36,4	45,5	30,3	24,2	72,8	27,2	54,5	45,5	24,2	27,3	24,2	24,2
Da 36 a 45 anni	40,4	34,0	25,5	27,7	38,3	34,0	61,7	38,3	63,8	36,2	34,0	19,1	25,5	21,3
46 anni e oltre	50,0	30,0	20,0	10,0	45,0	45,0	40,0	60,0	63,2	36,8	25,0	25,0	30,0	20,0
<i>Titolo di studio</i>														
Licenza media	57,6	15,2	27,3	39,4	24,2	36,4	60,6	39,4	71,9	28,1	30,3	27,3	30,3	12,1
Diploma	34,0	31,9	34,0	29,8	40,4	29,8	65,9	34,1	53,2	46,8	27,7	23,4	25,5	23,4
Laurea	22,0	61,1	16,7	11,1	50,0	38,9	44,6	55,6	55,6	44,4	27,8	16,7	22,2	33,3
<i>Occupazione precedente</i>														
Nessuna	-	25,0	75,0	75,0	-	25,0	50,0	50,0	50,0	50,0	25,0	-	-	75,0
Operaio	45,8	20,8	33,3	45,8	25,0	29,2	79,2	20,8	60,9	39,1	33,3	16,7	41,7	8,3
Impiegato	37,8	37,8	24,3	16,2	40,4	43,2	56,8	43,2	59,5	40,5	24,3	32,4	27,0	16,2
Autonomo	40,0	37,1	22,9	28,6	45,7	25,7	54,3	45,7	62,9	37,1	31,4	20,0	17,1	31,4
<i>Professione del padre</i>														
Imprenditore	30,0	35,0	35,0	30,0	55,0	15,0	30,0	70,0	65,0	35,0	35,0	25,0	10,0	30,0
Impiegato	31,3	50,0	18,8	12,5	62,5	25,0	62,5	37,5	68,8	31,3	37,5	6,3	31,3	25,0
Operaio	54,2	25,0	20,8	41,7	25,0	33,3	79,2	20,8	58,3	41,7	20,8	33,3	37,5	8,3
Autonomo	61,4	27,6	31,0	34,5	27,6	37,9	69,0	31,0	58,6	41,4	27,6	24,1	20,7	27,6
Altro	22,2	44,4	33,3	22,2	22,2	55,6	55,6	44,4	55,6	44,4	22,2	22,2	33,3	22,2

Segue: Tabella 7.1.

	Settore di attività			Tipo di produzione			Area mercato		N. di clienti		Settore di sbocco			
	Tradi- zionale	Inno- vativo	Altro	Conto terzi	Com- messa	Cata- logo	Prov. region.	Naz. e estero	Uno e pochi	Molti	Metal mecc.	Altro ind.	Molti settori	Altro no ind.
<i>Motivazioni</i>														
Indipendenza	30,4	37,0	32,6	28,3	34,8	37,0	65,2	34,8	60,9	39,1	28,3	23,9	26,1	21,7
Professionalità	33,3	33,3	33,3	29,6	40,7	29,6	59,3	40,7	55,6	44,4	29,6	22,2	18,5	29,6
Reddito	57,7	26,9	15,4	34,6	38,5	26,9	57,7	42,3	65,4	34,6	26,9	23,1	34,6	15,4
<i>Fattori per l'avvio</i>														
Vocazione	40,6	28,1	31,3	34,4	40,6	25,0	78,1	21,9	53,1	46,9	21,9	34,4	21,9	21,9
Know-how	31,0	40,5	28,6	21,4	38,1	40,5	59,5	40,5	57,1	42,9	28,6	21,4	31,0	19,0
Mercato	48,0	28,0	24,0	40,0	32,8	28,0	44,0	56,0	76,0	24,0	36,0	12,0	24,0	28,0
<i>Risorse professionali</i>														
Tecnologia	36,4	45,5	18,2	22,7	45,5	31,8	61,4	38,6	61,4	38,6	29,5	22,7	29,5	18,2
Organizzazione	44,4	25,9	29,6	33,3	29,6	37,0	59,3	40,7	63,0	37,0	25,9	22,2	25,9	25,9
Lavoro	36,4	22,7	40,9	36,4	36,4	27,3	68,2	31,8	59,1	40,9	27,3	27,3	27,3	18,2
<i>Occasione</i>														
Idea	29,2	37,5	33,3	31,3	31,3	37,5	75,0	25,0	47,9	52,1	25,0	18,8	27,1	29,2
Famiglia	50,0	29,2	20,8	37,5	29,2	33,3	45,8	54,2	69,6	30,4	37,5	25,0	25,0	12,5
Esterno	48,1	29,6	22,2	18,5	55,6	25,9	48,1	51,9	74,1	25,9	25,9	29,6	25,9	18,5

te nel progetto aziendale, le conoscenze tecnologiche risultano più rilevanti per coloro che si sono impegnati nelle Attività innovative e fra quanti vendono su commessa e a catalogo, pur prescindendo dall'area geografica di mercato. In funzione della estensione di quest'ultima ricoprono un ruolo crescente le competenze organizzative e gestionali, mentre la capacità di lavoro risulta relativamente più importante nelle attività diverse dalla meccanica strumentale, tradizionale e/o innovativa, e nelle produzioni per conto terzi.

7.2. La dinamica evolutiva delle imprese dopo l'avvio

Le imprese del campione, anche, ma non solo, in quanto hanno superato positivamente la fase della mortalità infantile, risultano delle "buone imprese" sotto il profilo economico e produttivo, come mostrano i dati relativi all'andamento occupazionale.

Tabella 7.2. Dinamica occupazionale delle imprese

	Torino			Alba			Totale		
	Avvio	Attualmente	Diff. %	Avvio	Attualmente	Diff. %	Avvio	Attualmente	Diff. %
Numero di imprese	70	70	-	30	30	-	100	100	-
Soci operanti in az.	137	151	+10,2	68	73	+7,3	205	224	+9,3
di cui familiari	18	24	+33,3	44	44	-	62	68	+9,7
Dipendenti	354	868	+145,2	130	334	+156,9	484	1.202	+148,3
Totale addetti	491	1.019	+107,5	198	407	+105,6	689	1.426	+107,0

Fra il primo anno di attività ed il 1993 la loro occupazione complessiva risulta infatti più che raddoppiata, con una dinamica particolarmente concentrata nell'assorbimento di lavoratori dipendenti: se infatti all'inizio l'impresa "media" si dimensionava, in termini di addetti complessivi sulle 7 unità, con 2 soci e 5 dipendenti, a fine periodo la dimensione media risultava di 14 addetti, con un incremento di 7 unità, sostanzialmente riconducibile all'assunzione di lavoro dipendente.

Va inoltre precisato che la crisi in atto al momento dell'indagine questionaria può avere in parte distorto negativamente il dato relativo alla dinamica occupazionale, dal momento che alcune imprese hanno dichiarato di avere recentemente ridotto gli addetti.

Nella generalità dei casi le aziende hanno dunque dichiarato saldi occupazionali positivi o almeno in pareggio: ne risulta pertanto un consistente passaggio fra le classi di addetti in cui esse sono state classificate.

Tabella 7.3. Caratteristiche delle imprese e dimensioni aziendali

		Aziende micro	Aziende mini	Totale
<i>Totale</i>	In avvio	65,0	35,0	100,0
	Attualmente	50,0	50,0	100,0
<i>Localizzazione</i>				
Alba	In avvio	70,0	30,0	100,0
	Attualmente	43,3	56,7	100,0
Torino	In avvio	62,9	37,1	100,0
	Attualmente	52,9	47,1	100,0
<i>Settore</i>				
Tradizionale	In avvio	53,8	46,2	100,0
	Attualmente	46,2	53,8	100,0
Innovativo	In avvio	72,7	27,3	100,0
	Attualmente	51,5	48,5	100,0
Altro	In avvio	71,4	28,6	100,0
	Attualmente	53,6	46,4	100,0
<i>Tipologia</i>				
Conto terzi	In avvio	50,0	50,0	100,0
	Attualmente	56,7	43,3	100,0
Commessa	In avvio	59,5	40,5	100,0
	Attualmente	43,2	56,8	100,0
Catalogo	In avvio	84,8	15,2	100,0
	Attualmente	51,5	48,5	100,0
<i>Area mercato</i>				
Regionale	In avvio	65,6	34,4	100,0
	Attualmente	52,5	47,5	100,0
Nazionale ed estero	In avvio	64,1	35,9	100,0
	Attualmente	46,2	53,8	100,0
<i>Numero di clienti</i>				
Uno o pochi	In avvio	61,7	38,3	100,0
	Attualmente	53,3	46,7	100,0
Molti	In avvio	69,2	30,8	100,0
	Attualmente	46,2	53,8	100,0

Mentre al momento dell'avvio il 65% delle imprese aveva meno di 5 addetti, al 1993 ve n'era soltanto il 50% con meno di 10 addetti; con una tendenza comune alle diverse realtà territoriali, in misura più accentuata nell'Albese, e settoriali, in misura più accentuata nelle Attività innovative.

Il consolidamento occupazionale risulta essere stato particolarmente significativo presso le aziende operanti su catalogo, presso quelle con un mercato di riferimento esteso all'ambito nazionale ed estero e presso quelle capaci di disporre di una pluralità di clienti; mentre il contrario avviene per quelle operanti in conto terzi, che pure all'inizio avevano una dimensione media superiore.

Il posizionamento sul mercato sembra dunque risultare una variabile cruciale nello sviluppo occupazionale delle imprese di nuova costituzione.

Incrociando l'indicatore della crescita dimensionale con le caratteristiche degli imprenditori si possono individuare le variabili che sembrano rivestire un ruolo più significativo.

Le imprese in cui si sono registrati i maggiori incrementi occupazionali sono quelle fondate da imprenditori non in giovane età, laureati, con precedenti esperienze lavorative come impiegati e dirigenti, che hanno portato in azienda soprattutto capacità organizzative, gestionali o commerciali.

Per quanto riguarda le occasioni risultano più dinamiche le aziende costituite sulla base di un'idea, nelle quali il fattore determinante di attivazione è stato la disponibilità di know-how, quelle costituite da soci, specie non familiari, e quelle capaci di collaborare, fin dall'avvio, con altre imprese.

Per converso, risultano meno positivamente correlate alla crescita occupazionale le imprese fondate da operai, quelle in cui l'apporto imprenditoriale si è focalizzato sulla "capacità di lavoro" e in cui il fattore determinante di avvio è individuato nella "vocazione imprenditoriale", quelle nate per sollecitazione familiare e gestite dal solo titolare.

Corrispondentemente all'aumento di occupati anche il giro di affari delle imprese esaminate è cresciuto in misura significativa; nell'ultimo anno di attività il 60% delle aziende superava il miliardo di lire di fatturato, contro poco più del 10% nel primo anno, e restavano sotto i 500 milioni solo un quarto delle imprese, contro circa il 60% del primo anno.

Tabella 7.4. Caratteristiche degli imprenditori e dimensioni aziendali

		Aziende micro	Aziende mini	Totale
<i>Totale</i>	In avvio	65,0	35,0	100,0
	Attualmente	50,0	50,0	100,0
<i>Età</i>				
Fino a 35 anni	In avvio	69,7	30,3	100,0
	Attualmente	60,6	39,4	100,0
Da 36 a 45 anni	In avvio	59,6	21,5	81,1
	Attualmente	46,8	53,2	100,0
46 anni e oltre	In avvio	70,0	30,0	100,0
	Attualmente	40,0	60,0	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	In avvio	57,6	42,4	100,0
	Attualmente	57,6	42,4	100,0
Diploma	In avvio	63,8	36,2	100,0
	Attualmente	42,6	57,4	100,0
Laurea	In avvio	83,3	16,7	100,0
	Attualmente	55,6	44,4	100,0

Segue: Tabella 7.4.

		Aziende micro	Aziende mini	Totale
<i>Professione precedente</i>				
Nessuna	In avvio	100,0	-	100,0
	Attualmente	50,0	50,0	100,0
Operaio	In avvio	54,2	45,8	100,0
	Attualmente	66,7	33,3	100,0
Impiegato	In avvio	75,7	24,3	100,0
	Attualmente	48,6	51,4	100,0
Lav. autonomo	In avvio	57,1	42,9	100,0
	Attualmente	40,0	60,0	100,0
<i>Motivazioni</i>				
Indipendenza	In avvio	69,6	30,4	100,0
	Attualmente	56,5	43,5	100,0
Professionalità	In avvio	51,9	48,1	100,0
	Attualmente	48,1	51,9	100,0
Reddito	In avvio	69,2	30,8	100,0
	Attualmente	42,3	57,7	100,0
<i>Risorse professionali</i>				
Tecnologia	In avvio	59,1	40,9	100,0
	Attualmente	59,1	40,9	100,0
Organizzazione	In avvio	77,8	22,2	100,0
	Attualmente	29,6	70,4	100,0
Spirito di lavoro	In avvio	54,5	45,5	100,0
	Attualmente	63,6	36,4	100,0
<i>Fattori per l'avvio</i>				
Vocazione	In avvio	50,0	50,0	100,0
	Attualmente	53,1	46,9	100,0
Know-how	In avvio	78,6	21,4	100,0
	Attualmente	54,8	45,2	100,0
Mercati	In avvio	60,0	40,0	100,0
	Attualmente	40,0	60,0	100,0
<i>Professione del padre</i>				
Imprenditore	In avvio	55,0	45,0	100,0
	Attualmente	45,0	55,0	100,0
Impiegato	In avvio	75,0	25,0	100,0
	Attualmente	56,3	43,8	100,0
Operaio	In avvio	54,2	45,8	100,0
	Attualmente	54,2	45,8	100,0
Lav. autonomo	In avvio	75,9	24,1	100,0
	Attualmente	51,7	48,3	100,0
Altro	In avvio	55,6	44,4	100,0
	Attualmente	33,3	66,7	100,0
<i>Occasione</i>				
Idea	In avvio	70,8	29,2	100,0
	Attualmente	52,1	47,9	100,0
Famiglia	In avvio	62,5	37,5	100,0
	Attualmente	66,7	33,3	100,0
Esterno	In avvio	59,3	40,7	100,0
	Attualmente	33,3	66,7	100,0

		Aziende micro	Aziende mini	Totale
<i>Collaborazione</i>				
Sì	In avvio	64,3	35,7	100,0
	Attualmente	48,2	51,8	100,0
No	In avvio	65,9	34,1	100,0
	Attualmente	52,3	47,7	100,0
<i>Soci operativi</i>				
Solo titolare	In avvio	57,7	42,3	100,0
	Attualmente	61,5	30,5	100,0
Familiari	In avvio	60,0	40,0	100,0
	Attualmente	48,0	52,0	100,0
Non familiari	In avvio	71,4	28,6	100,0
	Attualmente	44,9	55,1	100,0
<i>Soci finanziatori</i>				
Solo titolare	In avvio	50,0	50,0	100,0
	Attualmente	75,0	25,0	100,0
Familiari	In avvio	54,5	45,5	100,0
	Attualmente	45,5	54,5	100,0
Non familiari	In avvio	77,1	22,9	100,0
	Attualmente	50,0	50,0	100,0

Contestualmente a questa dinamica si registra una progressiva trasformazione della struttura societaria e giuridica delle imprese verso la forma più evoluta della società di capitale, che caratterizza a fine periodo il 62% dei casi contro il 51% dell'inizio dell'attività.

Sotto il profilo del posizionamento sul mercato non si registrano mutamenti significativi per quanto riguarda l'articolazione settoriale degli sbocchi, mentre un qualche segnale positivo si può cogliere nel pur contenuto decremento del peso delle imprese terziste a favore di un ampliamento di quello delle aziende operanti su catalogo.

La capacità di abbandonare rapidamente, nei primi anni dopo l'avvio, un rapporto di conto terzi con la committenza costituisce infatti un indubbio indicatore delle potenzialità evolutive di una nuova impresa.

In funzione di questa ipotesi sono stati esaminati gli incroci con alcune variabili caratteristiche delle imprese e degli imprenditori.

La collocazione settoriale non sembra influenzare significativamente la performance aziendale sotto questo profilo, analogamente a quella dimensionale.

Al contrario gli imprenditori che hanno costituito la loro azienda in età più giovane, pur partendo da posizioni meno favorevoli, sembrano più di-

namici in questo passaggio evolutivo, così come il titolo di studio risulta correlato positivamente con la capacità di acquisire una maggiore autonomia commerciale.

Chi ha un passato lavorativo da impiegato e da dirigente mostra maggiore capacità di uscire dal conto terzi, mentre ex-lavoratori autonomi ed ex-operai rimangono più legati nel tempo ad una maggiore dipendenza dai clienti iniziali.

Per quanto concerne le capacità apportate all'azienda il saper fare tecnologico e organizzativo influiscono positivamente sulla sua capacità di autonomia, mentre, per quanto riguarda le occasioni, le imprese nate con l'obiettivo di sviluppare un'idea originale riescono ad evolvere positivamente la propria posizione di mercato più di quelle costituite per occasioni familiari ed anche di quelle create su sollecitazione di un'altra impresa, secondo quelli che possono essere definiti i criteri del decentramento produttivo.

Questa considerazione è confermata osservando che le aziende nate con la conoscenza di clienti potenziali come principale fattore di avvio rimangono maggiormente confinate al conto terzi.

Il fenomeno dinamico più significativo può essere comunque individuato nella capacità di spostamento su mercati più ampi e quindi nella strategia di diversificazione degli sbocchi geografici: se nell'anno iniziale oltre il 60% delle imprese collocava la propria produzione entro i confini regionali e provinciali, nell'ultimo anno tale percentuale risulta quasi dimezzata. Questo spostamento sui mercati più ampi, che attualmente interessa il 63% delle imprese, riguarda in modo particolare le aziende operanti nelle Attività innovative e quelle operanti su commessa e a catalogo mentre la produzione per conto terzi risulta ancora circoscritta, per il 60% dei casi, al mercato regionale.

Anche rispetto all'uscita dalla dimensione provinciale o regionale del mercato di sbocco che, nella fase di avvio, costituisce un indicatore importante del successo di una nuova impresa, si può notare una potenzialità favorevole presso gli imprenditori che diventano tali in età più giovane.

Queste, che generalmente avevano la loro attività imprenditoriale verso mercati ampiamente circoscritti all'ambito locale manifestano, fin dai primi anni di vita aziendale, una rilevante capacità di estendere l'area di riferimento commerciale.

Anche rispetto a questo elemento il titolo di studio sembra rivestire una certa rilevanza: i laureati aumentano in misura consistente la loro già forte presenza sui mercati nazionale ed estero mentre gli imprenditori il cui iter scolastico è limitato alla licenza media mantengono il loro raggio di azione più circoscritto al mercato regionale.

Considerando il passato lavorativo degli imprenditori si può vedere che

tutte le categorie registrano migliori collocazioni geografiche rispetto alla fase iniziale, con un'intensità particolare per gli ex-impiegati e dirigenti, ma anche per gli ex-operai che peraltro risultano ancora relativamente più bloccati a sbocchi regionali.

Tabella 7.5. Caratteristiche delle imprese ed evoluzione tipologica

		Tipo di produzione			Area mercato		N. di clienti	
		Conto terzi	Com-messa	Cata-logo	Prov. e region.	Naz. e estero	Uno e pochi	Molti
<i>Totale</i>	In avvio	30,0	37,0	33,0	61,0	39,0	60,6	39,4
	Attualmente	26,0	38,0	36,0	37,0	63,0	48,5	51,5
<i>Localizzazione</i>								
Alba	In avvio	43,3	23,3	33,3	60,0	40,0	48,3	51,7
	Attualmente	40,0	20,0	40,0	40,0	60,0	44,8	55,2
Torino	In avvio	24,3	42,9	32,9	61,4	38,6	65,7	34,3
	Attualmente	20,0	45,7	34,3	35,7	64,3	50,0	50,0
<i>Settore</i>								
Tradizionale	In avvio	30,9	38,5	30,8	61,5	38,5	63,2	36,8
	Attualmente	25,6	41,0	33,3	41,0	59,0	50,0	50,0
Innovativo	In avvio	18,2	51,5	30,3	63,6	36,4	69,7	30,3
	Attualmente	18,2	48,5	33,3	30,3	69,7	54,5	45,5
Altro	In avvio	30,8	30,3	39,3	57,1	42,9	46,4	53,6
	Attualmente	35,7	21,4	42,9	39,3	60,7	39,3	60,7
<i>Dimensione aziendale</i>								
Micro	In avvio	23,1	33,8	43,1	61,5	38,5	57,8	42,2
	Attualmente	21,5	35,4	43,1	36,9	63,1	46,9	53,1
Mini	In avvio	42,9	42,9	14,2	60,0	40,0	65,7	34,3
	Attualmente	34,3	42,9	22,8	37,1	62,9	51,4	48,6
<i>Tipologia</i>								
Conto terzi	In avvio	-	-	-	70,0	30,0	66,6	33,7
	Attualmente	-	-	-	60,0	40,0	60,0	40,0
Commessa	In avvio	-	-	-	59,5	40,5	67,6	32,4
	Attualmente	-	-	-	24,3	75,7	51,4	48,6
Catalogo	In avvio	-	-	-	54,5	45,5	46,9	53,1
	Attualmente	-	-	-	30,3	69,7	34,4	65,6

Decisamente rilevante sotto questo profilo risultano ancora le capacità acquisite ed apportate all'azienda in quanto chi ha maturato significative competenze organizzative, gestionali e commerciali riesce a passare in misura consistente al mercato nazionale ed all'export mentre chi ha acquisito essenzialmente capacità di lavoro tende a restare sul mercato regionale.

Anche le differenti occasioni di creazione dell'impresa sembrano avere influito sulla performance successiva. Le imprese nate su sollecitazione di altre imprese aumentano ancora la loro propensione ad operare su mercati

estesi, già forte all'inizio dell'attività, mentre quelle nate per sviluppare un'idea originale, che all'inizio risultavano ancorate al mercato locale, appaiono successivamente particolarmente dinamiche, dimostrando in tal modo una buona capacità di verificare e di sviluppare al meglio il progetto d'impresa.

Rispetto ai fattori di avvio, la conoscenza del mercato risulta ovviamente connessa alla capacità di operare a scala vasta, ma sia la disponibilità di know-how specifici sia la vocazione imprenditoriale risultano favorevoli all'estensione dell'attività aziendale oltre i limiti regionali.

Infine può essere significativo osservare che, mentre le aziende che dispongono di strutture societarie complesse, con la presenza di soci finanziatori ed operanti non familiari, si muovono in modo positivo in questa direzione, quelle concentrate sulla figura del solo titolare manifestano una minore dinamica di ampliamento degli orizzonti geografici di mercato.

Alla capacità di ampliamento del raggio di mercato in senso geografico corrisponde un aumento della capacità delle aziende di intrattenere rapporti con un numero elevato di clienti: nell'ultimo anno oltre la metà delle imprese opera con molti clienti a fronte del 39% dell'anno iniziale.

Anche in questo caso la maggiore dinamicità è correlabile alle variabili produttive ed alle caratteristiche imprenditoriali che hanno giocato un ruolo favorevole nell'evoluzione tipologica e di mercato.

7.3. Performance aziendali e caratteristiche degli imprenditori: un indicatore sintetico

Per poter riepilogare e, in una certa misura, verificare i risultati parziali ricavati dai confronti fra specifiche dinamiche aziendali e caratteristiche degli imprenditori, si è costruito un indicatore sintetico di performance. Lo si è ottenuto semplicemente attribuendo un punteggio alle risposte date dagli intervistati riguardo alle dinamiche occupazionali, al tipo di produzione, all'area di sbocco e allo stadio di sviluppo delle loro imprese. La somma di tali punteggi ha dato il valore dell'indicatore di performance. In base al livello di quest'ultimo si sono individuati tre raggruppamenti di imprese – tre classi di performance, si potrebbe dire – genericamente definibili come “meno dinamiche”, “dinamiche” e “di successo”: esse corrispondono, rispettivamente, a 31, 38 e 31 casi.

Dall'incrocio fra questo indicatore sintetico e un'ampia serie di variabili è stato possibile ottenere le informazioni presentate di seguito sulle caratteristiche prevalenti delle imprese e degli imprenditori entrati a far parte di ciascuna delle diverse “classi di merito”.

Tabella 7.6. Caratteristiche degli imprenditori ed evoluzione tipologica delle imprese

		Tipo di produzione			Area mercato		N. di clienti		Settore di sbocco			
		Conto terzi	Com-messa	Cata-logo	Prov. e reg.	Naz. e estero	Uno e pochi	Molti	Metal mecc.	Altro ind.	Molti settori	Altro non ind.
<i>Totale</i>	In avvio	30,0	37,0	33,0	61,0	39,0	60,6	39,4	29,0	23,0	26,0	22,0
	Attualmente	26,0	38,0	36,0	37,0	63,0	48,5	51,5	29,0	26,0	25,0	20,0
<i>Età</i>												
Fino a 35 anni	In avvio	45,5	30,3	24,2	72,8	27,2	54,5	45,5	24,2	27,3	24,2	24,2
	Attualmente	36,4	33,3	30,3	42,4	57,6	48,5	51,5	24,2	30,3	24,2	21,5
Da 36 a 45 anni	In avvio	27,7	38,3	34,0	61,7	38,3	63,8	36,2	34,0	19,1	25,5	21,3
	Attualmente	25,5	34,0	40,4	36,2	63,8	53,2	46,8	31,9	21,3	25,5	21,3
46 anni e oltre	In avvio	10,0	45,0	45,0	40,0	60,0	63,2	36,8	25,0	25,0	30,0	20,0
	Attualmente	10,0	55,5	35,0	30,0	70,0	36,8	63,2	30,0	30,0	25,0	15,0
<i>Titolo di studio</i>												
Licenza media	In avvio	39,4	24,2	36,4	60,6	39,4	71,9	28,1	30,3	27,3	30,3	12,1
	Attualmente	39,4	21,2	39,4	51,5	48,5	62,5	37,5	33,3	27,3	27,3	12,1
Diploma	In avvio	29,8	40,4	29,8	65,9	34,1	53,2	46,8	27,7	23,4	25,5	23,4
	Attualmente	21,3	46,8	31,9	34,0	66,0	42,6	57,4	23,4	27,7	27,7	21,3
Laurea	In avvio	11,1	50,0	38,9	44,4	55,6	55,6	44,4	27,8	16,7	22,2	33,3
	Attualmente	11,1	44,4	44,4	16,7	83,3	38,9	61,1	33,3	22,2	16,7	27,8
<i>Collaborazione</i>												
Sì	In avvio	25,0	37,5	37,5	55,4	44,6	58,2	41,8	33,9	16,1	25,0	25,0
	Attualmente	19,6	42,9	37,5	36,4	63,6	45,5	54,5	32,1	17,9	25,0	25,0
No	In avvio	36,4	36,4	27,3	68,2	31,8	63,6	36,4	22,7	31,8	27,3	18,2
	Attualmente	34,1	31,8	37,5	37,5	62,5	52,3	47,7	25,0	36,4	25,0	13,6
<i>Occupazione precedente</i>												
Nessuna	In avvio	75,0	-	25,0	50,0	50,0	50,0	50,0	25,0	-	-	75,0
	Attualmente	75,0	-	25,0	50,0	50,0	50,0	50,0	25,0	-	-	75,0
Operaio	In avvio	45,8	25,0	29,2	79,2	20,8	60,9	39,1	33,3	16,7	41,7	8,3
	Attualmente	37,5	29,2	33,3	58,3	41,7	56,5	43,5	33,3	20,8	37,5	8,3
Impiegato	In avvio	16,2	40,4	43,2	56,8	43,2	59,5	40,5	24,3	32,4	27,0	16,2
	Attualmente	10,8	43,2	45,9	27,0	73,0	45,9	54,1	24,3	32,4	27,0	16,2
Autonomo	In avvio	28,6	45,7	25,7	54,3	45,7	62,9	37,1	31,4	20,0	17,1	31,4
	Attualmente	28,6	42,9	28,6	31,4	68,6	45,7	54,3	31,4	25,7	17,1	25,7

Segue: Tabella 7.6.

		Tipo di produzione			Area mercato		N. di clienti		Settore di sbocco			
		Conto terzi	Com-messa	Cata-logo	Prov. e reg.	Naz. e estero	Uno e pochi	Molti	Metal mecc.	Altro ind.	Molti settori	Altro non ind.
<i>Motivazione</i>												
Indipendenza	In avvio	28,3	34,8	37,0	65,2	34,8	60,9	39,1	28,3	23,9	26,1	21,7
	Attualmente	26,1	30,4	43,5	39,1	60,9	45,7	54,3	28,3	28,3	23,9	19,6
Professionalità	In avvio	29,6	40,7	29,6	59,3	40,7	55,6	44,4	29,6	22,2	18,5	29,6
	Attualmente	22,2	51,9	25,9	37,0	63,0	51,9	48,1	29,6	29,6	18,5	22,2
Reddito	In avvio	34,6	38,5	26,9	57,7	42,3	65,4	34,6	26,9	23,1	34,6	15,4
	Attualmente	30,8	38,5	30,8	34,6	65,4	50,0	50,0	26,9	19,2	34,6	19,2
<i>Risorse professionali</i>												
Tecnologia	In avvio	22,7	45,5	31,8	61,4	38,6	61,4	38,6	29,5	22,7	29,5	18,2
	Attualmente	18,2	45,5	36,4	36,4	63,6	47,7	52,3	29,5	27,3	27,3	15,9
Organizzazione	In avvio	33,3	29,6	37,0	59,3	40,7	63,0	37,0	25,9	22,2	25,9	25,9
	Attualmente	29,6	33,3	37,0	25,9	74,1	44,4	55,6	29,6	25,9	22,2	22,2
Spirito di lavoro	In avvio	36,4	36,4	27,3	68,2	31,8	59,1	40,9	27,3	27,3	27,3	18,2
	Attualmente	31,8	36,4	31,8	54,5	45,5	54,5	45,5	22,7	27,3	31,8	18,2
<i>Occasione</i>												
Idea	In avvio	31,3	31,3	37,5	75,0	25,0	47,9	52,1	25,0	18,8	27,1	29,2
	Attualmente	25,0	33,3	41,7	43,8	56,3	33,3	66,7	27,1	20,8	25,0	27,1
Famiglia	In avvio	37,5	29,2	33,3	45,8	54,2	69,6	30,4	37,5	25,0	25,0	12,5
	Attualmente	33,3	37,5	29,2	37,5	62,5	52,2	47,8	37,5	20,8	25,0	16,7
Esterno	In avvio	18,5	55,6	25,9	48,1	51,9	74,1	25,9	25,9	29,6	25,9	12,5
	Attualmente	18,5	48,1	33,3	22,2	77,8	70,4	29,6	25,9	37,0	25,9	11,1
<i>Soci</i>												
Solo titolare	In avvio	34,6	34,6	30,8	50,0	50,0	61,5	38,5	34,6	25,1	15,4	26,9
	Attualmente	30,8	38,5	30,8	42,3	57,7	46,2	53,8	34,6	23,1	15,4	26,9
Familiari	In avvio	44,0	28,0	28,0	56,0	44,0	41,7	58,3	24,0	16,0	24,0	36,0
	Attualmente	40,0	24,0	36,0	36,0	64,0	37,5	62,5	24,0	16,0	24,0	36,0
Non familiari	In avvio	20,4	42,9	36,7	70,0	30,0	69,4	30,6	28,6	26,5	32,7	12,2
	Attualmente	16,3	44,9	38,8	34,7	65,3	55,1	44,9	28,6	32,7	30,6	8,0

Segue: Tabella 7.6.

		Tipo di produzione			Area mercato		N. di clienti		Settore di sbocco			
		Conto terzi	Com-messa	Cata- logo	Prov. e reg.	Naz. e estero	Uno e pochi	Molti	Metal mecc.	Altro ind.	Molti settori	Altro non ind.
<i>Fattori per l'avvio</i>												
Vocazione	In avvio	34,4	40,6	25,0	78,1	21,9	53,1	46,9	21,9	34,4	21,9	21,9
	Attualmente	25,0	43,8	31,3	43,8	56,3	43,8	56,3	18,8	34,4	25,0	21,9
Know-how	In avvio	21,4	38,1	40,5	59,5	40,5	57,1	42,9	28,6	21,4	31,0	19,0
	Attualmente	19,0	40,5	40,5	35,7	64,3	45,2	54,8	28,6	26,2	28,6	16,7
Mercato	In avvio	40,0	32,0	28,0	44,0	56,0	76,0	24,0	36,0	12,0	24,0	28,0
	Attualmente	40,0	28,0	32,0	32,0	68,0	60,0	40,0	40,0	16,0	20,0	24,0
<i>Professione del padre</i>												
Imprenditore	In avvio	30,0	55,0	15,0	30,0	70,0	65,0	35,0	35,0	25,0	10,0	30,0
	Attualmente	25,0	55,0	20,0	10,0	90,0	40,0	60,0	35,0	25,0	10,0	30,0
Impiegato	In avvio	12,5	62,5	25,0	62,5	37,5	68,8	31,3	37,5	6,3	31,3	25,0
	Attualmente	12,5	56,3	31,3	18,8	81,3	62,5	37,5	37,5	6,3	31,3	25,0
Operaio	In avvio	41,7	25,0	33,3	79,2	20,8	58,3	41,7	20,8	33,3	37,5	8,3
	Attualmente	29,2	33,3	37,5	58,3	41,7	37,5	62,5	25,0	37,5	33,3	4,2
Autonomo	In avvio	34,5	27,6	37,9	69,0	31,0	58,6	41,4	27,6	24,1	20,7	27,6
	Attualmente	34,5	24,1	41,4	48,3	51,7	55,2	44,8	20,6	27,8	17,2	27,6
	In avvio	22,2	22,2	55,6	55,6	44,4	55,6	44,4	22,2	22,2	33,3	22,2
	Attualmente	22,2	33,3	44,4	33,3	66,7	55,6	44,4	11,1	33,3	44,4	11,1

Le imprese “meno dinamiche”

Questa categoria di imprese è costituita da operatori che agiscono soprattutto sul mercato regionale (68%), con produzioni in conto terzi (61%).

Un terzo di queste imprese sono albesi, con una percentuale inferiore a quella delle imprese di successo ma superiore a quella delle imprese dinamiche.

L'insieme è costituito da imprese relativamente più giovani – il 55% è stato creato a partire dal 1988 – e da un gruppo di imprese ristrutturato all'inizio del periodo preso in considerazione: ciò potrebbe significare che una parte almeno della responsabilità del limitato sviluppo sia dovuta alla minor disponibilità di tempo avuta per dispiegare le proprie potenzialità.

Quello dell'età, tuttavia, non è l'unico tratto comune alle imprese di questo gruppo.

Vi è una predominanza di imprese a proprietà individuale o familiare, in cui l'apporto di capitale di rischio è stato appannaggio del/i fondatore/i (75% dei casi); l'individuazione del mercato di sbocco è stata realizzata ad opera del futuro imprenditore in 1/3 dei casi, attraverso ricerche personali o grazie a contatti con altre imprese (50%).

Attualmente le imprese operano con pochi clienti selezionati e stabili, con cui i contatti sono mantenuti essenzialmente dal titolare o dai suoi soci; più in generale, titolare e soci si occupano di tutti i rapporti con i principali soggetti esterni, dalle banche ai fornitori.

La scarsa differenziazione di ruoli all'interno dell'azienda e la connessa abitudine a decisioni centralizzate è confermata per tutte le tipologie di scelta considerate, che il titolare e, in misura minore, i soci tendono a concentrare su di sé, e dalla attribuzione agli stessi delle principali funzioni.

Le previsioni di sviluppo futuro risultano coerenti tanto con l'accentramento del controllo, quanto con il posizionamento sul mercato: la crescita o non è prevista o si auspica avvenga per vie essenzialmente interne (come incremento di dipendenti e fatturato).

Per sviluppare l'azienda, tuttavia, gli imprenditori pensano soltanto, in termini tutto sommato indifferenziati, alla ricerca di nuovi clienti.

Gli imprenditori che hanno costituito le imprese di questo gruppo sono in generale i più giovani del campione (il 45% ha oggi meno di quarant'anni), nati per un terzo in provincia di Cuneo, un terzo a Torino e un terzo altrove, in prevalenza figli di lavoratori autonomi (35,5%) o di operai (29%).

Il gruppo registra la minor percentuale di laureati (6,5%), ma oltre il 50% sono diplomati. Il loro passato professionale si è svolto relativamente più spesso nel lavoro autonomo e nelle posizioni operaie. Da queste ultime il passaggio all'imprenditorialità è avvenuto all'interno dello stesso settore

nella maggioranza dei casi, mentre per gli ex colletti bianchi la permanenza nel settore originario e il passaggio a un settore nuovo si equivalgono.

Dall'attività precedente gli interessati dicono di aver acquisito soprattutto competenze tecniche e, in misura minore, gestionali, secondo criteri comunque non molto dissimili da quelli delle altre due categorie di imprenditori.

D'altro canto, sembra essersi trattato di imprenditori che più spesso sono divenuti tali relativamente contro voglia, e non perché avessero risorse che gli altri attori del sistema economico potessero apprezzare in modo particolare: un'impresa su tre, infatti, è stata creata in seguito al manifestarsi di vincoli e pressioni esterne, mentre solo una su dieci è nata su stimolo di imprese già attive.

Le imprese “dinamiche”

Almeno in prima istanza, le 38 imprese componenti questo gruppo appaiono come le più difficili da descrivere. Esse costituiscono in un certo senso la “norma” rispetto alle altre due classi e sembrano più utili per conferire significato agli scostamenti di quelle che a costituire una categoria di per sé significativa. Tuttavia, proprio perché sono le più “normali”, esse possono anche essere viste come le più significative del campione esaminato.

Tra le imprese di questo gruppo quelle che operano sul mercato nazionale (47%) risultano più numerose di quelle limitate al solo mercato regionale (39%). La tipologia di produzione prevalente in assoluto è quella su commessa (58%), seguita con un peso significativo da quella a catalogo (26%).

Due terzi delle aziende sono sorte fra 1986 e 1989, mentre quelle nate negli anni '90 sono soltanto una su dieci. Geograficamente, quattro su cinque sono localizzate in provincia di Torino.

Metà di esse sono state costituite da soci non familiari, con apporti di capitale di rischio provenienti dai medesimi e dal ricorso all'indebitamento bancario: a indicazione di una maggiore capacità dei fondatori di muoversi sul mercato creditizio, ma anche di una maggiore credibilità del loro progetto imprenditoriale rispetto alle aziende del gruppo precedente.

Anche per un terzo di queste imprese le prospezioni di mercato sono state effettuate dal titolare, ma – rispetto al gruppo precedente – si registra una percentuale maggiore di casi in cui uno dei soci risulta specializzato nelle azioni di marketing.

Queste imprese sono nate, in genere, per sfruttare idee originali, che hanno poi saputo generalizzare in misura sufficiente da garantirsi un “parco clienti” piuttosto vasto. La gestione dei rapporti con costoro, così come con altri soggetti, resta in generale nelle mani dei soci, senza che si sia ancora verificata – in altri termini – una differenziazione delle funzioni aziendali.

Anche le scelte strategiche sono di competenza diretta dei soci o, comunque, della proprietà, che tende a occuparsi – secondo le relative specializzazioni – di tutte le principali funzioni aziendali.

Quasi la metà degli imprenditori di questo gruppo hanno attualmente fra i 40 e i 50 anni, sono nati un terzo in provincia di Cuneo, un terzo a Torino e un terzo altrove. I loro padri in più della metà dei casi sono stati operai, tecnici o impiegati, mentre per un quarto hanno svolto attività autonome.

Tra questi imprenditori sono relativamente meno numerosi coloro che non ha raggiunto il diploma superiore (uno su quattro), mentre il peso dei laureati è appena superiore alla media (uno su cinque). È perciò questa la classe più tipica dei diplomati. E – significativamente in linea con le ipotesi interpretative che abbiamo avanzato sull'origine prevalente dei nuovi imprenditori – è anche quella in cui la presenza di ex colletti bianchi è particolarmente elevata: più del 50% rispetto al 35% del campione globale.

Rispetto alle altre due categorie di imprese, inoltre, gli ex dipendenti appartenenti a questo gruppo in genere, diventando imprenditori, non hanno abbandonato il settore in cui si sono formati, a riprova della continuità, sostanzialmente basata su parametri tecnici, che caratterizza queste imprese e i progetti professionali alla loro origine.

Questa valutazione è confermata dal fatto che due imprenditori su tre dicono di aver acquisito, nella loro precedente esperienza di lavoro, soprattutto competenze tecniche – oltre a una capacità di lavoro che, evidentemente, torna utile quando ci si mette in proprio.

L'aspetto "tecnico" della scelta imprenditoriale, infine, è ulteriormente confermato dalla predominanza di casi in cui il progetto di nuova impresa è nato per sfruttare una nuova idea; più di quanto accada per le altre due categorie di nuovi imprenditori.

Coerentemente con il fatto che si tratta di imprese "intermedie" fra le più e le meno dinamiche, anche le loro prospettive future appaiono equamente distribuite fra negative (nessuna crescita prevista) e differenti modalità positive (crescita interna, tramite accordi con altre imprese, crescita non prevista).

Come per le altre categorie di imprese, la crescita sembra comunque dipendere – malgrado le caratteristiche particolarmente technology-oriented che le portano in una percentuale significativa di casi a lamentare la scarsità di manodopera qualificata – dall'opportunità o dalla capacità di attrarre nuovi clienti.

Le imprese "di successo"

Il gruppo di quelle che abbiamo chiamato "imprese di successo" appare composto prevalentemente da aziende orientate all'export (52%), o co-

munque quasi totalmente emancipate dal mercato regionale (solo 3%). Tra di esse prevalgono quelle attive in produzioni a catalogo (48%), o almeno operanti su commessa (39%). Quasi tutte sono sorte negli anni '80, tre su cinque a Torino, le altre due nell'Albese.

Oltre la metà di esse sono state create da soci non familiari. Il capitale di rischio, per lo più di provenienza dei fondatori, è stato adeguatamente integrato in un terzo dei casi dal ricorso alle banche, con una percentuale analoga a quella delle imprese dinamiche e doppia rispetto alle imprese del primo gruppo.

Le imprese di successo presentano un quadro per molti versi più diversificato di quelle delle altre due categorie: oltre a comprendere sia imprese emancipate sotto il profilo dei rapporti con la committenza sia imprese specializzate in produzioni su commessa, infatti, esse includono realtà sia di rapporto privilegiato con pochi committenti sia di molteplicità ed elevato turn-over di clienti.

Al di là di queste caratteristiche, legate indubbiamente alle tipologie di prodotto e alle modalità di costruzione del proprio mercato, esse mostrano comunque una struttura aziendale assai più diversificata e specializzata.

Come i rapporti con clienti, fornitori e banche sono tenuti più spesso da personale dipendente o gestiti tramite procedure di consultazione fra le varie funzioni, così le scelte strategiche sono più di frequente delegate a figure manageriali o – di converso – realizzate dopo una consultazione non soltanto formale con i dipendenti; e le stesse funzioni interne sono, tendenzialmente, delegate a figure specializzate.

La maggiore disponibilità a soluzioni alternative e/o complesse è confermata anche in prospettiva: queste imprese, molto più delle altre, si dichiarano infatti possibiliste rispetto a strategie di crescita miste, giocate su variabili interne tanto quanto su ipotesi di accordo con altre imprese.

Inoltre, questi imprenditori sembrano avere un'immagine piuttosto ben definita delle sfide future e soprattutto delle proprie potenzialità: sono concordi nell'indicare l'innovazione di prodotto come "atout" vincente per il futuro, quasi altrettanto importante della ricerca di nuovi clienti.

Gli imprenditori di questo gruppo hanno nell'85% dei casi almeno 40 anni e un'esperienza lavorativa relativamente meno vicina al momento tecnico-produttivo: più di uno su cinque è stato imprenditore o dirigente, uno su cinque impiegato – mentre solo un terzo ha un passato da operaio o lavoratore autonomo.

Coerentemente con l'esperienza professionale precedente, essi risultano aver acquisito capacità organizzative e commerciali in percentuale maggiore degli appartenenti agli altri due gruppi.

La scelta di diventare imprenditori appare meno condizionata da fattori

esterni: metà ha inteso sviluppare un'idea, 1/3 ha creato la propria azienda su sollecitazione di altre imprese, mentre solo 1/5 lo ha fatto in risposta a vincoli di vario genere.

Anche il padre di questi imprenditori ha avuto spesso un'esperienza professionale simile, come imprenditore, dirigente o impiegato: il che probabilmente potrebbe far supporre che vocazione imprenditoriale e opportunità di successo siano (almeno in parte) funzione di un percorso di crescita culturale e professionale intergenerazionale.

Le maggiori opportunità formative che la professione paterna può aver consentito trovano conferma nella percentuale di laureati superiore alla media (uno su quattro).

L'enfasi su questo aspetto, tuttavia, non può essere eccessiva. Interessante, in proposito, è infatti la polarizzazione delle imprese di successo fra quelle create e gestite da laureati e quelle create e gestite da persone non diplomate (11 su 31), secondo una distribuzione anomala rispetto agli altri due gruppi di imprese.

Pur in ambiti settoriali diversi e operando secondo tipologie produttive differenti, va notato come le possibilità di costituire imprese di successo non risultino precluse a imprenditori provenienti da percorsi scolastici piuttosto brevi. In effetti, se si guarda all'insieme degli imprenditori privi di un titolo di studio medio-superiore, si deve constatare che essi si distribuiscono in proporzioni esattamente uguali nelle diverse classi di merito, almeno in base al semplice indicatore di performance aziendale utilizzato in questo caso.

Gli imprenditori in azienda

8.1. Cultura dei rapporti di lavoro e di mercato

Le modalità secondo cui i vari imprenditori hanno maturato la scelta di creare le loro imprese e quelle in base alle quali queste ultime sono state organizzate e vengono gestite possono essere meglio comprese se si prendono in considerazione anche fattori di carattere culturale.

Un'indagine approfondita di questi fattori esulava dai limiti della presente ricerca: è stata tuttavia prestata attenzione a questa dimensione del problema e sono stati ottenuti alcuni risultati conoscitivi di qualche interesse.

Gli elementi presentati in questo paragrafo sono emersi soprattutto dai nove colloqui diretti in profondità (con tre imprenditori albesi e sei torinesi) e da una serie di considerazioni "a margine" raccolte dagli intervistatori durante la somministrazione dei cento questionari.

I colloqui hanno teso a indagare quale concezione dell'impresa avessero gli intervistati sotto un profilo sociologico, ovvero come soggetto che (si) organizza (entro) un insieme di rapporti sociali a contenuto economico con altri soggetti: imprese, clienti, dipendenti.

In parte si è trattato di una scelta coerente con l'impostazione più generale della ricerca, rispondente a un'idea di imprenditore quale "organizzatore di attori e rapporti sociali" in funzione della attività economica; in parte, tuttavia, sono stati gli stessi imprenditori intervistati a "sostanziare" di rapporti sociali e personali la interpretazione del proprio ruolo e delle relazioni con prodotti, mercati, tecnologie¹.

¹ È plausibile ritenere che tale approccio interpretativo sia, almeno in parte, spiegabile con la forte identificazione personale tuttora esistente fra imprenditore e impresa; ma indubbiamente, come si cercherà di mostrare in questo paragrafo, esso discende anche dallo stesso insieme di valori e motivazioni culturali che sono alla base della scelta imprenditoriale.

Naturalmente, le argomentazioni seguenti sul tema della cultura dei rapporti di lavoro e di mercato espressa dagli imprenditori intendono unicamente fornire spunti e riflessioni su quegli aspetti soggettivi e culturali che si sono ipotizzati rivestire non poca importanza.

Per quanto concerne i rapporti di lavoro, tutti gli imprenditori dichiarano di annettere molta importanza alla risorsa umana, che coltivano con interventi formativi *on-the-job* e di aggiornamento, favorendo e stimolando il crearsi di rapporti di fiducia e di coinvolgimento nonché, in alcuni casi, di responsabilizzazione nei confronti delle performance dell'azienda.

Entro questo quadro comune, le differenze principali riguardano il mercato del lavoro del comparto in cui operano le imprese, o almeno la diversa percezione che delle dinamiche in atto nei vari comparti gli imprenditori si sono fatti. Nel software-automazione e nei servizi, la formazione permanente appare più una necessità che una scelta, e viene comunque gestita tenendo conto di un mercato del lavoro contraddistinto da molta maggiore mobilità fra un'impresa e l'altra del personale qualificato. Nelle imprese manifatturiere, invece, il problema di formare e motivare i giovani viene visto come strettamente condizionato da un mercato del lavoro caratterizzato da un continuo stillicidio di risorse formate verso le imprese maggiori.

Tuttavia, le modalità secondo cui viene strutturato l'ambiente di lavoro interno e viene modellato lo stile dei rapporti interni sono da ricondurre anche alla personalità e alle concezioni del titolare.

In un'impresa torinese di macchinario, ad esempio, la formazione dei giovani è svolta con la stessa cura e la stessa passione messe nel "far crescere bene il prodotto"; mentre il titolare di un'impresa albese ha fatto della attivazione di una "catena della formazione" locale l'obiettivo "strategico" del suo impegno sociale di imprenditore.

Inoltre, quasi tutti gli intervistati esprimono esplicitamente anche una comune cultura del mercato e dei rapporti con le altre imprese: una cultura che non accetta la tradizionale immagine dell'impresa isolata sul mercato e individua in forme di collaborazione, più o meno informali, con altre imprese la opportunità di rendere meno turbolento l'ambiente esterno e più stabile la crescita².

Anche rispetto a questo punto, le posizioni specifiche delle varie imprese intervistate appaiono differenziate.

Alcuni imprenditori torinesi lamentano la difficoltà di costruire questi rap-

² Questo atteggiamento è tipico delle economie distrettuali della "Italia di mezzo"; l'importanza di forme di auto-organizzazione fra imprese, a metà fra il mercato e la gerarchia, è stata argomentata teoricamente da Bagnasco (1988) e verificata empiricamente da Fiorani, Franchi, Rieser, cit.

porti (che includono, ad esempio, la redistribuzione di ordini), sia per ragioni di “mentalità individualista” sia per i margini ristretti ottenibili sul mercato della subfornitura.

Le imprese di software sono invece in grado di aggregare le competenze necessarie allo sviluppo di determinati progetti grazie all’immagine che hanno acquisito sul mercato, ma anche grazie al fatto che tale mercato è tendenzialmente molto più orientato a questo genere di collaborazioni.

Infine, nel settore delle macchine alcune imprese sono riuscite a creare un clima cooperativo, che contempla consulenze e prestazioni informali, scambio di ordini e altri rapporti, ma a condizione che queste relazioni siano sostenute dall’esistenza di rapporti personali di stima e fiducia.

Stima, fiducia e rispetto reciproco, sia pure entro i vincoli necessari della concorrenza, appaiono valori estremamente radicati in tutti gli imprenditori intervistati; di conseguenza, le situazioni di bassa fiducia nei rapporti di mercato come in quelli con il soggetto pubblico sono vissute in maniera piuttosto negativa.

Forse, uno dei motivi per cui i nove imprenditori hanno accettato un’intervista in profondità avente come oggetto proprio le loro persone, e non solo le loro aziende, è stato il fatto che vi hanno individuato una opportunità di *voice*: cioè di esprimere la propria insoddisfazione e disagio verso situazioni di conflitto fra “norme” ambientali e “valori” individuali.

8.2. Organizzazione dei compiti e distribuzione delle responsabilità

La cultura dei rapporti di cui si è discusso nel precedente paragrafo trova riscontro anche nello stile di lavoro adottato all’interno dell’azienda; il grado di approfondimento degli strumenti di indagine ha però consentito soltanto la raccolta di alcune informazioni di carattere generale al riguardo. In particolare, il questionario ha rivolto domande sui modi di ripartizione delle responsabilità e dei compiti in azienda.

In generale, per l’organizzazione e la gestione dell’impresa sembrano avere particolare importanza due variabili, fra loro strettamente interrelate:

- le piccole dimensioni, che inibiscono una differenziazione funzionale della struttura interna;
- i legami societari, che conferiscono ai soci ampi poteri di indirizzo e controllo sulle attività aziendali.

Nelle procedure decisionali in atto nelle imprese del nostro campione, perciò, le scelte più importanti vengono assunte dal solo titolare in un numero di casi variabile tra 1/4 ed 1/3 (e si tratta soprattutto delle decisioni riguardanti la produzione). Nella maggioranza dei casi (soprattutto se si

tratta di scelte di investimento e di mercato) le decisioni sono discusse ed assunte congiuntamente da titolare e soci.

Questo assetto decisionale per così dire “societario” risulta ancor più dominante nell’Albese, rispetto a Torino, forse anche in considerazione del fatto che in quell’area i legami societari sono più strettamente intrecciati ai legami familiari³.

Soltanto in materia di scelte di progettazione la modalità di decisione “discusse tra i soci” viene indicata con frequenza relativamente maggiore in ambito torinese, coerentemente con il fatto che i soci torinesi, prima che soci di capitale, sono sovente soci collegati da progettualità e competenze tecniche, fuori da legami familiari.

Solo in un numero piuttosto ristretto di casi il personale viene consultato su decisioni importanti, ed in particolare su quelle attinenti produzione e progettazione, in entrambe le realtà territoriali: d’altra parte, si tratta delle questioni in cui il contenuto tecnico e progettuale del lavoro è maggiore ed è incorporato nel saper fare di una parte della manodopera.

Tabella 8.1. Procedure decisionali su questioni importanti

	Scelte di investimento	Scelte di produzione	Scelte di mercato	Scelte di programmaz.
<i>Torino</i>				
Prese dal titolare o dal socio responsabile	24,2	35,7	28,6	28,6
Discusse con i soci	60,0	41,4	51,4	44,3
Consultazioni con il personale	5,6	10,0	4,2	11,4
Procedure “miste”	7,1	2,8	8,6	7,1
Altro	3,1	10,1	7,2	8,6
<i>Alba</i>				
Prese dal titolare o dal socio responsabile	10,0	20,0	26,6	20,0
Discusse con i soci	80,0	60,0	70,0	36,7
Consultazioni con il personale	3,3	16,6	3,3	13,3
Procedure “miste”	–	–	–	–
Altro	6,7	3,4	0,0	30,0
<i>Totale</i>				
Prese dal titolare o dal socio responsabile	20,0	31,0	28,0	26,0
Discusse con i soci	66,0	47,0	57,0	42,0
Consultazioni con il personale	5,0	12,0	4,0	13,0
Procedure “miste”	7,0	2,0	7,0	6,0
Altro	2,0	8,0	4,0	13,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

³ Sull’intreccio delle “logiche” di azienda, proprietà e famiglia, che spesso possono condurre a una commistione di obiettivi e metodologie gestionali, si veda ancora Boldizzoni, cit.

A Torino, inoltre, si rileva con maggior frequenza, da un lato, la situazione di specializzazione del titolare o di uno dei soci in qualcuno dei diversi ambiti decisionali; dall'altro, la diffusione di procedure decisionali "miste", con il quale termine non si intendono tanto meccanismi formali, quanto piuttosto la compartecipazione di più attori, sia interni alla struttura aziendale sia esterni, in qualità di consulenti.

Si tratta probabilmente di un indicatore, sia dello stadio di sviluppo intermedio che sta attraversando la struttura aziendale, dalla quale devono ancora essere enucleate con chiarezza le varie funzioni, sia di una cultura d'impresa orientata, per certi versi, a riprodurre forme di consultazione atipiche rispetto alla tradizionale immagine piemontese e torinese di autosufficienza. La complessità di alcune scelte sembrano indurre la proprietà aziendale a coinvolgere le conoscenze e competenze necessarie per la corretta definizione del problema, anche se esterne.

La scarsa differenziazione funzionale interna alle imprese appare confermata anche dalle informazioni relative a chi si occupi prevalentemente delle diverse funzioni aziendali ed a chi sia attribuita la gestione dei rapporti con i vari soggetti esterni.

Anche in questo caso risulta relativamente più frequente la situazione in cui le principali funzioni sono curate congiuntamente da titolare e soci (dal 31 al 44% dei casi, a seconda della funzione considerata). Diversamente dalle risposte su chi assume le decisioni, però, nel caso della distribuzione dei compiti questa modalità "collettiva" non risulta mai maggioritaria. In particolare nel caso delle funzioni attinenti gestione finanziaria, produzione, progettazione e marketing sono relativamente numerosi (tra il 21 e il 30%) gli imprenditori titolari che attribuiscono a se stessi le principali responsabilità operative.

Maggior rilevanza acquistano anche i casi in cui si assiste ad una delega delle funzioni anche all'esterno del gruppo dei soci. In entrambe le aree, ma soprattutto a Torino, determinate funzioni amministrative di routine (paghe e contabilità) sono quelle più spesso demandate a impiegati interni oppure a consulenti esterni. Analogamente, la gestione ordinaria della produzione e dei rapporti con i fornitori in non pochi casi risulta già attribuita a figure professionali distinte. Funzioni di maggiore portata strategica, come il marketing, la progettazione e la gestione finanziaria, restano invece tuttora gestite direttamente dal titolare o dai soci, singolarmente o congiuntamente.

Soprattutto a Torino, poi, e particolarmente nelle aree del personale e dell'amministrazione, sono relativamente frequenti strutture organizzative "miste" (15-25% dei casi), in cui al titolare o al socio responsabile si affiancano esperti esterni o dipendenti professionalmente competenti.

Analogo discorso vale per la questione delle relazioni con soggetti ester-

ni: entro una situazione generale in cui prevalgono le attribuzioni indistinte ai soci dei compiti di rapporto con l'esterno, nell'Albese sono i soci proprietari dell'impresa a intrattenere tali rapporti, mentre a Torino risultano relativamente più frequenti sia la gestione diretta da parte del titolare sia i casi di maggior condivisione e intercambiabilità fra i vari soggetti, per cui le attribuzioni "miste" di responsabilità di tali contatti, col coinvolgimento di personale dipendente, sono molto più diffuse.

Tabella 8.2. Chi si occupa prevalentemente delle varie funzioni aziendali (percentuale sul totale del campione)

	Titolare	Titolare + soci	Dipend.	Consul. esterni	Miste	Nessuno	Totale
<i>Totale</i>							
Amministrazione	17,0	39,0	19,0	6,0	19,0	0,0	100,0
Personale	16,0	31,0	8,0	17,0	24,0	4,0	100,0
Marketing	21,0	41,0	5,0	4,0	12,0	17,0	100,0
Progettazione	23,0	43,0	7,0	3,0	15,0	9,0	100,0
Finanza	30,0	44,0	8,0	7,0	5,0	6,0	100,0
Produzione	24,0	44,0	17,0	0,0	10,0	5,0	100,0
Acquisti	21,0	43,0	18,0	0,0	10,0	8,0	100,0
<i>Torino</i>							
Amministrazione	17,1	37,1	17,1	2,9	25,7	0,0	100,0
Personale	14,3	30,0	10,0	10,0	31,4	4,3	100,0
Marketing	22,9	40,0	5,7	4,3	15,7	11,4	100,0
Progettazione	20,0	45,7	7,1	1,4	20,0	5,7	100,0
Finanza	31,4	37,1	10,0	5,7	7,1	8,6	100,0
Produzione	24,3	42,9	15,7	0,0	10,0	7,1	100,0
Acquisti	22,9	40,0	18,6	0,0	10,0	8,6	100,0
<i>Alba</i>							
Amministrazione	16,7	43,3	23,3	13,3	3,3	0,0	100,0
Personale	20,0	33,3	3,3	33,3	6,7	3,3	100,0
Marketing	16,7	43,3	3,3	3,3	3,3	30,0	100,0
Progettazione	30,0	36,7	6,7	6,7	3,3	16,7	100,0
Finanza	26,7	60,0	3,3	10,0	0,0	0,0	100,0
Produzione	23,3	46,7	20,0	0,0	10,0	0,0	100,0
Acquisti	16,7	50,0	16,7	0,0	10,0	6,7	100,0

Dalle informazioni su questo argomento, tra l'altro, è possibile ricavare indicazioni significative sul diverso contesto istituzionale caratterizzante le due aree d'indagine: sembrerebbe che la frequenza dei rapporti delle imprese albesi con associazioni di categoria, camere di commercio e istituzioni, risulti assai più elevata di quanto non accada nella situazione torinese. Risultano infatti molto più frequenti a Torino i casi in cui alla domanda su chi si occupi dei rapporti con tali soggetti esterni la risposta sia "nessuno". Le differenze tra le percentuali di casi che si esprimono in tal modo sono molto significative:

- per i rapporti con le associazioni di categoria sono il 26,7% nell'Albese e il 44,3% a Torino;
- per i rapporti con le camere di commercio sono il 6,7% nell'Albese e il 37,1% a Torino;
- per i rapporti con le istituzioni pubbliche sono il 20,0% nell'Albese e il 41,4% a Torino.

E ciò nonostante che Alba non sia ancora capoluogo di provincia, e perciò non fruisca della presenza diretta in loco delle consuete sedi provinciali di enti, associazioni e istituzioni.

Tabella 8.3. Chi si occupa prevalentemente dei rapporti con l'esterno (percentuali sul totale del campione)

	Titolare	Soci	Dipend.	Miste	Nessuno	Totale
Clienti	27,0	49,0	12,0	12,0	0,0	100,0
Consulenti	30,0	51,0	9,0	9,0	1,0	100,0
Banche	28,0	51,0	8,0	12,0	1,0	100,0
Fornitori	19,0	43,0	25,0	8,0	5,0	100,0
Camere di Commercio	19,0	34,0	16,0	3,0	28,0	100,0
Istituzioni	23,0	32,0	9,0	1,0	35,0	100,0
Associazioni di categoria	22,0	31,0	6,0	2,0	39,0	100,0

Problemi, giudizi e prospettive dei neo-imprenditori

Diverse domande del questionario miravano a cogliere valutazioni e giudizi personali degli imprenditori sulle loro imprese e sulla propria esperienza professionale, sia con riferimento al recente passato sia riguardo al prossimo futuro.

Nei due paragrafi successivi si tenterà di raccogliere e sintetizzare i risultati ricavati da questo genere di domande. L'intento è quello di presentare elementi di valutazione "soggettiva" utili ad integrare quanto già emerso dall'analisi delle caratteristiche e delle performance "obiettive" delle imprese. Ma è possibile, nello stesso tempo, arricchire anche l'immagine dei neo-imprenditori con elementi riguardanti la loro cultura e personalità, almeno nei limiti in cui queste trovino riflesso in espressioni di sensibilità verso i problemi ed i fattori di vantaggio competitivo, negli orientamenti prospettici formulati per sé e per le proprie imprese, nel bilancio formulato nei riguardi della propria esperienza professionale.

9.1. I problemi, le risorse competitive, i fattori di sviluppo, le strategie di crescita

Riguardo ai principali problemi che le nuove imprese si sono trovate a dover affrontare *dopo* l'avvio, va sottolineato come l'indagine mediante questionario abbia almeno in parte risentito della congiuntura negativa in corso durante il periodo di rilevazione. Partendo da una lunga lista di alternative di varia natura, infatti, i problemi più sentiti sono risultati quelli connessi con liquidità e costo del denaro (segnalati da 44 imprenditori su 100) e le difficoltà legate all'andamento dei mercati ed all'asprezza della concorrenza (27 su 100).

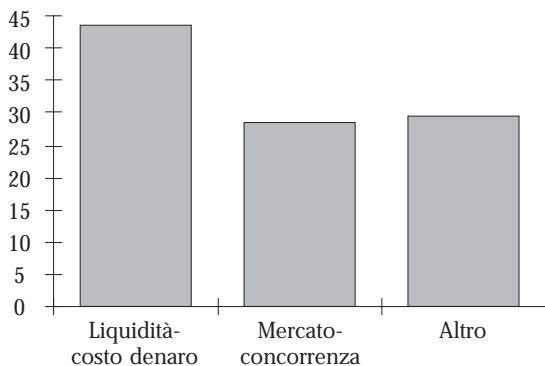
Il primo tipo di problema, tuttavia, benché fortemente percepito in fase di

difficoltà, ha certamente radici di carattere strutturale, come confermano anche le risposte relative ad altri fattori di costo, oltre ai risultati di altre ricerche¹.

Di importanza nettamente minore – anche a confronto con l'enfasi con cui vengono spesso richiamati nei dibattiti – sono invece risultati i problemi legati al costo del lavoro (11 su 100) o a difficoltà nel reperimento di manodopera (5 su 100).

Sul piano territoriale si evidenzia un peso relativamente maggiore dei problemi di mercato nell'area albesa, a fronte di una più diffusa sensibilità ai problemi di liquidità nell'area torinese. In effetti, particolarmente sul mercato torinese, l'anno 1993 ha fatto registrare un ampliamento dei ritardi nei pagamenti da parte delle imprese maggiori, pubbliche e private, fino a raggiungere tempi pari a 9-10 mesi: le imprese minori, anche quando avessero ordini sufficienti a garantire il loro buon funzionamento, trovavano crescenti difficoltà proprio per la mancanza di liquidità.

Figura 9.1. Principali problemi dopo l'avvio



In una situazione siffatta emergono con particolare evidenza i limiti strutturali di un sistema che risulta fortemente penalizzante nei loro confronti, trattandosi di operatori economici con minori possibilità di supplire alle cri-

¹ Che non si tratti di problemi soltanto congiunturali, peraltro, è confermato dalla già citata ricerca *Creare imprese*, secondo la quale "i problemi più diffusi nelle nuove imprese sono di carattere finanziario", derivanti dalla scarsa liquidità, dal costo eccessivo del credito bancario e dalle difficoltà di mercato.

si di liquidità ricorrendo al credito bancario (a causa del costo del denaro ma anche del comportamento più selettivo degli istituti), oppure operando sul fronte della manodopera, i cui vincoli e costi – come si è già visto – permangono onerosi per l'impresa minore.

Facendo riferimento al più importante problema che gli imprenditori hanno detto di aver incontrato dopo l'avvio, si possono individuare alcune relazioni con altri attributi caratteristici di imprese e imprenditori.

Il peso assegnato ai problemi legati a liquidità e costi, per esempio, diminuisce piuttosto nettamente al crescere del titolo di studio: mentre si tratta effettivamente del principale problema incontrato dal 57,6% dei titolari di licenza media, lo è per il solo 35,3% dei laureati (e per il 41,3% dei diplomati). In effetti, per gli imprenditori a maggior livello d'istruzione sono risultati più rilevanti altri problemi di sviluppo, tra i quali le difficoltà legate all'andamento di mercato e concorrenza occupano una posizione prevalente, benché non esclusiva.

Variazioni in un certo senso corrispondenti si verificano in relazione alla diversa provenienza professionale degli imprenditori: solo gli ex operai e tecnici segnalano in maggioranza (54,2%) problemi di liquidità e di costo come i più importanti dopo l'avvio. L'importanza assegnata a tale problema – almeno in termini di frequenza delle segnalazioni – diminuisce sensibilmente fra gli ex impiegati e dirigenti (45,9%), ma ancor più fra gli ex lavoratori autonomi (39,4%). E, anche in questo caso, le alternative di cui aumenta il peso sono varie, con una rilevanza relativamente maggiore per i problemi di mercato e concorrenza (che riguardano tra 1/4 e 1/3 degli intervistati).

Benché non altrettanto lineare, risulta coerente con questi riscontri – oltre che con quanto si è visto in altri capitoli sulle corrispondenze tra imprenditori e imprese – la relazione tra problemi dopo l'avvio e settore d'attività delle imprese. I problemi di liquidità, infatti, hanno assillato particolarmente imprese operanti nei comparti relativamente "tradizionali" della meccanica strumentale, ancor più se costituite da un solo titolare, anziché da più soci.

I problemi di mercato, invece, sono stati più spesso sentiti dalle imprese operanti fin dall'inizio su commessa o sulla base di un proprio catalogo, specialmente se costituite allo scopo di sviluppare idee produttive originali.

Nel complesso, sembrerebbe di poter concludere che dei due principali gruppi di problemi caratterizzanti il percorso delle nuove imprese, una volta superata la fase dell'avvio, quelli legati a liquidità e costo del denaro tendano a caratterizzarsi come più tipici dei "deboli", mentre quelli connessi a mercato e concorrenza compaiono più spesso tra quelli incontrati dai "forti", con tutte le virgolette relativizzanti del caso.

Tabella 9.1. Principale problema riscontrato dopo l'avvio, per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Liquidità- costo denaro	Mercato- concorrenza	Altro	Totale
<i>Occupazione precedente</i>				
Operaio, tecnico	54,2	25,0	20,8	100,0
Impiegato, dirigente	45,9	24,3	29,7	100,0
Autonomo, imprenditore	39,4	30,3	30,3	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	57,6	21,2	21,2	100,0
Diploma	41,3	28,3	30,4	100,0
Laurea	35,3	29,4	35,3	100,0
<i>Anno di costituzione</i>				
Prima del 1986	38,5	15,4	46,2	100,0
Tra il 1986 e il 1989	47,2	32,1	20,8	100,0
Tra il 1990 e il 1993	47,4	31,6	21,1	100,0
<i>Località dell'impresa</i>				
Torino	47,1	25,0	27,9	100,0
Alba	40,0	33,3	26,7	100,0
<i>Settore di attività</i>				
Tradizionale	51,3	25,6	23,1	100,0
Innovativo	37,5	28,1	34,4	100,0
Altro	44,4	29,6	25,9	100,0
<i>Tipo di produzione</i>				
Conto terzi	50,0	23,3	26,7	100,0
Commessa	36,1	30,6	33,3	100,0
Catalogo	50,0	28,1	21,9	100,0
<i>Totale</i>	44,0	27,0	29,0	100,0

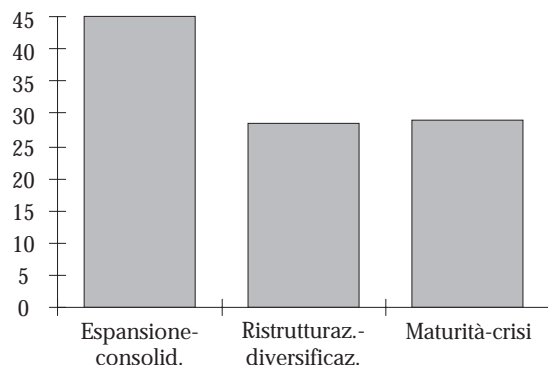
Malgrado le notevoli difficoltà congiunturali del periodo – e pur tenendo presente il fatto che l'indagine sulle nuove imprese ha riguardato, per definizione, soltanto quelle ancora in attività, e non i fallimenti e le chiusure già avvenuti – il quadro offerto dal campione conferma un'immagine sostanzialmente positiva della posizione occupata dalle imprese lungo una ideale traiettoria di sviluppo.

Al momento delle interviste, infatti, soltanto il 15% delle imprese dichiarava di trovarsi in una situazione di stallo o di crisi manifesta, mentre il 27% stava attraversando una fase di riorganizzazione (ristrutturazione o diversificazione). Così, pur in un contesto tanto problematico, ben 45 imprese su 100 si definivano in fase di espansione o consolidamento.

Va tuttavia ricordato che la fase recessiva in corso, che sembrava colpire in particolare i comparti del macchinario, della automazione e del

software, potrebbe aver alterato, almeno in parte, tale quadro. Non poche imprese, infatti, pur dichiarando uno stadio di sviluppo positivo sotto il profilo strutturale e l'esistenza di potenzialità tecniche e commerciali favorevoli, hanno contemporaneamente sottolineato come la congiuntura presentasse anche per loro rischi di chiusura e/o di crisi. E ciò essenzialmente per due tipi di difficoltà: il venir meno degli ordini, anche da parte di clienti consolidati, e la crisi di liquidità derivante dal crescente ritardo nei pagamenti e dalle crescenti restrizioni imposte dalle banche. Aggravati da una crescente pressione fiscale (che erode anche le riserve e inibisce nuovi investimenti) e dall'assenza di strumenti di supporto alle imprese minori.

Figura 9.2 Stadio di sviluppo delle imprese



Inoltre, se si cerca di qualificare le risposte con riferimento alle varie caratteristiche differenziali di imprenditori ed imprese, non mancano i risultati imprevisti.

Ad esempio, la frequenza di imprese che si definiscono in fase di espansione o consolidamento diminuisce piuttosto nettamente al crescere del titolo di studio dei loro titolari: dal 57,6% degli imprenditori con la sola licenza media a circa 1/3 dei laureati. In quest'ultimo gruppo, anzi, coloro che si dichiarano in fase di espansione risultano meno numerosi di quanti si dicano in fase di maturità o crisi.

Analogamente, colpisce il fatto che il comparto in cui risultano più frequenti le dichiarazioni ottimistiche sullo stadio di sviluppo delle imprese sia

quello più “tradizionale” della meccanica strumentale, mentre nel software e automazione risultano relativamente più numerose le situazioni di ristrutturazione, oltre che di maturità e crisi.

Tabella 9.2. Stadio di sviluppo delle imprese per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Espansione-consolidam.	Ristrutturazione	Maturità-crisi-stallo	Totale
<i>Occupazione precedente</i>				
Operaio, tecnico	39,1	34,8	26,1	100,0
Impiegato, dirigente	54,1	27,0	18,9	100,0
Autonomo, imprenditore	41,2	29,4	29,4	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	57,6	21,2	21,2	100,0
Diploma	42,2	35,6	22,2	100,0
Laurea	33,3	27,8	38,9	100,0
<i>Settore di attività</i>				
Tradizionale	55,3	23,7	21,1	100,0
Innovativo	36,4	36,4	27,3	100,0
Altro	48,1	25,9	25,9	100,0
<i>Tipo di produzione</i>				
Conto terzi	39,3	28,6	32,1	100,0
Commessa	45,9	27,1	27,0	100,0
Catalogo	54,5	30,3	15,2	100,0
<i>Area di mercato</i>				
Provinciale, regionale	41,7	25,0	33,3	100,0
Nazionale ed estero	50,0	30,6	19,4	100,0
<i>Totale</i>	45,0	27,0	28,0	100,0

Non sembra pertanto possibile assimilare direttamente la dichiarazione sullo stadio di sviluppo delle imprese ad un giudizio sulle loro performance o sulle loro potenzialità evolutive. Sembra trattarsi invece, più probabilmente e più correttamente, di un'indicazione relativa alla percezione soggettiva degli imprenditori riguardo alla collocazione evolutiva della loro impresa lungo una traiettoria di sviluppo considerata fisiologicamente non lineare e non linearmente crescente. Così, definirsi in condizione di ristrutturazione o di crisi non necessariamente corrisponde a ritenere di essere strutturalmente meno solidi o meno suscettibili di potenziale sviluppo. Significa soltanto pensare di stare attraversando un periodo di mutamenti e di ridefinizioni anche rischiose, aperte però a diversi esiti. Così come dirsi in fase di espansione potrebbe anche soltanto voler riflettere la percezione

di essere all'imbocco di una fase di potenziale sviluppo, senza escludere che si provenga da una fase di difficoltà, e senza includere che quelle potenzialità saranno necessariamente colte fino in fondo.

È questa nient'altro che un'ipotesi interpretativa confezionata ad hoc per dar conto dei risultati, ma essa troverà altre sostanziali conferme in seguito, quando si porranno a confronto le risposte sullo stadio di sviluppo con quelle sulle prospettive di crescita delle imprese percepite dai loro imprenditori.

Se le caratteristiche "strutturali" di imprenditori e imprese non trovano corrispondenze lineari con le dichiarazioni relative allo stadio di sviluppo delle imprese al momento dell'intervista, altri fattori differenzianti sembrano intervenire con maggior peso e nella direzione teoricamente attesa.

Ciò vale, in primo luogo, per la tipologia di produzione prevalente, per cui le imprese in espansione o consolidamento risultano via via più numerose passando da quelle che producono in conto terzi a quelle che lavorano su commessa a quelle che dispongono di un proprio catalogo fin dall'inizio, mentre la frequenza relativa di situazioni di crisi e ristagno segue un andamento esattamente opposto.

Così come si manifesta una corrispondenza tra l'ampiezza del mercato di sbocco delle imprese e la probabilità di essere definite in condizione di espansione oppure di crisi: il 41,7% delle aziende con mercato prevalentemente locale o regionale si dichiara in espansione, rispetto al 50% di quelle con mercato nazionale o estero; il 33,3% delle prime si dice in fase di maturità o crisi, rispetto al 19,4% delle seconde.

Nuovamente deboli e non lineari si mostrano invece le variazioni legate alle diverse provenienze professionali degli imprenditori.

Nel complesso, pertanto, le dichiarazioni degli intervistati sullo stadio di sviluppo raggiunto dalle loro imprese al momento dell'intervista sembrano essere dipendenti più dalle condizioni operative di produzione e mercato di queste ultime, che da attributi strutturali differenzianti i titolari o le loro aziende.

Di fronte a queste situazioni – insieme promettenti e problematiche – può risultare interessante verificare quali siano gli elementi di competitività su cui gli imprenditori pensano che le loro imprese possano particolarmente contare, nei confronti della concorrenza e nella prospettiva del futuro. L'interesse della questione – oltre che sulle frequenze di scelta delle varie voci, come informazioni sulle caratteristiche delle imprese – può anche risiedere nella possibilità di utilizzare queste risposte come indicatori di differenti sensibilità o mentalità imprenditoriali nei riguardi del tipo di atout competitivi più rilevanti in prospettiva.

In questa chiave, in effetti, parrebbero emergere dall'analisi situazioni piuttosto diverse nel nostro campione. Le varie risposte sembrano suggerir-

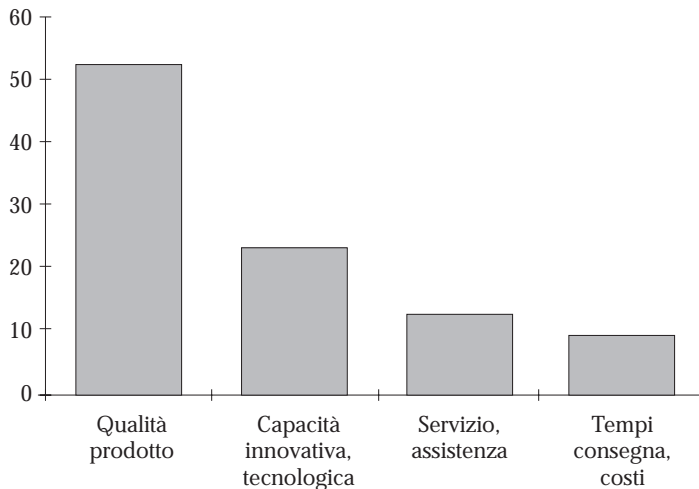
re la compresenza di almeno tre diverse “culture d’impresa”: una che privilegia gli aspetti relativi alle capacità tecniche intrinseche, una più tradizionale che fa leva sulla capacità di adempiere agli obblighi derivanti da un rapporto di fornitura, e una terza, più recente, incentrata sulla cultura del servizio.

Tentiamo di seguito di porre in luce gli elementi d’analisi che sottostanno alla formulazione di tale ipotesi e di saggiarne la plausibilità attraverso il confronto tra le risposte a questa domanda e le caratteristiche delle imprese e degli imprenditori a cui si riferiscono.

Se si considera l’indicazione relativa al fattore di competitività definito il più importante in assoluto, risulta netta la prevalenza della “qualità del prodotto”. Ciò potrebbe corrispondere sia ad una immagine piuttosto tradizionale dell’imprenditore piemontese – se si pone l’enfasi sulla specificazione “del prodotto” – sia ad una connotazione assai più evoluta ed in sintonia con gli spiriti del tempo presente, se si dà maggiore importanza alla “qualità”.

In ogni caso, su questa questione il campione complessivo si divide sostanzialmente a metà tra chi assegna le proprie chance competitive ad attributi del prodotto e chi indica altri fattori competitivi, prevalentemente connessi alle capacità innovative e tecnologiche oppure alle capacità di fornire servizi ed assistenza ai clienti.

Figura 9.3. Principali elementi di competitività delle imprese



Può essere interessante vedere se e quanto questa bipartizione equilibrata del campione si alteri in rapporto alle principali caratteristiche differenziali di imprenditori e imprese considerate.

Così, può essere significativo che, mentre una suddivisione equilibrata si mantiene in corrispondenza con i livelli di istruzione medi e inferiori, tra gli imprenditori laureati prevalga nettamente (due terzi contro un terzo) l'indicazione di fattori competitivi diversi dal prodotto. Lo stesso avviene nel caso si consideri il settore in cui le imprese operano: oltre il 70% di quelle comprese nel settore del software e dell'automazione si attribuisce a tutto legati a capacità innovative e di servizio, mentre le qualità legate al prodotto ricevono l'indicazione del 60% degli imprenditori del settore più tradizionale delle "macchine-stampaggio-componenti per impianti e simili".

Tabella 9.3. Principale attributo competitivo delle imprese secondo i loro titolari, per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Qualità del prodotto	Capacità innovat., servizio, assist. ecc.	Totale
<i>Titolo di studio</i>			
Licenza media	50,0	50,0	100,0
Diploma	52,2	47,8	100,0
Laurea	33,3	66,7	100,0
<i>Occasione</i>			
Sviluppo idea	38,3	61,7	100,0
Occasione familiare	65,2	34,8	100,0
Spinta esterna	51,9	48,1	100,0
<i>Fattore favorevole all'avvio</i>			
Vocazione imprenditoriale	62,5	37,5	100,0
Know-how	40,5	59,5	100,0
Conoscenza del mercato	41,7	58,3	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Tradizionale	60,5	39,5	100,0
Innovativo	28,1	71,9	100,0
Altro	53,6	46,4	100,0
<i>Area di mercato</i>			
Provinciale, regionale	55,6	44,4	100,0
Nazionale ed estero	43,5	56,5	100,0
<i>Totale</i>	52,0	48,0	100,0

Una prevalenza dei fattori d'innovazione e servizio su quelli di prodotto si registra se l'occasione per la costituzione delle imprese è stata l'intento di sviluppare un'idea originale, se ci si è prevalentemente basati sul possesso di know-how specialistico o su conoscenze di mercato, se l'area di

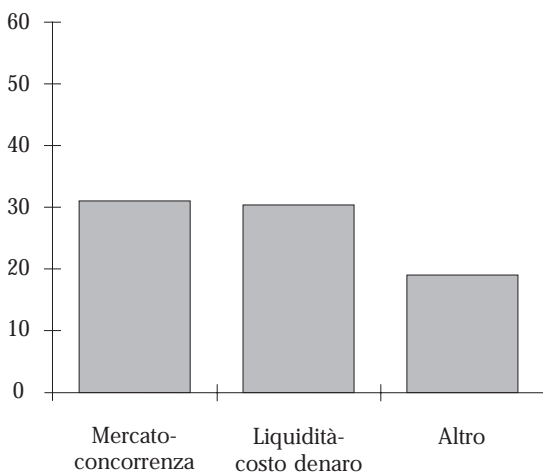
mercato su cui si opera è nazionale o estera: il contrario di quanto accade se si sono principalmente colte opportunità familiari, o se ci si è mossi soprattutto sulla base di una spinta soggettiva definita “vocazione imprenditoriale”, o se si opera prevalentemente su mercati locali e regionali.

Sulla base di questi riscontri perciò sembrerebbe ragionevole attribuire una connotazione prevalentemente tradizionale al contenuto che gli intervistati hanno voluto attribuire alla risposta “qualità del prodotto”, quando si è chiesto loro quale fosse la principale risorsa competitiva delle loro imprese.

Se si assumono invece come base empirica tutte le risposte date alla domanda in questione – non solo quelle relative al primo, ma anche quelle riguardanti altri fattori (i primi tre) giudicati importanti per la competitività delle imprese – è possibile prospettare anche una lettura diversa, benché assolutamente indiziaria e probabilmente ottimistica. Dalla lettura dei dati si possono individuare segnali di massima che potrebbero far pensare all’emergere di tendenziali aggregazioni intorno a tre grandi categorie di fattori competitivi, secondo lo schema avanzato come ipotesi in precedenza:

- il 19% degli imprenditori indica tra i fattori competitivi della propria impresa la tecnologia, il 20% la capacità innovativa e il 36% la capacità progettuale (è il nucleo di una “cultura tecnica”);
- il 18% indica il prodotto personalizzato, il 22% i tempi di consegna e il 27% i costi (si può parlare di “cultura del rapporto di fornitura”);
- il 56% delle imprese indica l’importanza di servizio e assistenza al cliente (è l’indicatore della crescente diffusione di una “cultura del servizio”).

Figura 9.4. Principali problemi futuri



Se poi si considera che il 62% delle imprese include fra i tre fattori di competitività più importanti la “qualità del prodotto”, lo si potrebbe ottimisticamente interpretare come indicazione del fatto che almeno due terzi delle imprese intuiscono come le tre culture ricordate possano combinarsi in un nuovo mix competitivo, basilare per operare con successo sui mercati del futuro prossimo.

Anche per quanto concerne il futuro, le risposte alla domanda su quali problemi si ritenga condizioneranno maggiormente l'attività della propria impresa riflettono il peso esercitato dall'aspra congiuntura recessiva in corso al momento delle interviste. Rispetto ai problemi attuali si modifica però l'ordine di graduatoria tra quelli più spesso evocati: andamento del mercato e asprezza della concorrenza ricevono il maggior numero di segnalazioni (51 imprenditori su 100) e scavalcano i problemi di liquidità (30 su 100), che erano risultati il maggior ostacolo incontrato dopo l'avvio.

Tabella 9.4. I principali problemi che condizionano l'attività futura delle imprese, per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Mercato- concorrenza	Liquidità e altro	Totale
<i>Titolo di studio</i>			
Licenza media	45,5	54,5	100,0
Diploma	48,9	51,1	100,0
Laurea	61,1	38,9	100,0
<i>Occupazione precedente</i>			
Operaio, tecnico	62,5	37,5	100,0
Impiegato, dirigente	45,9	54,1	100,0
Autonomo, imprenditore	45,7	54,3	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Tradizionale	38,5	61,5	100,0
Innovativo	57,6	42,4	100,0
Altro	60,7	39,3	100,0
<i>Tipo di produzione</i>			
Conto terzi	42,3	57,7	100,0
Commessa	55,3	44,7	100,0
Catalogo	52,8	47,2	100,0
<i>Area di mercato</i>			
Provinciale, regionale	56,8	43,2	100,0
Nazionale ed estero	47,6	52,4	100,0
<i>Anno di costituzione</i>			
Prima del 1986	53,8	46,2	100,0
Tra il 1986 e il 1989	54,5	45,5	100,0
Tra il 1990 e il 1993	36,8	63,2	100,0
<i>Totale</i>	51,0	49,0	100,0

Considerando il numero di segnalazioni ottenute dai numerosi altri potenziali fattori problematici sottoposti al giudizio degli imprenditori emerge l'opportunità di alcune annotazioni:

- il problema di possibili disaccordi nei rapporti fra soci – una “risorsa base” di gran parte delle nuove imprese, che alcuni studi hanno segnalato anche come elemento frequente di crisi dopo l'avvio – viene segnalato soltanto dal 5% dei nostri intervistati;
- l'inadeguatezza delle risorse tecnologiche – ovvero di quella che è risultata la più rilevante risorsa professionale dei neo-imprenditori e il più importante fattore per l'avvio delle nuove imprese – sembra costituisce una preoccupazione per il solo 7% degli intervistati;
- la stragrande maggioranza degli imprenditori non annovera fra le proprie preoccupazioni per il futuro la “carenza di informazioni”: una valutazione che appare ben poco corrispondente con la frequente sottolinenatura dei particolari problemi informativi che affliggerebbero le imprese minori.

I problemi del presente come si è visto, tendono ad essere proiettati anche sul futuro, ma con alterazioni di peso relativo. Anche in questo caso è possibile ottenere una sostanziale bipartizione del campione in funzione del tipo di problema futuro indicato come il più importante: il 51,5% si concentra su problemi di mercato e concorrenza, il 48,5% su difficoltà legate soprattutto a liquidità e costi.

Come cambia il peso relativo di questi due raggruppamenti al mutare delle caratteristiche degli intervistati e delle loro imprese?

Come si è già verificato in precedenza, non si può dire che le indicazioni offerte da un'analisi degli incroci tra risposte siano del tutto lineari.

Tra i gruppi entro i quali la preoccupazione per futuri problemi di mercato e concorrenza raggiunge le frequenze più elevate si ritrovano i laureati (61%), ma anche gli ex operai (63%); le aziende del settore più “avanzato” del software e automazione (58%) e quelle operanti sulla base di tipologie produttive più evolute (a commessa e su catalogo: 55%) e con forma societaria più complessa (53%), ma anche le imprese operanti su un mercato prevalentemente locale (57%), originate da occasioni familiari (54%), sulla base più della spinta di una “vocazione imprenditoriale” (55%) che del possesso di conoscenze-competenze di mercato.

Al contrario, gli imprenditori che più spesso prevedono problemi di liquidità e costi sono quelli che gestiscono aziende del settore “tradizionale” della meccanica strumentale (62%), quelli operanti in conto terzi (58%), quelli corrispondenti alla figura del titolare singolo senza soci (61%), quelli dotati di minori livelli d'istruzione (55%); ma anche coloro che in precedenza sono stati impiegati e dirigenti o lavoratori autonomi, operanti su mercati più

ampi, nazionali o esteri, con imprese create per sviluppare idee originali, sostenute all'avvio soprattutto dalle competenze di mercato dei titolari.

È evidente come in un caso e nell'altro si ritrovino attributi che si sono visti spesso connotare condizioni di maggior forza, insieme ad altri più di frequente associati a debolezza, senza che si possa decidere con convinzione se la scelta del tipo di problema prioritario previsto per il futuro possa essere ritenuta collegata all'una o all'altra condizione.

Una prima constatazione generale può comunque essere formulata: aziende e imprenditori diversi – secondo linee di distinzione che non seguono un andamento regolare e univoco – percepiscono come prioritari problemi diversi, che però possono essere ricondotti a due ambiti principali da tutti riconosciuti come prevalenti su altri: i problemi di mercato e quelli di liquidità. Intorno ad essi le politiche dovrebbero prioritariamente esercitare le proprie capacità di offrire soluzioni: articolate, ma anche precisamente mirate ad obiettivi fortemente sentiti dagli interessati.

Una considerazione più puntuale può essere invece appoggiata, sia pure in forma ipotetica, ad un altro particolare risultato dell'analisi: la constatazione secondo cui le aziende fondate più di recente attribuiscono assai più spesso priorità ai problemi di liquidità e costi (63%), mentre quelle più "vecchie" assegnano la prevalenza ai problemi di mercato (54%).

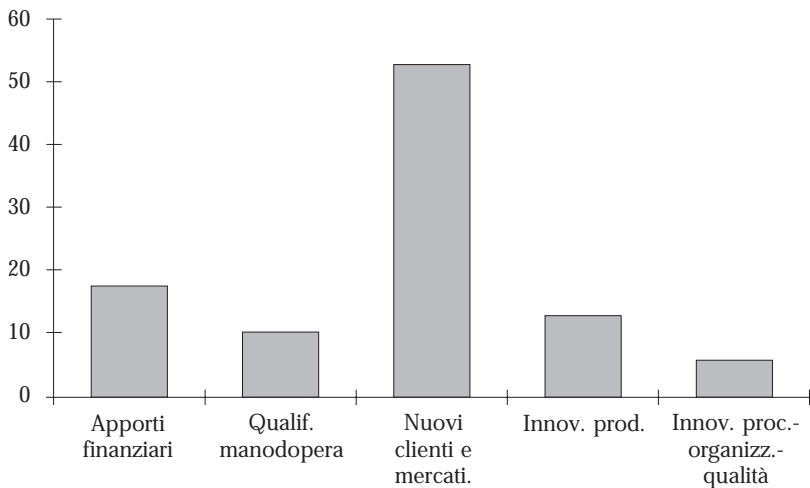
Se valesse l'ipotesi che le imprese più giovani esprimono particolarmente la sensibilità delle aziende all'inizio del proprio ciclo di vita, mentre le meno giovani quella delle imprese che hanno già oltrepassato la fase di avvio e consolidamento, ne potrebbe derivare un'altra indicazione utile per le politiche: i problemi di liquidità rappresentano un nodo particolarmente cruciale per la sopravvivenza delle nuove imprese subito dopo l'avvio, quando la continuità dell'offerta del prodotto o servizio per cui sono nate viene a dipendere dalla capacità di sostenere il "giro" finanziario legato agli scambi con clienti e fornitori. I problemi di mercato si presentano invece come il maggior vincolo della fase immediatamente successiva, quando dalla capacità di espandere raggio e numero dei clienti viene a dipendere la possibilità di sviluppo ed espansione.

Tale ipotesi pare essere confortata anche da un altro risultato rilevato in precedenza con riferimento all'intero campione: il fatto che i problemi di liquidità e costo del denaro occupano nettamente il primo posto tra quelli che le imprese dichiarano di aver incontrato subito dopo l'avvio, mentre i problemi di mercato risultano i più importanti fra quelli che i nostri imprenditori prevedono di dover fronteggiare nel prossimo futuro.

Il riferimento al tempo e alle diverse fasi del ciclo di vita delle imprese può offrire una diversa chiave di lettura, per così dire trasversale rispetto alle altre numerose linee di differenziazione che si sono viste articolare il

quadro sotto osservazione. Essa potrebbe risultare utile come riferimento per le politiche, che a seconda della fase evolutiva delle imprese assunte ad obiettivo dovrebbero attribuire diverso contenuto agli interventi: più sostegni finanziari in un caso, più servizi di mercato nell'altro.

Figura 9.5. I più importanti fattori di sviluppo futuro



Le preoccupazioni espresse per l'andamento futuro del mercato – insieme all'indebolimento in atto di rapporti consolidati, o al desiderio di abbandonarli a causa del comportamento del cliente in materia di pagamenti – hanno probabilmente indotto la maggioranza degli intervistati a sottolineare particolarmente la necessità di individuare nuovi sbocchi commerciali e nuovi clienti, come risposta alla domanda su quali siano i fattori più importanti per garantire uno sviluppo futuro alla propria azienda.

Ciò risulta del tutto coerente – anzi, ne è una ulteriore conferma – rispetto all'ipotesi appena formulata sui problemi che condizionano maggiormente il futuro di imprese di recente costituzione.

A notevole distanza dal primo fattore di sviluppo futuro – che viene ora enfatizzato anche da imprese prima adagate in rapporti di fornitura relativamente protetti – molta importanza viene ad essere attribuita, nel complesso, alla possibilità di “nuovi apporti finanziari” (il 30% lo segnala fra i tre fattori più importanti, per il 18% è il primo), probabilmente per sostenere le necessità di investimento. Ciò che risulterebbe coerente con l'alta frequenza di segnalazioni a favore di fattori attinenti le capacità di svilup-

po tecnico interne all'azienda, derivanti soprattutto dall'innovazione di processo e organizzativa (spesso peraltro connesse alla diversificazione degli sbocchi) e dall'adozione di un sistema di qualità. È curioso notare come questi fattori siano raramente indicati come "il più importante", ma compaiano molto spesso tra le seconde o terze risposte, al punto da essere complessivamente segnalate dal 51% degli intervistati.

Diversamente, l'innovazione di prodotto sembra costituire un elemento strategico fondamentale solo per una minoranza di imprese (12 su 100 lo indicano al primo posto e solo 29 fra i primi tre).

Un po' inaspettatamente, infine, almeno in considerazione delle frequenti dichiarazioni pubbliche di segno inverso, i problemi legati al reperimento e alla qualificazione di risorse umane di livello superiore non sembrano presenti in forma acuta alla percezione prospettica degli imprenditori intervistati: nonostante si tratti di un campione selezionato secondo criteri che enfatizzano il ruolo delle risorse umane, solo un intervistato su dieci lo considera il fattore di sviluppo prioritario e solo uno su quattro lo include fra i primi tre.

Richiamando alla memoria anche quanto messo in luce in diverse occasioni precedenti si può formulare il giudizio secondo cui, nel complesso delle risposte raccolte da questa ricerca, i fattori connessi alla disponibilità delle risorse umane compaiono assai più spesso tra quelli definiti rilevanti e risultati favorevoli che tra quelli rivelatisi problematici o previsti come critici.

Se il reperimento di nuovi clienti e mercati è il fattore di sviluppo per il futuro cui, nel complesso, viene attribuita importanza predominante, val la pena verificare se il suo peso subisca variazioni significative al variare di alcune caratteristiche e condizioni degli intervistati.

Mentre non emergono relazioni significative e sistematiche con caratteristiche personali degli intervistati, maggior capacità differenziante viene esibita da alcune connotazioni del contesto entro cui operano le imprese. La più ovvia è quella relativa all'area di mercato: le aziende che operano ancora prevalentemente su mercati locali o regionali segnalano più spesso della media il problema di reperire nuovi clienti e nuovi sbocchi (57%). Ciò significa, comunque, che tale collocazione, se non ha impedito di operare con profitto negli anni passati, è percepita ora come un limite ed un vincolo rispetto a possibilità di sviluppo futuro.

Ugualmente prevedibile – ma non meno significativo, poiché testimonia della consapevolezza del problema da parte dei diretti interessati – è il fatto che l'importanza attribuita al fattore di sviluppo "nuovi clienti e nuovi mercati" sia crescente al passaggio da imprese che producono su proprio catalogo (50%), a imprese che lavorano su commessa, a imprese legate da rapporti di fornitura in conto terzi (56%).

Tabella 9.5. I più importanti fattori di sviluppo per il futuro, per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Nuovi clienti e mercati	Apporti finanz., innovaz. e altro	Totale
<i>Occasione</i>			
Sviluppo idea	47,8	52,2	100,0
Occasione familiare	58,3	41,7	100,0
Spinta esterna	55,6	44,4	100,0
<i>Fattore favorevole all'avvio</i>			
Vocazione imprenditoriale	51,6	48,4	100,0
Know-how	58,5	41,5	100,0
Conoscenza del mercato	48,0	52,0	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Tradizionale	48,6	51,4	100,0
Innovativo	63,6	36,4	100,0
Altro	46,4	53,6	100,0
<i>Area di mercato</i>			
Provinciale, regionale	57,1	42,9	100,0
Nazionale ed estero	50,8	49,2	100,0
<i>Tipo di soci</i>			
Solo titolare	33,3	66,7	100,0
Soci familiari	75,9	24,1	100,0
Soci non familiari	47,1	52,9	100,0
<i>Tipo di produzione</i>			
Conto terzi	56,0	44,0	100,0
Commessa	54,1	45,9	100,0
Catalogo	50,0	50,0	100,0
<i>Totale</i>	52,0	48,0	100,0

Meno scontata – ma ugualmente indicativa di tendenze evolutive in atto nei fatti e nelle percezioni dei soggetti – è l'enfasi nettamente maggiore della media posta sulla necessità di ampliare mercato e clientela da parte dei titolari di imprese del software e dell'automazione (63,6%), oltre che di quelle avviate sulla base del possesso di un solido know-how specialistico (58,5%).

Per imprese che sono risultate sotto molti aspetti più evolute, ma anche più frequentemente interessate nel presente da fenomeni di rallentamento della crescita e da esigenze di ristrutturazione, l'individuazione di soluzioni nuove al problema degli sbocchi si presenta come fattore strategico di rilevanza superiore rispetto ad esigenze di capitalizzazione, di investimenti e di innovazione tecnico-produttiva.

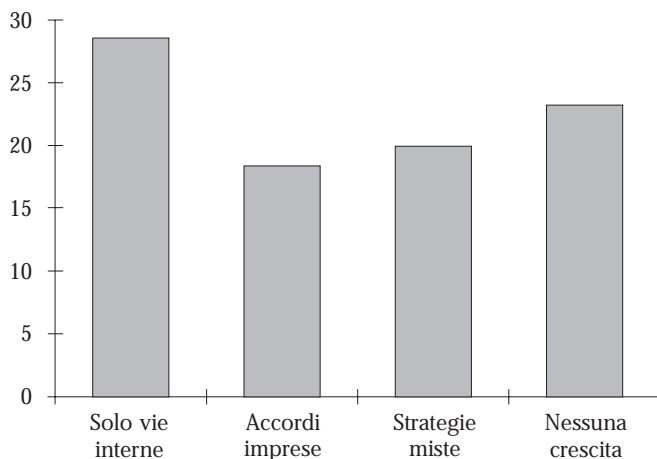
Una netta prevalenza dell'attenzione ai fattori di mercato come vettori di

sviluppo risulta anche associata al fatto che le imprese siano state costituite sulla base di “occasioni familiari” (58%) ed, ancor più, abbiano assunto una forma societaria basata sulla partecipazione diretta di familiari, sia nella costituzione del capitale sia nell’attività operativa (76%). Si potrebbe pensare che un legame più stretto con il retroterra familiare al momento dell’avvio e del primo consolidamento renda più “tranquilli” sul versante del reperimento delle risorse finanziarie, consentendo di rivolgere un’attenzione quasi esclusiva ai problemi di mercato, come fattore chiave per lo sviluppo futuro.

A fronte di queste percezioni delle opportunità, delle risorse e dei vincoli che condizioneranno lo sviluppo futuro delle loro imprese, gli imprenditori manifestano comunque idee precise riguardo alle modalità di crescita da perseguire.

Intanto, un quarto degli intervistati ha detto di non poter rispondere alla domanda sulle prospettive di crescita perseguite perché non prevede crescita: o perché si attende una situazione di stallo o perché si attende crescita del fatturato con un numero minore di dipendenti. Questa quota risulta sostanzialmente bassa se si tiene conto, oltre che del periodo in cui la domanda è stata posta, del fatto che quelle intervistate sono normalmente imprese già cresciute parecchio dal momento dell’avvio.

Figura 9.6. Prospettive di crescita per le imprese



In queste valutazioni, comunque, confluiscono ancora una volta, e senza che sia possibile discernerele sulla base dei questionari, situazioni in cui è la congiuntura a condizionare fortemente le valutazioni e casi in cui vengono “messi in conto” elementi strutturali, quali i vincoli del sistema fiscale o le opportunità tecnologiche.

Per almeno due imprenditori su tre, in ogni caso, si può ritenere che il futuro si presenti con la promessa (o almeno la possibilità) di ulteriore sviluppo in espansione.

Risulta perciò particolarmente interessante considerare attraverso quali modalità o sentieri di crescita gli intervistati pensano che tali promesse dovranno essere realizzate.

Schematicamente:

- il gruppo relativamente più numeroso – pari al 28% del totale – intende perseguire uno sviluppo esclusivamente per vie interne, ossia accrescendo il numero dei dipendenti dell’attuale impresa;
- il 18% degli imprenditori, soprattutto a Torino, si dice orientato a perseguire la crescita attraverso accordi con altre imprese – su modelli che sembrano essersi diffusi in altre regioni, ad esempio in Emilia²;
- il restante 20% delle imprese (a Torino circa il 25%) mostrano invece di non avere preferenze o pregiudiziali sul percorso di sviluppo futuro, dichiarando disponibilità sia per una crescita per vie interne, sia per accordi con l’esterno, a seconda delle opportunità e delle circostanze.

Molto meno significativo che in altre situazioni e in altre congiunture³, appare invece l’interesse verso la strategia della “gemmazione”, ovvero dell’ampliamento dell’impresa attraverso la creazione di nuove unità autonome, reparti complementari dell’azienda originaria, controllati dagli stessi soci (o da familiari) proprietari dell’azienda originaria.

Nei riguardi delle prospettive di crescita futura le differenziazioni più significative nella distribuzione delle risposte fornite dagli intervistati sembrano correre lungo linee attinenti sia le caratteristiche personali degli imprenditori sia le condizioni operative delle loro imprese.

Una differenza rilevante emerge in relazione al titolo di studio: la previsione di un’assenza di crescita raggiunge la massima frequenza fra i titolari della sola licenza media (36,4%), mentre la prospettiva di crescita per vie diverse dalla sola espansione “interna” viene indicata dalla netta maggioranza dei laureati (61,1%).

² In merito, si veda Fiorani, Franchi, Rieser, cit.

³ Sull’importanza dello sviluppo per gemmazione, come strategia di aggiramento dei vincoli fiscali e sindacali, si veda ad esempio Maglione, Michelsons, Rossi, cit.

Tabella 9.6. Le prospettive di crescita per le imprese, per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Solo per vie interne	Anche per vie esterne	Non prevista crescita	Totale
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	27,2	36,4	36,4	100,0
Diploma	29,8	40,4	29,8	100,0
Laurea	27,8	61,1	11,1	100,0
<i>Occupazione precedente</i>				
Operaio, tecnico	29,2	20,8	50,0	100,0
Impiegato, dirigente	32,4	45,9	21,6	100,0
Autonomo, imprenditore	22,9	57,1	20,0	100,0
<i>Settore di attività</i>				
Tradizionale	28,2	33,3	38,5	100,0
Innovativo	24,2	60,6	15,2	100,0
Altro	32,1	35,7	32,1	100,0
<i>Tipo di produzione</i>				
Conto terzi	19,2	34,6	46,2	100,0
Commessa	39,5	47,4	13,2	100,0
Catalogo	22,3	44,4	33,3	100,0
<i>Stadio di sviluppo</i>				
Espansione, consolidam.	28,3	43,4	28,3	100,0
Ristrutturazione	14,3	53,6	32,1	100,0
Maturità, crisi, stallo	45,8	29,2	25,0	100,0
<i>Totale</i>	28,0	43,0	29,0	100,0

Ugualmente importante appare il tipo di esperienza professionale di provenienza dell'imprenditore: ben il 50% degli ex operai e tecnici dicono di non vedere prospettive di crescita per la loro azienda, rispetto al 20% circa degli altri gruppi professionali. A loro volta una maggioranza netta degli ex lavoratori autonomi o imprenditori intende perseguire per le proprie imprese modalità di crescita anche "esterne" (57,1%), mentre gli ex impiegati e dirigenti intendono perseguire relativamente più spesso (un terzo dei casi) un'espansione dovuta esclusivamente ad aumento di dimensioni dell'attuale impresa.

Dal punto di vista settoriale emergono conferme di risultati prevedibili: le imprese per cui non si intravede alcuna prospettiva di crescita risultano relativamente più frequenti nei comparti "tradizionali" della meccanica strumentale (38,5%), mentre sono soprattutto quelle del software e automazione che dichiarano di voler perseguire – addirittura nella proporzione del 60,6% – prospettive di crescita anche per vie "esterne".

Anche da questo punto di vista, infine, si conferma la particolare proble-

maticità della permanenza troppo a lungo in condizioni di produzione in conto terzi: tra le imprese che al momento dell'intervista operavano prevalentemente secondo tale modello di relazioni ben il 46,2% dichiaravano di non prevedere crescita di alcun tipo, mentre già la condizione di produttori su commessa consentiva di intravedere prospettive di sviluppo nell'87% dei casi.

Un'ultima annotazione problematica è suggerita dal confronto fra le risposte date alla domanda sul tipo di prospettive di crescita che si intendono perseguire con quelle date al quesito precedente sullo stadio di sviluppo raggiunto dalle imprese al momento dell'intervista.

Tale verifica consente di confermare che ciò che gli imprenditori hanno voluto definire in quel caso era la collocazione momentanea della propria azienda entro le posizioni previste da una ideale traiettoria evolutiva delle imprese, pensata come non lineare. Di per sé, quindi, non sembra lecito attribuire alcun valore previsionale alle risposte sullo stadio di sviluppo, al di là del tipo di situazione evolutiva che l'impresa ritiene di trovarsi a fronteggiare nell'immediato.

Ciò risulta particolarmente evidente, e significativo, se si confrontano le risposte sulle prospettive di crescita di coloro che hanno collocato la propria impresa in posizione di maturità-crisi-stallo. Una tale definizione non implica affatto che gli imprenditori in questione diano per persa ogni prospettiva di crescita futura. Anzi, forse con qualche eccesso di ottimismo della volontà, ben 3/4 di costoro intendono perseguire prospettive di crescita per la propria impresa, anche se molto più spesso degli altri pensano di dover contare solo sui meccanismi "interni". Al contrario, la maggioranza assoluta di coloro che si sono dichiarati in fase di ristrutturazione esprime l'intenzione di uscirne anche grazie a processi di crescita alimentati da rapporti con altre imprese.

L'ultima questione su cui ci si vuole soffermare in questo paragrafo riguarda direttamente un tema già più volte sfiorato: quello dei rapporti fra impresa minore e fonti delle risorse finanziarie. Esso viene qui affrontato attraverso l'esame delle risposte ad una domanda riguardante le opzioni strategiche, in tema di finanziamenti, a cui le imprese dovrebbero attenersi, a parere degli imprenditori intervistati⁴.

Come era facile prevedere, anche in considerazione di alcuni dati già esaminati, metà delle imprese ritiene essenziale basarsi unicamente sulle proprie forze, sviluppandosi solo in modo da "essere sempre in grado di autofinanziare gli investimenti": è, questo, un comportamento tipico delle imprese minori, che sconta le diffidenze (soggettive) e le difficoltà (oggettive) del rapporto con le banche e con altri istituti di credito.

⁴ Sulla rilevanza del problema, si veda Becattini (1990).

Figura 9.7. Strategie finanziarie ritenute praticabili

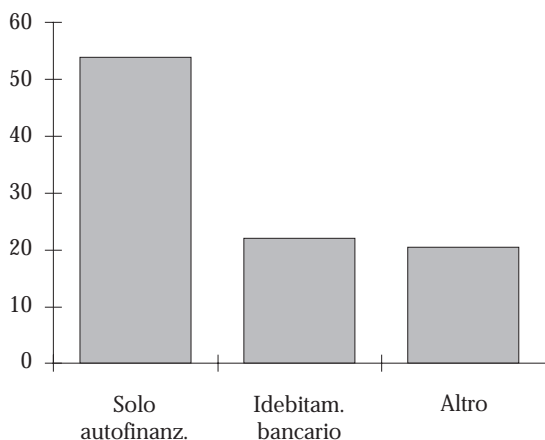


Tabella 9.7. Strategie finanziarie ritenute praticabili dai nuovi imprenditori, per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Solo auto-finanziamento	Anche indebitamento	Totale
<i>Titolo di studio</i>			
Licenza media	54,5	45,5	100,0
Diploma	48,9	51,1	100,0
Laurea	55,6	44,4	100,0
<i>Occupazione precedente</i>			
Operaio, tecnico	58,3	41,7	100,0
Impiegato, dirigente	43,2	56,8	100,0
Autonomo, imprenditore	57,1	42,9	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Tradizionale	56,4	43,6	100,0
Innovativo	45,5	54,5	100,0
Altro	53,6	46,4	100,0
<i>Tipo di produzione</i>			
Conto terzi	46,2	53,8	100,0
Commessa	55,3	44,7	100,0
Catalogo	52,8	47,2	100,0
<i>Stadio di sviluppo</i>			
Espansione, consolidamento	41,3	58,7	100,0
Ristrutturazione	50,0	50,0	100,0
Maturità, crisi, stallo	75,0	25,0	100,0
<i>Località</i>			
Torino	50,0	50,0	100,0
Alba	56,7	43,3	100,0
Totale	52,8	48,0	100,0

“Svilupparsi anche attraverso l’indebitamento bancario” – che è istituzionalmente più adatto a coprire bisogni di breve periodo che a sostenere investimenti di medio – risulta comunque la seconda opzione strategica, dichiarata accettabile da un quarto delle imprese: a tutt’oggi per le Pmi le banche restano il partner più accessibile del sistema creditizio italiano e, sia pure a determinati costi, il più affidabile⁵.

Anche in rapporto alla domanda sulle strategie finanziarie si è visto che il campione tende a suddividersi in due gruppi di peso quasi uguale: coloro che dichiarano ammissibile soltanto il ricorso all’autofinanziamento, e chi si dichiara aperto anche ad altre strade. Confrontando se e quanto cambi tale distribuzione delle risposte in relazione ai diversi sottogruppi in cui il campione può essere articolato, si ricava l’impressione che l’espressione di giudizio su questo punto sia particolarmente legata a tratti della personalità e della cultura individuale degli imprenditori, non rilevabili da un questionario, anziché ad attributi per così dire più “oggettivi” di imprenditori e imprese.

Si constata infatti che la strategia basata sul solo autofinanziamento è scelta dal 54,5% dei titolari di licenza media, ma anche dal 55,6% dei laureati; dal 58,3% degli ex operai, ma anche dal 57,1% degli ex autonomi o imprenditori.

D’altro canto, è vero che il 54,5% degli imprenditori operanti nel settore “avanzato” del software e automazione si dichiara aperto anche al ricorso a finanziamenti esterni, ma la stessa cosa fa il 53,8% di quelli che operano entro un rapporto di produzione in conto terzi.

Più disponibili al ricorso a forme di finanziamento esterne si mostrano gli ex impiegati e dirigenti (56,8%) e gli imprenditori che hanno costituito l’impresa dopo i 45 anni (65%), ma la ricerca di relazioni che siano insieme lineari e forti risulta sostanzialmente vana.

La sola eccezione è forse rappresentata dall’incrocio con la risposta sullo “stadio di sviluppo” raggiunto dalle imprese al momento dell’intervista. Ne deriva che, mentre l’apertura a strategie finanziarie diverse dal solo autofinanziamento riguarda quasi il 60% dei titolari di imprese in fase di “espansione o consolidamento”, ben il 75% di quelli in condizione di “crisi, maturità o stallo” dichiarano di ammettere soltanto il ricorso a risorse interne: se ciò possa essere considerato tra le cause o tra le conseguenze del loro stato problematico è questione che resta aperta al giudizio di chi legge.

Anche la differenziazione emergente a livello territoriale, in questo caso, sembra operare a sostegno di un’ipotesi che assegni maggior peso alle influenze culturali, rispetto a quelle strutturali: mentre a Torino le risposte si

⁵ Per una discussione approfondita sul tema si veda Michelsons, Rossi (in corso di pubblicazione).

bipartiscono in modo perfettamente equilibrato, nell'area di Alba prevalgono le imprese aperte solo a strategie basate sull'autofinanziamento (56,7%).

E ciò non può neppure essere attribuito alle differenze che pur si sono verificate in tema di configurazione societaria, con la prevalenza nell'Albese di imprese coinvolgenti familiari del titolare nella formazione del capitale. Curiosamente, infatti, mentre gli imprenditori che figurano come unico titolare delle loro imprese si mostrano largamente avversi al ricorso a risorse esterne, tra le imprese in cui operano più soci si mostrano più disponibili all'indebitamento esterno quelle composte da familiari (63,3%), rispetto a quelle formate da soci senza alcun rapporto di parentela (53,8%).

Nel complesso, comunque, l'atteggiamento verso le diverse strategie finanziarie risulta una variabile più "indipendente" di altre nei confronti della maggior parte degli attributi noti di imprenditori e imprese, e perciò più probabilmente legata ad altri tratti "soggettivi" della visione delle cose propria degli intervistati.

Un'ultima osservazione, infine, viene suggerita non dai dati, ma dalle annotazioni riportate a margine su non pochi questionari. Esse riguardano le valutazioni circa una delle modalità di risposta sottoposte al giudizio degli intervistati: quella riguardante l'ipotesi di sviluppo basata sul ricorso a finanziamenti pubblici. Molti imprenditori pensano – a torto o a ragione, opportunisticamente o meno – che questa strategia sia al tempo stesso assai auspicabile e totalmente utopistica.

Ma ciò tende a farci sconfinare in un terreno al quale sarà dedicato successivamente uno specifico capitolo: quello dei rapporti, praticati o auspicati, col settore pubblico.

Qui è più utile concludere il paragrafo con un richiamo sintetico dei principali risultati accumulati attraverso l'analisi dei giudizi degli imprenditori su numerosi aspetti riguardanti passato, presente e futuro delle loro imprese. Da questi è possibile ricavare anche indicazioni piuttosto precise sul tipo di questioni prioritarie su cui le politiche pubbliche vengono chiamate a misurarsi.

Si è constatato infatti che i più importanti problemi che hanno deciso della possibilità di sopravvivenza delle nuove imprese dopo la fase d'avvio sono stati quelli legati a liquidità e costo del denaro, seguiti a distanza da quelli di mercato.

Questi ultimi – nella forma di preoccupazioni per l'andamento della domanda e per l'asprezza della concorrenza, oppure nei termini di esigenza di reperire nuovi sbocchi e nuovi clienti – assumono invece la rilevanza di principale problema e più importante fattore di sviluppo per il futuro delle imprese di recente costituzione.

Ciò consente una lettura in chiave storica e congiunturale, che individua

ciò che ha costituito una difficoltà e ciò che si profila come un ostacolo per una specifica coorte di nuove imprese. Ma suggerisce anche la possibilità di una lettura in chiave strutturale e ciclica. Secondo quest'ultima liquidità e costo del reperimento delle risorse finanziarie tenderebbero a rappresentare problemi particolarmente critici soprattutto nella fase "giovanile", immediatamente successiva all'avvio, delle nuove imprese. Diversamente, le difficoltà di mercato e l'esigenza di ampliare la propria clientela e l'orizzonte spaziale dei propri sbocchi costituirebbero il problema principale da risolvere dopo la fase del consolidamento, quando si decidono le possibilità di espansione e sviluppo, in termini di dimensioni e di scala operativa.

Tenere conto anche di questa possibile linea di articolazione dei soggetti potenzialmente destinatari, potrebbe consentire alle politiche pubbliche (ma – perché no? – anche all'azione degli operatori privati e associativi), di predisporre interventi differenziati, capaci di aderire con maggior pertinenza ed efficacia ai nodi più problematici che condizionano le differenti fasi del ciclo di vita delle imprese.

Riguardo al futuro delle imprese da noi indagate, comunque, le valutazioni prospettiche dei loro titolari sembrano inclinare in senso decisamente positivo. Nonostante la fase congiunturale pessima durante la quale sono stati intervistati, e nonostante gran parte delle loro imprese abbia già conosciuto notevoli processi di crescita, numerosi imprenditori hanno attribuito ad esse ulteriori potenzialità e prospettive di espansione, sulla base di atout competitivi legati soprattutto alla qualità dei loro prodotti ed in funzione di strategie che, se rimangono prudenti sul piano finanziario, appaiono più audaci in termini di possibili relazioni sinergiche con altre imprese.

9.2. Le valutazioni soggettive dell'esperienza imprenditoriale: aspetti positivi e aspetti negativi

La scelta imprenditoriale, forse anche perché da molti maturata abbastanza recentemente (e tenuto presente che il campione comprende quasi soltanto imprese di relativo successo o comunque sopravvissute dopo lo start-up), appare piuttosto radicata nei soggetti intervistati.

La quasi totalità degli imprenditori – richiesti di esprimere una previsione a cinque anni sulle proprie prospettive professionali – ritiene di proseguire l'attività imprenditoriale con l'impresa attuale, anche se alcuni sarebbero comunque aperti a eventuali convenienti opportunità alternative.

Inoltre, almeno un imprenditore su dieci sembra "averci preso gusto" – se così ci si può esprimere – e manifesta il proposito di creare altre imprese in un prossimo futuro.

Può essere curioso annotare che, fra le 8 imprenditrici individuate nell'Al-

bese, solo due si dichiarano intenzionate a chiudere, o a cedere, la propria azienda e a cercare un lavoro dipendente.

I colloqui in profondità, comunque, hanno consentito una maggiore messa a fuoco delle prospettive future degli intervistati: gli atteggiamenti rispetto al ruolo che l'attività d'imprenditore occupa nel contesto del loro progetto di realizzazione personale e professionale appaiono così molto più articolati di quanto risulti dalla lettura delle risposte ai questionari.

Premesso che tutti coloro con cui si è svolto un colloquio approfondito prevedono di proseguire con l'attuale impresa, le ragioni di questo impegno variano molto da un caso all'altro:

- due imprenditori attivi nel campo del software intendono semplicemente consolidare e far crescere le loro imprese;
- altri due imprenditori sarebbero invece disposti a lasciare l'impresa, se avessero l'opportunità di un lavoro dipendente più consono alle loro aspirazioni in termini, rispettivamente, di sicurezza del reddito e di impegno nella ricerca avanzata;
- un altro imprenditore cercherebbe un'attività diversa da quella attuale, ma solo se la sua impresa dovesse fallire per motivi di mercato: e il suo non voler ricominciare come imprenditore in tale eventualità è da imputarsi alla sua totale identificazione, anche emotiva, con l'impresa attuale;
- altri tre imprenditori (due albesi e un torinese), infine, non solo vogliono continuare, ma hanno intenzione di avviare altre imprese, sia pure mossi da ragioni differenti: l'uno dal proprio impegno sociale (considera l'impresa come una risorsa per la comunità), gli altri due dal desiderio di sviluppare e realizzare le proprie idee tecniche e professionali.

L'attaccamento all'attività imprenditoriale e la coerenza con la scelta professionale effettuata non implicano ovviamente, da parte degli interessati, un giudizio acritico sul proprio ruolo e sui problemi di chi ha deciso di fare l'imprenditore nelle circostanze attuali.

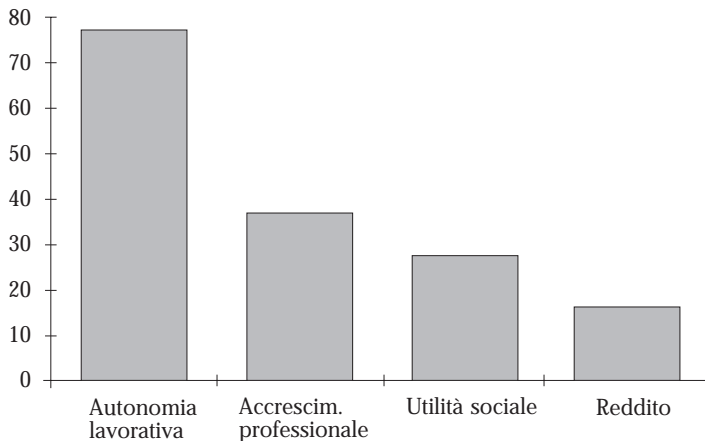
E tuttavia le risposte alle domande relative agli aspetti positivi e negativi che maggiormente caratterizzano l'attività imprenditoriale, sulla base dell'esperienza degli intervistati, confermano la prevalenza degli elementi di soddisfazione e la loro concentrazione intorno ad attributi ben definiti.

Ancora una volta, nel giudizio sulla propria esperienza gli imprenditori adottano come discriminante di fondo la dimensione auto-organizzativa e di evoluzione professionale della scelta imprenditoriale: le caratteristiche positive più spesso riconosciute a tale attività riguardano soprattutto le opportunità concrete di godere di indipendenza lavorativa e di far crescere il proprio patrimonio professionale (nelle forme complesse a cui si è accennato).

Considerando insieme i due aspetti maggiormente positivi dell'esperienza imprenditoriale, verifichiamo che 78 imprenditori su 100 hanno indica-

to “garantisce autonomia lavorativa”, 38 “favorisce l’accrescimento professionale” e 28 hanno segnalato il fatto che sia “socialmente utile”. Soltanto 17 hanno ritenuto di includere il fatto che sia “economicamente redditizia”, mentre pochissimi hanno dato peso ad aspetti legati a potere e prestigio.

Figura 9.8. Giudizi sull’esperienza imprenditoriale: caratteristiche più positive (2 risposte)



L’enfasi nettamente prevalente posta sull’“autonomia lavorativa”, come aspetto positivo dell’esperienza imprenditoriale, risulta ancor più evidente se ci si limita a considerare la prima risposta: ben 66 imprenditori su 100 la considerano il più importante attributo positivo, seguito a distanza notevole dall’“accrescimento professionale” (scelto come primo solo da 16 imprenditori).

E tale assoluta predominanza assegnata agli aspetti di libertà e autodeterminazione nell’attività professionale vale al di là delle differenze sia di contesto sociale e territoriale (è segnalato dal 70-80% degli intervistati ad Alba come a Torino), sia di settore di attività e di connesso percorso formativo, in quanto riguarda sia gli imprenditori che hanno formazione tecnica essenzialmente “pratica” (impiantistica, macchinario), sia quelli con maggiore formazione “teorica” (software e automazione).

Le principali differenze tra i due contesti territoriali, sotto il profilo in questione, risultano dalla valutazione di altri aspetti dell’attività imprenditoriale: a Torino gli aspetti di identità e realizzazione di sé connessi alle “possibilità di accrescimento professionale” sono segnalati positivamente assai più spesso che ad Alba (44% rispetto a 23%), dove assume una rilevanza

nettamente maggiore che nell'area metropolitana (30% rispetto a 11%) la valutazione positiva dell'elemento reddituale.

Se si ricorda che larga parte degli intervistati aveva dichiarato di essere stata motivata alla scelta imprenditoriale principalmente dal desiderio di essere indipendente sul lavoro, la constatazione che ora una larga maggioranza dichiara che l'aspetto più positivo dell'esperienza imprenditoriale sia stata l'"autonomia lavorativa" acquista rilevanza ancora maggiore. Perché significa che ce l'hanno fatta: hanno effettivamente conseguito l'obiettivo che si erano prefissi, anche sul piano strettamente personale. Perciò, non solo quelle individuate sono prevalentemente imprese di successo dal punto di vista economico. Si tratta anche di imprenditori di successo, che hanno conseguito il loro principale obiettivo personale, al di là delle performance delle loro imprese.

Un'ultima annotazione, non secondaria, riguarda il fatto che il 28% degli intervistati, in entrambe le aree, ha indicato tra gli aspetti più positivi la "utilità sociale" del ruolo imprenditoriale: si tratta di un elemento di difficile valutazione, ma che è stato in parte verificato attraverso i colloqui diretti e su cui vale la pena di soffermarsi un momento. I "canali" attraverso cui l'impresa manifesta la propria utilità per il contesto sociale, nel giudizio degli intervistati sono sostanzialmente due: la creazione di occasioni di lavoro e di reddito e, strettamente interrelata alla precedente, la possibilità di "formare" i giovani, diffondendo know-how tecnico socialmente utile.

La formazione dei giovani dipendenti, e più in generale la formazione permanente del personale, costituisce un fattore strategico, la cui rilevanza è sempre presente a gran parte degli imprenditori, sia in funzione delle necessità aziendali, sia come elemento costitutivo di quel più generale impegno a "far crescere bene qualcosa".

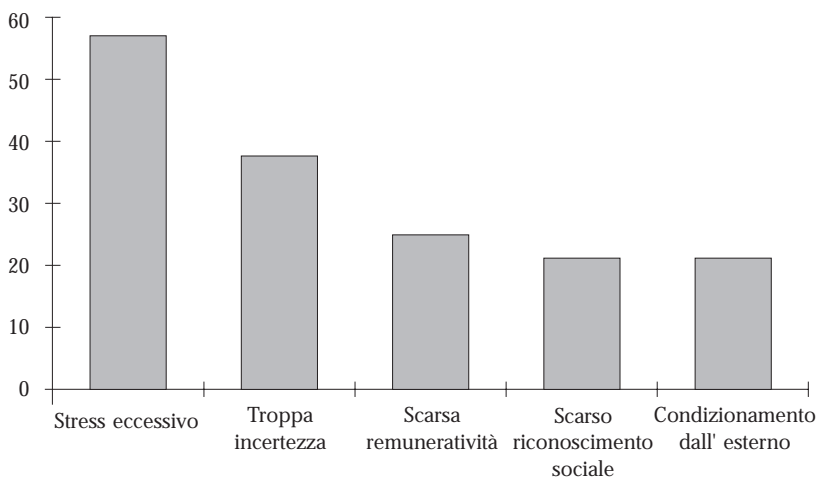
Naturalmente, queste sono interpretazioni attribuibili soltanto ai pochi intervistati che le hanno espresse esplicitamente (e non tutti con la stessa enfasi⁶); in un caso (albese), comunque, la centralità della "catena della formazione" come modalità per diffondere conoscenze tecnologiche fra i giovani e per rendere così possibile a questi ultimi un'attività lavorativa utile per il proprio contesto sociale, è stata teorizzata esplicitamente⁷.

⁶ Gli imprenditori operanti nel software hanno mostrato un atteggiamento più funzionale: per loro, l'impegno nella formazione è un'esigenza insopprimibile per il buon funzionamento dell'impresa.

⁷ L'imprenditore in questione ha avviato un'azienda che applica le soluzioni elettroniche più avanzate alla risoluzione dei problemi economici e ambientali di un'area ancora connotata ruralmente; il suo impegno non si limita comunque all'economia, includendo al contrario un'attività di amministratore locale (sindaco) e una militanza ambientalista ormai decennale. È significativo il fatto che si sia dedicato a tali attività dopo aver abbandonato la posizione di direttore generale di uno dei più grandi centri di ricerca pubblici d'Italia, nel quale si era scontrato con scelte aziendali "non condivise".

Per quanto concerne, invece, le valutazioni circa gli aspetti negativi dell'attività imprenditoriale, le indicazioni più diffuse sono risultate “stress eccessivo” (57%) e “troppa incertezza” (37%). Seguono la “scarsa remuneratività” (25%) e, a parità di frequenza (21%), lo “scarso riconoscimento sociale” e l’eccessivo “condizionamento dall'esterno”.

Figura 9.9. Giudizi sull'esperienza imprenditoriale: caratteristiche negative (2 risposte).



Quest'ultimo aspetto negativo risulta segnalato più di frequente a Torino, facendo pensare ci si voglia riferire spesso al coinvolgimento in tipologie di rapporti fra imprese che tendono a penalizzare le unità minori, oltre che a condizionamenti ambientali di natura extra-economica.

Altri due elementi di caratterizzazione territoriale meritevoli di segnalazione sono costituiti, da un lato, dalla maggiore enfasi sullo stress espressa da due terzi degli albesi (probabilmente confrontati a condizioni di vita più rilassanti), rispetto alla metà circa dei torinesi, e, dall'altro, dalla delusione per la scarsa redditività manifestata da un terzo dei torinesi, rispetto al solo 10% degli albesi.

Molto pochi, infine, gli imprenditori che considerano “troppo complicata” la loro attività, e per lo più si tratta di soggetti con titolo di studio non superiore alla licenza media inferiore.

Il fatto che solo un imprenditore su dieci consideri troppo complicato il proprio mestiere dovrebbe suonare rassicurante circa la dotazione di abi-

lità con cui i soggetti si cimentano con l'intrapresa (che è obiettivamente un'attività complicata). Va tuttavia tenuto presente che il dato può rinviare a una duplice interpretazione, che non si è in condizione di sceverare:

- l'esperienza, pur breve, avrebbe selezionato gli "adatti";
- l'esperienza, pur breve, avrebbe confermato "adeguati" coloro che ci si sono misurati.

Naturalmente, il fatto che le imprese stiano "reggendo" bene il mercato, salvo poche eccezioni e astraendo da problemi di contesto quali i ritardi nei pagamenti e l'assenza di strumenti pubblici di supporto, non può non favorire un rafforzamento dell'identità degli intervistati, come conferma del resto anche la dichiarata prospettiva di continuare per la strada intrapresa nei prossimi anni.

Nel caso delle valutazioni personali sugli attributi dell'esperienza imprenditoriale – forse ancor più che in altri – è curioso verificare se la distribuzione delle risposte subisce alterazioni significative al variare delle caratteristiche e condizioni degli imprenditori intervistati.

La distribuzione estremamente squilibrata delle risposte sul principale aspetto positivo dell'esperienza – che ha portato i 2/3 degli imprenditori a concentrarsi sulla sola "autonomia lavorativa" – impone all'analisi di limitarsi a verificare le variazioni del peso relativo di tale scelta, a confronto con l'insieme delle altre. Le indicazioni che se ne ricavano non mancano di suscitare interrogativi ed interesse.

Si verifica, non del tutto prevedibilmente, che una crescita estremamente forte e regolare delle indicazioni a favore dell'"autonomia lavorativa" accompagna il crescere del livello d'istruzione: mentre si tratta del principale aspetto positivo dell'esperienza imprenditoriale per il 59,4% dei titolari di licenza media, si sale al 66% nel caso dei diplomati ed all'83,3% tra i laureati.

Tuttavia, se si considera il passato professionale degli imprenditori, si constata che a dare enfasi prevalente all'"autonomia professionale" sono gli ex operai e tecnici (74%), ancor più degli ex impiegati e dirigenti (65%).

Guardando ad alcuni attributi delle imprese, poi, si vede come sia nel settore più "innovativo" del software e automazione che l'"autonomia lavorativa" viene valorizzata con frequenza maggiore rispetto al settore più "tradizionale" della meccanica strumentale (70% contro 55%).

Così come, se si considera soltanto l'aspetto positivo dell'esperienza imprenditoriale più importante in assoluto, la frequenza con cui viene scelta l'"autonomia professionale" risulta decisamente superiore a Torino rispetto ad Alba (71,4% contro 53,3%).

Tabella 9.8. Giudizi sull'esperienza imprenditoriale: principali aspetti positivi, per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Autonomia lavorativa	Crescita professionale, utilità sociale	Totale
<i>Titolo di studio</i>			
Licenza media	59,4	40,6	100,0
Diploma	66,0	34,0	100,0
Laurea	83,3	16,7	100,0
<i>Occupazione precedente</i>			
Operaio, tecnico	73,9	26,1	100,0
Impiegato, dirigente	64,9	35,1	100,0
Autonomo, imprenditore	62,9	37,1	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Tradizionale	55,3	44,7	100,0
Innovativo	69,7	30,3	100,0
Altro	78,6	21,4	100,0
<i>Località</i>			
Torino	71,4	28,6	100,0
Alba	55,2	44,8	100,0
<i>Motivazione alla scelta</i>			
Indipendenza lavoro	82,6	17,4	100,0
Sviluppo professionale	48,1	51,9	100,0
Altro	57,7	42,3	100,0
<i>Età alla creazione</i>			
Fino a 35 anni	75,8	24,2	100,0
Da 36 a 45 anni	61,7	38,3	100,0
Da 46 anni e oltre	63,2	36,8	100,0
<i>Totale</i>	66,7	33,3	100,0

Si può così sintetizzare che quello dell'indipendenza ed auto-organizzazione del lavoro risulta l'attributo della professione imprenditoriale che assume un'evidenza positiva nettamente dominante per la gran parte degli interessati. Tra questi, in particolare, il massimo della considerazione per tale fattore si ritrova associata a caratteristiche normalmente corrispondenti a condizioni di maggior forza (per gli imprenditori e per le imprese), oppure in gruppi che, per traiettoria professionale o per area territoriale, siano stati più esposti ai vincoli della dipendenza.

Un esercizio analogo al precedente può essere effettuato con riferimento all'aspetto dell'esperienza imprenditoriale che gli intervistati hanno indicato come il più negativo. In questo caso si può partire dalla distinzione tra chi ha scelto aspetti per così dire "interni" all'attività professionale (ad esempio: stress, incertezza, complicatezza), nel complesso prevalenti nella misura del 61,1%, e quanti invece hanno dato maggior peso a fattori "esterni", ossia di-

pendenti dai comportamenti o dalle valutazioni di altri nei confronti dell'attività imprenditoriale (ricadono nel secondo gruppo risposte incentrate su eccessivo condizionamento esterno, inadeguato riconoscimento sociale, scarsa remuneratività).

Rispetto al livello di scolarità si verifica in questo caso un aumento del peso assegnato ai fattori interni al crescere del titolo di studio. Così, gli imprenditori a minor livello di istruzione lamentano più spesso degli altri il condizionamento negativo di fattori esterni, allo stesso modo degli ex operai nei confronti di coloro che provengono da diverse esperienze professionali.

Al contrario, i più giovani, che più degli altri indicano l'autonomia lavorativa come principale aspetto positivo, individuano assai più di frequente il principale aspetto negativo della loro attività nello stress e nelle altre complicazioni interne.

Tabella 9.9. Giudizi sull'esperienza imprenditoriale: principali aspetti negativi, per alcune caratteristiche di imprenditori e imprese

	Stress, complicazioni "interne"	Fattori "esterni"	Totale
<i>Titolo di studio</i>			
Licenza media	56,3	43,8	100,0
Diploma	61,4	38,6	100,0
Laurea	64,7	35,3	100,0
<i>Occupazione precedente</i>			
Operaio, tecnico	50,0	50,0	100,0
Impiegato, dirigente	61,1	38,9	100,0
Autonomo, imprenditore	66,7	33,3	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Tradizionale	48,6	51,4	100,0
Innovativo	70,0	30,0	100,0
Altro	67,9	32,1	100,0
<i>Località</i>			
Torino	54,5	45,5	100,0
Alba	75,9	24,1	100,0
<i>Motivazione alla scelta</i>			
Indipendenza lavoro	63,4	36,6	100,0
Sviluppo professionale	63,0	37,0	100,0
Altro	57,7	42,3	100,0
<i>Età alla creazione</i>			
Fino a 35 anni	77,4	22,6	100,0
Da 36 a 45 anni	52,2	47,8	100,0
Da 46 anni e oltre	55,6	44,4	100,0
<i>Totale</i>	61,1	38,9	100,0

Più o meno lo stesso tipo di corrispondenza si riscontra a livello settoriale: nel settore “innovativo” di software e automazione, dove si è vista prevalere nettamente l’indicazione a favore dell’“autonomia lavorativa” come fattore positivo, ora si verifica un’analogia prevalenza dei giudizi (70%) che attribuiscono a stress e altri fattori interni il ruolo di principale aspetto negativo dell’attività imprenditoriale.

Utilizzando ancora una volta definizioni prevalentemente suggestive, sembrerebbe abbastanza evidente una maggior corrispondenza tra l’enfasi sui fattori interni e condizioni di maggior forza relativa, e tra richiamo dei fattori di condizionamento esterni e condizioni di maggior “debolezza”.

Ma, forse più saggiamente, alla fine di un capitolo come questo converrebbe anche sottolineare che, se gli imprenditori sono diversi fra loro per molti aspetti oggettivi e soggettivi, ciò non porta direttamente ad individuare precise, costanti e coerenti linee di demarcazione fra gruppi definiti e circoscritti una volta per tutte. Un’assunzione forte in chiave normativa della pluralità e differenziazione dei soggetti imprenditoriali, sfortunatamente, non esime dalla necessità di ridefinire di volta in volta i contenuti e le linee di differenziazione che sulle differenti questioni si vengono a determinare.

Nuovi imprenditori e sistema pubblico: rapporti, giudizi, attese

10.1. I rapporti e le difficoltà

Esaminando i fattori di contesto che hanno influito sulle nuove iniziative imprenditoriali si è visto che la voce “incentivi pubblici” risulta all’ultimo posto nella graduatoria dei fattori positivi – individuata come tale solo dal 3% del campione – ed al primo posto in quella dei fattori che hanno condizionato negativamente l’avvio delle imprese. Le carenze in tale ambito sono state denunciate come maggiore ostacolo dal 42% degli intervistati, con punte più elevate nel Torinese, fra le aziende operanti nel settore tradizionale, su commessa e sul mercato extra-regionale. Così come fra gli imprenditori di età più avanzata, con un livello di istruzione limitato alla media inferiore e con un’esperienza lavorativa precedente come ex-operai e come ex-lavoratori autonomi.

Parallelamente, considerando le difficoltà incontrate dagli intervistati nella fase di costituzione e di avvio delle loro imprese, abbiamo visto che i problemi principali che essi si sono trovati ad affrontare riguardano le attività quotidiane di gestione dei rapporti con il sistema esterno mentre i rapporti interni all’attività aziendale hanno comportato difficoltà solo in una minoranza di casi.

In particolare l’area denunciata come quella di maggiore sofferenza da un’ampia maggioranza di imprenditori (57,6%) afferisce ai rapporti con il sistema fiscale, mentre un’ulteriore quota significativa di casi (12,1%) la individua nei rapporti con le istituzioni e nella complessità legislativa.

Dunque circa il 70% degli imprenditori percepisce come area critica e problematica quella dei rapporti, diretti o indiretti, col sistema pubblico. Questi sopravanzano di gran lunga i rapporti di mercato, che, in linea di principio, dovrebbe costituire la difficoltà intrinseca più rilevante dell’attività imprenditoriale.

Tabella 10.1. Incentivi pubblici come fattore d'avvio delle imprese

	Non risponde	Positivo	Negativo	Totale
<i>Totale</i>	55,0	3,0	42,0	100,0
<i>Localizzazione</i>				
Torino	54,3	1,4	44,3	100,0
Alba	56,7	6,7	36,7	100,0
<i>Settore</i>				
Tradizionale	46,2	2,6	51,3	100,0
Innovativo	66,7	–	33,3	100,0
Altro	53,6	7,1	39,3	100,0
<i>Tipo di produzione</i>				
Conto terzi	56,7	3,3	40,0	100,0
Commessa	48,6	2,7	48,6	100,0
Catalogo	60,6	3,0	36,4	100,0
<i>Età alla creazione</i>				
Fino a 35 anni	60,6	3,0	36,4	100,0
Da 36 a 45	35,3	2,1	42,6	100,0
46 e oltre	45,0	5,0	50,0	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	42,4	3,0	54,5	100,0
Diploma	59,6	4,3	36,2	100,0
Laurea	66,7	–	33,2	100,0
<i>Occupazione precedente</i>				
Nessuna	75,0	–	25,0	100,0
Operaio-tecnico	54,2	–	45,8	100,0
Impiegato-dirigente	56,8	5,4	37,8	100,0
Autonomo-imprenditore	51,4	2,9	45,7	100,0
<i>Fattore per l'avvio</i>				
Vocazione	56,3	6,3	37,5	100,0
Know-how	54,8	2,4	42,9	100,0
Conoscenza mercato	52,0	–	48,0	100,0
<i>Area di mercato</i>				
Provinciale	55,6	2,8	41,7	100,0
Regionale	68,0	8,0	24,0	100,0
Nazionale-estero	46,2	–	53,8	100,0
<i>Occasione</i>				
Idea	54,2	2,1	43,8	100,0
Familiari	54,2	4,2	41,7	100,0
Esterna	55,6	3,7	40,7	100,0
<i>Tipo di soci</i>				
Solo titolare	65,4	–	34,6	100,0
Soci familiari	48,0	8,0	44,0	100,0
Soci non familiari	53,1	2,0	44,9	100,0

Per meglio comprendere questa difficoltà di rapporti con le istituzioni e la corrispondente percezione sfavorevole del sistema pubblico, è opportuno approfondire la questione della relazione, in termini di vincoli e di aspettative, fra nuovi imprenditori e soggetto pubblico.

Esaminando più in dettaglio le aree di rapporto con il sistema pubblico che hanno comportato difficoltà per l'avvio delle nuove imprese troviamo al primo posto la complessità delle pratiche amministrative che occorre affrontare per poter realizzare il progetto imprenditoriale, denunciata come principale difficoltà dal 43% dei casi. Esse risultano ostiche in misura relativamente più accentuata nel Torinese, forse per la maggiore opacità delle strutture amministrative facenti parte dell'area metropolitana rispetto a quelle dell'Albese. Ma sono anche indicate con maggiore frequenza dalle imprese operanti in produzioni più innovative e tipologicamente più evolute e dagli imprenditori con un curriculum scolastico e professionale più articolato.

Tabella 10.2. Aree di maggior difficoltà come imprenditore

	Sistema fiscale	Rapporto con istituzioni e leg.	Incertezza del mercato	Rapporti esterni	Relazioni sindacali e dipendenti	Totale
<i>Localizzazione</i>						
Torino	49,3	14,5	20,3	11,6	4,3	100,0
Alba	76,7	6,7	6,7	3,3	6,7	100,0
<i>Settore</i>						
Tradizionale	51,3	7,7	20,5	15,4	5,1	100,0
Innovativo	50,0	18,8	15,6	9,4	6,3	100,0
Altro	75,0	10,7	10,7	-	3,6	100,0
<i>Tipologia</i>						
Conto terzi	63,3	10,0	13,3	3,3	10,0	100,0
Commissa	52,8	2,8	25,0	13,9	5,6	100,0
Catalogo	57,6	24,2	9,1	9,1	-	100,0
<i>Indicatore di performance</i>						
Meno dinamiche	64,5	12,9	6,5	9,7	6,5	100,0
Dinamiche	55,3	7,9	26,3	5,3	5,3	100,0
Successo	53,3	16,7	13,3	13,3	3,3	100,0
<i>Età</i>						
Fino a 35 anni	69,6	15,6	12,5	6,3	-	104,0
Da 36 a 45 anni	59,6	8,5	17,0	6,4	8,5	100,0
46 anni e oltre	40,0	15,0	20,2	20,0	5,0	100,0
<i>Titolo di studio</i>						
Licenza media	57,6	9,1	15,2	9,1	9,1	100,0
Diploma	61,7	8,5	17,0	8,5	4,3	100,0
Laurea	47,1	29,4	11,8	11,8	-	100,0
<i>Occupazione precedente</i>						
Nessuna	100,0	-	-	-	-	100,0
Operaio	70,8	4,2	12,5	4,2	8,3	100,0
Impiegato-dirig.	41,7	11,1	25,0	16,7	5,6	100,0
Autonomo	60,0	20,0	11,4	5,7	2,9	100,0
<i>Totale</i>	57,6	12,1	16,2	9,1	5,1	100,0

Si potrebbe dunque pensare ad una maggiore insofferenza nei riguardi dei vincoli burocratici da parte delle realtà produttive ed imprenditoriali, per così dire, più moderne.

Sono riconducibili all'ambito dei vincoli burocratici le difficoltà concernenti le concessioni edilizie e la normativa ambientale, segnalati negativamente dal 7% e dal 15% degli intervistati, con un'intensità relativamente maggiore nell'uno e nell'altro caso, nell'Albese, nel comparto tradizionale e tra gli imprenditori più anziani e con titoli di studio inferiori: ad indicare, presumibilmente, una loro più intensa esposizione a fattispecie concrete ed operative della questione burocratica.

In quest'ottica si può leggere anche il dato relativo alle difficoltà concernenti gli allacciamenti e la predisposizione dei servizi di base per gli insediamenti produttivi, indicate dal 16% degli imprenditori, in misura più frequente nel Torinese, forse a denunciarne una minor efficienza operativa delle strutture a ciò preposte.

Per converso risulta giudicata accettabile, in quanto segnalata come difficoltà da un ridotto 3% degli intervistati, la dotazione infrastrutturale nel campo dei trasporti e delle comunicazioni. Assume invece un rilievo problematico non secondario la formazione professionale, difficoltà principale per il 13% dei casi, in generale. Essi diventano quasi il 17% nell'Albese, forse per una minore capacità dell'offerta locale, il 27% tra le aziende operanti su catalogo, forse per le loro maggiori esigenze in termini di manodopera qualificata, il 17% tra gli imprenditori laureati e il 22% tra quelli con precedenti esperienze lavorative impiegate e dirigenziali, forse per una loro maggiore sensibilità culturale al problema.

Peraltro, il secondo posto nella graduatoria delle difficoltà con il soggetto pubblico è assegnato alla scarsità ed ai limiti di funzionalità del meccanismo dei finanziamenti pubblici, segnalato come tale dal 33% degli intervistati, con una qualche maggiore intensità nel Torinese, nel settore tradizionale e fra gli imprenditori che avviano la loro attività in età più giovane.

Questa indicazione negativa, omogeneamente generalizzata, può sottolineare come sia ampia l'area di imprenditori che individua nel ricorso al sostegno finanziario pubblico un potenziale fattore di promozione dei loro progetti aziendali.

Sembra quasi delinearci una contrapposizione ed uno stallo tra aspettative di sostegno finanziario e disfunzionalità dei comportamenti operativi del soggetto pubblico, solo in parte e schematicamente testimoniata dalle risposte dirette alle domande del questionario.

In effetti, facendo ricorso alle osservazioni qualitative registrate in margine alle interviste, sembra emergere in modo generalizzato un giudizio fortemente critico sul ruolo del soggetto pubblico e sui rapporti fra quest'ul-

Tabella 10.3. Aree di difficoltà con il sistema pubblico all'avvio dell'impresa

	Concess. edilizie	Finanz. pubblici	Pratiche amministr.	Trasporti comunic.	Normativa ambientale	Formaz. profess.	Allacciam. e servizi	Altro	Non risponde	Numero imprese
<i>Localizzazione</i>										
Alba	16,7	30,0	30,0	3,3	20,0	16,7	10,0	6,7	20,0	30
Torino	2,9	34,3	48,5	2,9	12,9	11,4	18,6	2,9	22,8	70
<i>Settore</i>										
Tradizionale	12,8	46,2	38,5	-	20,5	12,8	15,4	5,1	20,5	39
Innovativo	3,0	21,2	51,5	6,1	9,1	12,1	18,2	-	24,2	33
Altro	3,6	28,6	39,3	3,6	14,3	14,3	14,3	7,1	21,4	28
<i>Tipologia</i>										
Contro terzi	6,7	36,7	33,3	-	6,7	3,3	10,0	10,0	30,0	30
Commessa	10,8	37,8	51,4	5,4	21,6	8,1	18,9	2,7	18,9	37
Catalogo	3,0	24,2	42,4	3,0	15,1	27,3	18,2	-	18,2	33
<i>Età alla creazione</i>										
Fino a 35 anni	9,0	39,0	36,4	3,0	6,0	9,1	9,1	6,1	30,0	33
Da 36 a 45	4,2	27,7	51,1	4,2	17,0	12,8	19,1	4,2	17,0	47
46 anni e oltre	10,0	35,0	35,0	-	25,0	20,0	20,0	-	20,0	20
<i>Titolo di studio</i>										
Licenza media	9,1	30,3	30,3	-	18,2	12,1	18,2	6,0	21,2	33
Diploma	6,4	36,3	51,1	2,1	14,9	12,7	12,8	2,1	19,1	47
Laurea	5,5	27,7	44,4	11,1	11,1	16,7	16,7	5,5	27,8	18
<i>Occupazione precedente</i>										
Nessuna	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	-	25,0	-	50,0	4
Operaio-tecn.	8,3	29,1	33,3	-	4,1	4,1	12,5	8,3	20,8	24
Impieg.-dirig.	2,7	35,1	51,4	2,7	16,2	21,6	16,2	-	13,5	37
Autonomo	8,6	34,3	42,8	2,9	20,0	11,4	17,1	5,7	28,6	35
<i>Totale</i>	7,0	33,0	43,0	3,0	15,0	13,0	16,0	4,0	22,0	100

timo e le imprese, forse, ma solo in parte, imputabile alla congiuntura negativa e alla politica di inasprimento e rigore fiscale in atto nel periodo delle interviste.

Questo giudizio può essere articolato in tre proposizioni principali:

- il soggetto pubblico è capace soltanto di “spremere fino all’osso” le imprese, anziché incentivare gli investimenti e lo sviluppo;
- i servizi che esso può offrire sono inesistenti oppure inefficienti oppure neanche contemplati poiché l’interesse del soggetto pubblico è quello di cui al punto precedente;
- più in generale, prendendo in considerazione anche gli aspetti normativi, l’imprenditore appare – almeno ai propri occhi – come una figura isolata, fra le meno tutelate del mondo dell’economia.

Nella percezione degli intervistati, dunque, l’azione del soggetto pubblico è sostanzialmente un’azione tendente a porre vincoli alla libera iniziativa degli imprenditori minori, sia attraverso una normativa penalizzante, sia mediante la pressione fiscale e l’imposizione di veri e propri “balzelli”.

Questa immagine che gli imprenditori offrono di sé non deve comunque far pensare ad un’ostilità preconcetta ad oltranza alla presenza dell’intervento pubblico.

Da un lato, infatti, una parte consistente degli imprenditori ha una percezione significativa della rilevanza sociale del proprio ruolo e della propria attività, in generale e come progetto di impresa che tentano di realizzare.

Dall’altro, anche se talora con accenni di *lamentatio*, molti di essi esprimono richieste di intervento pubblico a sostegno della loro attività con una particolare attenzione ai vincoli attinenti quattro ambiti di azione del soggetto pubblico: la normativa, il sistema fiscale, l’organizzazione del mercato del lavoro e le commesse pubbliche

La *normativa* presenta difficoltà di ordine sia procedurale, formale, che contenutistico.

In merito, le lamentele più frequenti riguardano la complessità delle leggi e i costi troppo elevati da sostenere per adeguarsi ai requisiti richiesti, soprattutto nel campo della certificazione della qualità e della tutela ambientale, ma anche per quanto concerne l’accesso a finanziamenti agevolati.

I costi, oltre a quelli per impianti e attrezzature, riguardano anche l’istruzione delle pratiche, per le quali gli imprenditori solitamente non dispongono di conoscenze e/o tempo sufficiente e sono costretti a ricorrere a consulenti specializzati molto cari; tanto che, in alcuni casi, preferiscono cercare di “aggirare” la normativa in qualche modo o rinunciare al finanziamento.

Per quanto concerne il *fisco*, nuovamente le proteste riguardano sia la complessità normativa (le “cento e cento leggi e leggine”), sia il fatto che

gli indirizzi di severità in materia, intrapresi dai governi in carica nel 1993, non sembravano adeguati ad incentivare gli investimenti necessari a mantenere la competitività e a superare la crisi.

Sui problemi connessi al *mercato del lavoro*, oltre alla critica delle eccessive tutele a favore dei dipendenti, si lamenta l'assenza di una formazione professionale (a scuola, ma soprattutto favorita in azienda) che riduca i costi di investimento, notevoli per la piccola impresa, sovente vanificati dal passaggio del giovane formato ad un'azienda più grande e, apparentemente, fonte di maggiori garanzie in termini di posto di lavoro e di reddito.

Infine, in connessione con le politiche di controllo e di risanamento delle finanze pubbliche, ma anche in conseguenza delle recenti vicende giudiziarie, per una parte delle imprese del campione è venuta meno la potenzialità della domanda connessa al mercato delle *commesse pubbliche*.

Durante il periodo della rilevazione, sovente, i clienti pubblici avevano sospeso gli ordini, o li avevano ridotti sostanzialmente, ma soprattutto stavano procrastinando i termini di pagamento delle commesse già realizzate in misura ancora più penalizzante di quanto facessero i grandi committenti privati, aggravando il più generale problema di crisi della liquidità.

10.2. Le esigenze di intervento

Nel complesso i più rilevanti problemi percepiti, o quanto meno dichiarati dagli imprenditori costituiscono altrettanti vincoli alla loro libera iniziativa: vincoli normativi, vincoli fiscali, vincoli sui finanziamenti agevolati, vincoli per l'accesso ai servizi pubblici.

Questo atteggiamento denuncia limiti effettivi della normativa e dell'offerta di servizi pubblici e corrisponde ad una cultura imprenditoriale tutto sommato assai tradizionale, almeno per quanto riguarda la maggioranza degli intervistati.

Ne sono una riprova le indicazioni sugli interventi pubblici che essi reputano necessari per favorire la nascita di nuove imprese.

In precedenza, esaminando le difficoltà affrontate dagli imprenditori nell'avviare le loro imprese, è emersa un'indicazione significativa sul fatto che, in non pochi casi, sono ancora da risolvere in modo adeguato problemi relativamente banali come le concessioni edilizie e gli allacciamenti ai servizi di base.

A fronte di ciò, nell'indagine, agli intervistati è stato chiesto di esprimersi su una gamma di misure relative agli ambiti di possibile intervento pubblico, a partire da una riflessione sulla loro esperienza e sui servizi di cui maggiormente hanno verificato la carenza e l'inefficienza.

Le misure a favore della costituzione di nuove imprese contenuti nel questionario sono ripartibili in quattro grandi categorie:

- gli interventi sulla normativa, sui requisiti formali e sostanziali e sulle procedure;
- gli interventi che potrebbero favorire l'accesso alle risorse finanziarie;
- gli interventi a sostegno delle strategie di sviluppo aziendale;
- gli interventi di servizio e di strutturazione dell'ambiente economico di riferimento per le nuove imprese.

Le tipologie di intervento indicate come utili dagli imprenditori costituiscono in un certo senso l'altra faccia del diffuso atteggiamento di recriminazione nei confronti dei vincoli loro imposti dal soggetto pubblico.

Rivestono infatti il maggiore interesse le azioni di semplificazione delle procedure burocratiche e quelle di agevolazione dell'accesso alle risorse finanziarie, individuate come fattore centrale di criticità per l'avvio di nuove imprese.

A distanza seguono le segnalazioni relative all'esigenza di formazione professionale e imprenditoriale e, fra gli strumenti di sviluppo aziendale, quelle relative alla promozione delle esportazioni ed alla certificazione di qualità.

Tabella 10.4. Interventi pubblici più utili per favorire l'avvio di nuove imprese (in valori assoluti)

	Segnalazioni	Intervento più importante
<i>Normativa</i>		
Semplificazione degli adempimenti burocr.	45	16
Minori vincoli ambientali	9	1
<i>Finanziamenti e risorse</i>		
Finanziamenti all'innovazione	56	33
Credito agevolato	48	23
Venture capital e finanziam. per consulenze specialistiche	15	3
<i>Strumenti di sviluppo aziendale</i>		
Promozione consorzi	2	1
Certificazione di qualità	10	2
Promozione e finanziamenti all'export	16	4
<i>Servizi e infrastrutture</i>		
Formazione imprenditoriale	15	7
Formazione professionale	25	5
Aree e parchi industriali	11	4
Legami con centri di ricerca	6	1
Nuove infrastrutture	2	–
Creazione di un'agenzia di sviluppo locale	6	–

In generale non risulta una particolare sottolineatura di esigenze in materia di servizi ed infrastrutture avanzate, anche se una decina di intervistati mostra interesse per la realizzazione di aree e parchi di insediamento industriale.

Tabella 10.5. *Intervento pubblico più utile per favorire l'avvio di nuove imprese (in %)*

	Finanzia- menti	Semplificaz. normativa	Strumenti di sviluppo	Servizi e infrastrutt.	Totale
<i>Localizzazione</i>					
Alba	51,7	24,1	–	24,1	100,0
Torino	60,9	14,5	10,1	14,5	100,0
<i>Settore</i>					
Tradizionale	65,8	18,4	5,3	10,5	100,0
Innovativo	59,4	15,6	6,3	18,8	100,0
Altro	46,4	17,9	10,7	25,0	100,0
<i>Tipologia</i>					
Conto terzi	41,4	27,6	10,3	20,7	100,0
Commessa	66,7	13,9	8,3	11,1	100,0
Catalogo	63,6	12,1	3,0	21,2	100,0
<i>Indicatore di performance</i>					
Meno dinamiche	50,0	23,3	6,7	20,0	100,0
Dinamiche	70,3	13,5	5,4	10,8	100,0
Successo	51,6	16,1	9,7	22,6	100,0
<i>Età</i>					
Fino a 35 anni	39,4	18,2	9,1	33,3	100,0
Da 36 a 45 anni	64,4	17,8	6,7	11,1	100,0
46 anni e oltre	75,0	15,0	5,0	5,0	100,0
<i>Titolo di studio</i>					
Licenza media	56,3	18,8	9,4	15,6	100,0
Diploma	57,4	19,1	6,4	17,0	100,0
Laurea	58,8	11,8	5,9	23,5	100,0
<i>Occupazione precedente</i>					
Nessuna	50,0	–	–	50,0	100,0
Operaio	70,8	8,3	4,2	16,7	100,0
Impieg.-dirig.	63,9	13,9	5,6	16,7	100,0
Autonomo	44,1	29,4	11,8	14,7	100,0
<i>Totale</i>	58,0	17,0	7,0	17,0	100,0

Restringendo l'analisi alle quattro grandi categorie in cui le singole voci sono state aggregate e focalizzandola sulle voci dichiarate più importanti, è possibile verificare eventuali connessioni fra interventi pubblici auspicati e caratteristiche di imprese ed imprenditori.

Il 58% degli intervistati ritiene prioritario il sostegno finanziario, più nel Torinese che nell'Albese, con una maggiore accentuazione, per quanto riguarda le imprese, presso quelle operanti nel settore tradizionale e su commessa e, per quanto riguarda gli imprenditori, presso quelli diventati tali in età più avanzata e con un passato lavorativo da dipendenti.

La semplificazione della normativa, mediamente individuata dal 17% del campione come intervento pubblico più importante, lo è in misura più mar-

cata nell'Albese (24,1%), nelle attività tradizionali e nelle produzioni per conto terzi (27,6%) e presso imprenditori giovani, con un percorso scolastico più breve e con precedenti esperienze professionali nel lavoro autonomo.

Sempre nell'Albese si ha una più diffusa attenzione alla predisposizione di servizi ed infrastrutture, mentre nel Torinese si concentrano gli imprenditori che vorrebbero poter contare su strumenti di sviluppo aziendale.

Le imprese del comparto tradizionale sono meno interessate alla disponibilità di servizi e di strumenti di sviluppo aziendale che, per converso, risultano più importanti per i terzisti, probabilmente più consapevoli della necessità di una ristrutturazione tipologica ed organizzativa.

L'esigenza di servizi ed infrastrutture diminuisce al crescere dell'età dei neo-imprenditori: evidentemente i più giovani riconoscono maggiormente i limiti del contare solo sulle proprie forze. Il contrario, invece, si verifica al crescere della scolarità, ad indicare, forse, una relazione positiva tra istruzione e una cultura più attenta ai vantaggi delle esternalità pubbliche.

Ancora gli imprenditori più giovani sono relativamente più attenti alla disponibilità di strumenti per lo sviluppo aziendale, analogamente a quelli con un percorso scolastico limitato alla media inferiore: nell'uno e nell'altro caso ciò può testimoniare una consapevolezza dei propri limiti in funzione dei requisiti via via più complessi che gestione e strategie aziendali pongono agli imprenditori.

Ricorrendo alle informazioni raccolte a margine delle interviste si possono cogliere qualitativamente le argomentazioni a favore delle indicazioni analitiche appena citate.

Per quanto concerne i finanziamenti agevolati sono individuabili almeno tre tipi di argomentazione critica:

- secondo la prima, è la stessa neutralità del sistema finanziario a essere posta in discussione dal momento che nei finanziamenti agevolati sarebbero sempre avvantaggiate le imprese maggiori, mentre le banche opererebbero in base ai propri interessi di breve periodo e con una scarsa sensibilità nel favorire lo sviluppo di nuove iniziative;
- una seconda critica è indirizzata alle procedure per l'accesso ai finanziamenti, che penalizzerebbero l'impresa minore, che non dispone di tempo e competenze sufficienti, e ai tempi di erogazione dei contributi, troppo procrastinati rispetto alle esigenze di investimento;
- una terza critica - peraltro minoritaria - verte sul carattere "politico" di certi interventi, sostenendo che l'attuale logica dei finanziamenti tende a privilegiare la difesa delle imprese in crisi anziché a favorire quelle con maggiori potenzialità competitive.

Sulla formazione imprenditoriale, invece, gli atteggiamenti degli intervistati risultano in certa misura contraddittori:

- per alcuni essa è assolutamente superflua, in quanto “imprenditori si nasce” o, al massimo, si diventa grazie all’esperienza pratica, mentre per altri si dovrebbe addirittura istituire una sorta di esame di stato, in modo da consentire una selezione appropriata degli individui più adatti a divenire imprenditori;
- per alcuni essa esiste già e funziona bene (ad esempio, presso la Bocconi), mentre per altri fornisce una preparazione troppo limitata e dovrebbe essere completata con corsi specialistici.

Anche il ricorso a consulenze specialistiche, per quanto indicato da pochi intervistati, sembra un problema di costi e di modalità di accesso: in particolare, si sostiene che le imprese minori non sono informate, ma soprattutto non hanno i mezzi per accedere a consulenze che quanto più sono specializzate, tanto più risultano onerose; in ogni caso, stabilire contatti con questi soggetti risulterebbe istituzionalmente problematico.

Tabella 10.6. Conoscenza di enti o agenzie a favore dello sviluppo imprenditoriale

	Nessuna	Conoscenza indiretta	Conoscenza diretta	Totale
<i>Totale</i>	58,0	19,0	23,0	100,0
<i>Localizzazione</i>				
Alba	73,3	16,7	10,0	100,0
Torino	51,4	20,0	28,5	100,0
<i>Settore</i>				
Tradizionale	69,2	10,3	20,5	100,0
Innovativo	39,4	33,3	27,3	100,0
Altro	64,3	14,3	21,4	100,0
<i>Tipologia</i>				
Conto terzi	73,3	13,3	13,3	100,0
Commessa	48,6	27,0	24,3	100,0
Catalogo	54,5	15,2	30,3	100,0
<i>Età</i>				
Fino a 35 anni	48,5	33,3	18,2	100,0
Da 36 a 45 anni	68,1	10,6	21,3	100,0
46 anni e oltre	50,0	15,0	35,0	100,0
<i>Titolo di studio</i>				
Licenza media	75,8	9,1	15,2	100,0
Diploma	48,9	23,4	27,7	100,0
Laurea	50,0	27,8	22,2	100,0
<i>Occupazione precedente</i>				
Nessuna	50,0	50,0	–	100,0
Operaio-tecnico	70,8	4,2	25,0	100,0
Impiegato-dirig.	56,8	21,6	21,6	100,0
Autonomo	51,4	22,9	25,7	100,0

Giudizi altrettanto poco favorevoli sono espressi sui parchi scientifici e sulle aree attrezzate, anche da parte di quanti vi sono già localizzati: in particolare, si sostiene trattarsi di operazioni più legate agli interessi dell'attività edilizia, o quantomeno di realtà inferiori alle aspettative, in quanto non fornirebbero i servizi e le infrastrutture indispensabili al buon funzionamento di un'impresa.

In ultimo, alcune imprese hanno rilevato l'utilità di un'agenzia di sviluppo territoriale, che fornisca informazioni alle Pmi, centralizzi i riferimenti, faciliti le pratiche e metta in contatto i vari attori economici, privati e istituzionali: ma si tratta, di argomentazioni relative ad un futuro considerato ipotetico.

In effetti, anche strutture già operanti a favore delle imprese nuove e minori sembrano avere, per ora, un limitato impatto sul tessuto industriale. È quanto sembrano indicare i riscontri relativi alla conoscenza, da parte degli imprenditori, di enti ed agenzie operanti in questa direzione, quali il Centro Estero delle Camere di Commercio, il BIC Piemonte, gli Eurosportelli e le Finanziarie per l'Innovazione. Quasi il 60% degli intervistati dichiarano di non conoscere queste strutture. Non stupisce che questa percentuale raggiunga il 73% nell'Albese, trattandosi di servizi operanti quasi esclusivamente nel territorio torinese. Qui, peraltro, quasi il 30% delle nuove imprese sostiene di averne avuto una conoscenza diretta.

La funzione innovativa di questi servizi può risultare rimarcata dal riscontro della loro maggiore conoscenza e dal maggiore utilizzo da parte delle aziende operanti nel settore innovativo e con tipologie produttive più evolute, così come da parte degli imprenditori più esperti in quanto più anziani, più scolarizzati e con esperienze lavorative di rango superiore.

Con riferimento a queste caratteristiche si può individuare un'area imprenditoriale più sensibile a strumenti tendenti a facilitare contatti e sinergie fra imprese e fra esse ed il contesto economico.

Nel complesso sembra comunque risultare prevalente una cultura imprenditoriale che esprime l'esigenza di risorse e strumenti più tradizionali a supporto delle iniziative individuali, come testimoniano le risposte concernenti gli interventi a sostegno della nuova imprenditorialità, ovvero della creazione di condizioni culturali e ambientali favorevoli al maturare di scelte imprenditoriali.

Prescindendo da pur significative variazioni connesse alle diverse caratteristiche di imprese e di imprenditori, prevalgono, fra gli interventi pubblici che sono ritenuti più utili a sostegno di chi vuole diventare imprenditore, le iniziative di formazione, richieste dal 40% degli intervistati: quest'area di intervento pubblico è giudicato attualmente più carente da circa il 27% dei soggetti, con un consistente saldo positivo che configura per essa un giudizio globalmente positivo.

Tabella 10.7. Interventi pubblici più utili a sostegno di chi vuole diventare imprenditore

	Formazione profession.	Fisco	Strumenti finanziari	Semplificaz. delle norme	Servizi reali
<i>Localizzazione</i>					
Alba	50,0	30,0	6,7	–	13,3
Torino	35,3	19,1	17,6	13,2	14,7
<i>Settore</i>					
Tradizionale	39,5	21,1	13,2	7,9	18,4
Innovativo	37,5	25,0	12,5	9,4	15,6
Altro	42,9	21,4	17,9	10,7	7,1
<i>Tipologia</i>					
Conto terzi	34,5	27,6	17,2	10,3	10,3
Commessa	36,1	25,0	11,1	5,6	22,2
Catalogo	48,5	15,2	15,2	12,1	9,1
<i>Indicatore di performance</i>					
Meno dinamiche	36,7	30,0	13,3	10,0	10,0
Dinamiche	37,8	21,6	18,9	5,4	16,2
Successo	45,2	16,1	9,7	12,9	16,1
<i>Età</i>					
Fino a 35 anni	40,6	18,8	12,5	18,8	9,4
Da 36 a 45 anni	37,0	26,1	15,2	4,3	17,4
46 anni e oltre	45,0	20,0	15,0	5,0	15,0
<i>Titolo di studio</i>					
Licenza media	43,8	25,0	15,6	6,3	9,4
Diploma	42,6	17,0	12,8	10,6	17,0
Laurea	17,6	35,3	17,6	11,8	17,6
<i>Occupazione precedente</i>					
Nessuna	75,0	–	–	–	25,0
Operaio-tecnico	37,5	20,8	12,5	12,5	16,7
Impiegato-dirig.	44,4	16,7	22,2	5,6	11,1
Autonomo	32,4	32,4	8,8	11,8	14,7
<i>Totale</i>	39,8	22,4	14,3	9,2	14,3

Agli intervistati è stata sottoposta una lista di interventi possibili, chiedendo loro di indicare quelli che ritengono più utili e quelli che ritengono attualmente più carenti.

Al secondo posto nella graduatoria degli interventi più utili sono collocati quelli più generali di contesto pubblico, quali la riorganizzazione del fisco e la semplificazione burocratica con il 31% delle dichiarazioni, a fronte peraltro di quasi il 40% delle risposte relative alla maggiore disfunzionalità: il saldo negativo li conferma dunque come l'ambito di maggiore insoddisfazione.

Tabella 10.8. Interventi pubblici più carenti a sostegno di chi vuole diventare imprenditore

	Formazione profession.	Fisco	Strumenti finanziari	Semplificaz. delle norme	Servizi reali
<i>Localizzazione</i>					
Alba	24,1	34,5	20,7	3,4	17,2
Torino	27,7	29,2	15,4	10,8	15,4
<i>Settore</i>					
Tradizionale	27,0	24,3	24,3	5,4	16,2
Innovativo	21,9	37,5	9,4	15,6	15,6
Altro	32,0	32,0	16,0	4,0	16,0
<i>Tipologia</i>					
Conto terzi	31,0	31,0	20,7	6,9	10,3
Commissa	25,7	31,4	11,4	11,4	20,0
Catalogo	23,3	30,0	20,0	6,7	16,7
<i>Indicatore di performance</i>					
Meno dinamiche	23,3	36,7	16,7	6,7	13,3
Dinamiche	32,4	23,5	17,6	8,8	17,6
Successo	23,3	33,3	16,7	10,0	16,7
<i>Età</i>					
Fino a 35 anni	26,6	30,9	17,0	8,5	16,0
Da 36 a 45 anni	21,2	27,3	15,2	18,2	18,2
46 anni e oltre	31,6	21,1	26,3	10,5	5,3
<i>Titolo di studio</i>					
Licenza media	23,3	33,3	30,0	3,3	6,7
Diploma	29,8	29,8	10,6	8,5	21,3
Laurea	26,7	33,3	6,7	20,0	13,3
<i>Occupazione precedente</i>					
Nessuna	50,0	25,0	25,0	-	-
Operaio-tecnico	21,7	30,4	21,7	4,3	21,7
Impiegato-dirig.	30,3	24,2	15,2	9,1	21,2
Autonomo	23,5	38,2	14,7	11,8	8,8
<i>Totale</i>	26,6	30,9	17,0	8,5	16,0

L'esigenza di strumenti finanziari per le piccole imprese risulta meno pronunciata nei confronti della promozione dell'imprenditorialità rispetto a quanto avveniva per il sostegno alle imprese; è dichiarata dal 14,3% dei soggetti. Anche in questo caso comunque, il saldo negativo ne sottolinea l'insoddisfacente funzionalità.

Analogo riscontro si ha per i servizi reali (informazioni, borse di impresa, agenzia di sviluppo locale, ecc.) che risultano più utili per il 14% degli imprenditori ma più carenti per il 16%, a testimoniare il carattere, per così dire, di forzature che potrebbero assumere politiche di promozione dell'im-

prenditorialità esclusivamente focalizzate in questa direzione, prescindendo dalla soluzione di questioni forse più banali ma non per questo meno determinanti, e in modo avulso dalle esigenze concrete di cui gli imprenditori si fanno portatori.

Riferimenti bibliografici

Arrighetti, A., *La mortalità delle imprese e l'ipotesi della selezione naturale*, in: "Economia e politica industriale", n. 72, 1991.

Bagnasco, A., *La costruzione sociale del mercato*. Bologna: il Mulino, 1988.

Baumol, W.J., *Entrepreneurship in Economic Theory*, in: "American Economic Review", n. 58, 1968.

Becattini, G., *Piccola impresa: spunti nuovi per una vecchia querelle*, in: "Economia e politica industriale", n. 66, 1990.

Bianco, L., Luciano, A., *La sindrome di Archimede*. Bologna: il Mulino, 1982.

Boldizzoni, D., *L'impresa familiare*. Milano: Il Sole-24 Ore, 1988.

Bonaverò, P., Dansero, E., *La demografia delle attività produttive in Piemonte. Un'analisi territoriale*. Torino: Dipartimento Interateneo Territorio, maggio 1994. (Working Paper; n. 2).

Brusco, S., Solinas, G., *I processi di formazione delle nuove imprese in Emilia Romagna*, in: Osservatorio del mercato del lavoro. Bologna: Regione Emilia Romagna, dicembre 1994. (Quaderno di ricerca; n. 8).

Calvo, G.A., Wellisz, S., *Technology, Entrepreneurs and Firm Size*, in: "Quarterly Journal of Economics", n. 4, December, 1980.

Ciciotti, E., *L'ipotesi dell'incubatrice rivisitata: il caso dell'area metropolitana milanese*, in: "Rivista Internazionale di Scienze Sociali", n. 2-3, aprile-settembre, 1984.

- Contini, B, Revelli, R., *Natalità e mortalità delle imprese italiane: risultati preliminari e nuove prospettive di ricerca*, in: "L'Industria", n. 2, 1986.
- Cross, M., *New Firm Formation and Regional Development*. Farnborough: Gower Publishing Co., 1981.
- Fiorani, G., Franchi M., Rieser V., *Piccole imprese crescono*. Modena, 1992.
- Formaper, *Nuovi imprenditori a Milano negli anni '80*. Milano, 1991.
- Freeman, C., *Long Waves in the World Economy*. London: Butterworths, 1983.
- Frisch, M., *Regional Differences in New Firm Formation: Evidence from West Germany*, in: "Regional Studies", n. 3, 1992.
- Gallo, M.C., Lupo-Berghini, A., *La nascita di nuove imprese: uno studio empirico*, in: "L'industria", n. 4, ottobre-dicembre, 1985.
- Keeble, D., Wever, E., Introduction, in: Keeble, D., Wever, E., (eds), *New Firms and Regional Development in Europe*. London: Croom Helm, 1986.
- Kihlstrom, R.E., Laffont, J.J., *A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion*, in: "Journal of Political Economy", n. 87, 1979.
- Kirzner, I.M., *"Competition and Entrepreneurship"*. Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- Lissoni, F., *La formazione di nuove imprese: due studi sul caso italiano*, in: "Economia e politica industriale", n. 71, 1991.
- Lucas, J., *On the Size Distribution of Business Firms*, in: "Bell Journal of Economics", n. 2, 1978.
- Maglione, R., Michelsons, A., Rossi, S.E., *Economie locali tra grande e piccola impresa*, "Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti", n. 24, 1990.
- Mariti, P., *Una nota sulle determinanti della formazione di nuove imprese, nel settore manifatturiero*, in: "Note economiche", n. 2, 1987.
- Mariti, P. (a cura di), *La formazione di nuove imprese. Materiali per una conoscenza teorica ed osservazionale finalizzata*. Milano: Angeli, 1990.
- Michelsons, A., Rossi, S.E., *Mercato dei capitali, social networks e piccola impresa*, di prossima pubblicazione nei "Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti".

Mussati, G. (a cura di), *Alle origini dell'imprenditorialità. La nascita di nuove imprese: analisi teorica e verifiche empiriche*. Milano: Etaslibri, 1990.

Orsenigo, L., Vivarelli, M., *Le teorie economiche della natalità imprenditoriale*, in: Mussati, G. (a cura di), 1990.

Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

Schumpeter, J. A., *Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York: McGraw-Hill, 2 Vols, 1939.

Storey, D.J., *Entrepreneurship and the New Firm*. London: Croom Helm, 1982.

Terrasi, M., *I fattori spaziali con particolare riferimento all'Italia*, in: Mariti (a cura di), 1990.

Unione Industriale e CCIAA di Torino, *Creare imprese*. Milano: Il Sole-24 Ore, 1987.

Vivarelli, M., *Le determinanti economiche della nascita di nuove imprese: Analisi della letteratura anglosassone, risultati statistici, problemi di stima*, in: Mussati, G. (a cura di), 1990.

Zagnoli, P., *Le determinanti della nascita di nuove imprese ad alta tecnologia negli Stati Uniti*, in: "Economia e politica industriale", n. 49, 1986.

Appendice

“Ritratti personali” di alcuni neo-imprenditori

1. L'imprenditore Alfa (Torino)

Figlio di un operaio comune e di una casalinga, emigrati a Torino dal Veneto, l'intervistato ha costituito l'Alfa con sei soci, trasformando una cooperativa di professionisti in società a responsabilità limitata nel 1985.

Conseguita una laurea in informatica e trovato un lavoro come tecnico presso un centro di calcolo pubblico, secondo un percorso "classico" di mobilità sociale, l'imprenditore si è rapidamente sentito demotivato a proseguire in tale struttura.

IMPRESA	Alfa
<i>località</i>	Torino
<i>anno costituzione</i>	1985
<i>prodotto</i>	servizi informatici per l'automazione
<i>dipendenti 1993</i>	30
<i>fatturato 1993</i>	2.500 milioni
<i>soci fondatori</i>	sette, nessun familiare
<i>forma giuridica</i>	società a responsabilità limitata
<i>origine</i>	trasformazione cooperativa professionale
<i>stadio sviluppo</i>	diversificazione
IMPRENDITORE	
<i>anno nascita</i>	1954
<i>provincia nascita</i>	Torino
<i> sesso</i>	maschile
<i>livello scolarità</i>	laurea discipline tecniche
<i>professione padre</i>	operaio comune
<i>professione madre</i>	casalinga
<i>passato lavorativo</i>	tecnico in struttura pubblica

La cooperativa è stata costituita con alcuni amici conosciuti all'università, in cerca di lavoro e privi di un progetto preciso che non fosse la voglia di essere indipendenti e di costruire qualcosa, sfruttando le loro competenze tecnologiche in un mercato ancora aperto quale quello del software per i processi di automazione.

L'intervistato si è assunto l'incarico di "andare a cercare i clienti" e creare il mercato per la cooperativa, risultato che ha conseguito con successo affermando l'immagine dell'impresa nei settori dell'automobile, dell'elettronica e dell'industria aeronautica.

La trasformazione in Srl e le successive vicissitudini societarie hanno portato a una riduzione del numero di soci.

L'imprenditore presenta una duplice immagine di sé, sotto il profilo personale e professionale, piuttosto contraddittoria, che sembra testimoniare lo sforzo di raggiungere un equilibrio fra lo stress indotto dal ruolo e la serenità della sfera privata.

Come imprenditore, si dichiara piuttosto sfiduciato nei confronti di committenti, banche e soggetto pubblico, soprattutto nella fase attuale, dal momento che la sua impresa viene penalizzata dal fisco proprio in un momento in cui, se non riuscirà a trovare nuovi sbocchi di mercato entro pochi mesi, sarà presumibilmente costretto a chiudere un'impresa dal profilo tecnologico elevato e a licenziare 30 dipendenti altamente qualificati.

Sul piano personale, forse anche come difesa dalle difficoltà professionali, l'intervistato ha costruito con la consorte una pratica quotidiana assai atipica, che si dilunga a raccontare: è vegetariano, non beve e non fuma, non guarda la televisione da diversi anni e passa le serate leggendo testi letterari, giocando con i figli e ascoltando musica classica.

2. L'imprenditore Beta (Torino)

Il signor Beta è diventato imprenditore nel 1986, non per vocazione ma per necessità: la piccola impresa, presso cui lavorava e aveva raggiunto il ruolo di dirigente, non gli offriva più garanzie di carriera e, anzi, a causa dell'assenteismo del titolare, minacciava di chiudere entro breve.

Di fronte alla prospettiva di dover ricominciare da capo la carriera in un'altra azienda, dal momento che non riusciva a trovare una piccola impresa che lo assumesse come dirigente, il signor Beta ha preferito tentare l'avventura imprenditoriale, mettendo a frutto le sue conoscenze tecniche e personali.

La reazione dei familiari è stata sostanzialmente positiva, anche se un po' incredula, mentre nel restante gruppo di conoscenze ha prevalso un atteggiamento di perplessità.

IMPRESA	Beta
<i>località</i>	Grugliasco
<i>anno costituzione</i>	1986
<i>prodotto</i>	stampaggio e assemblaggio particolari
<i>dipendenti 1993</i>	9
<i>fatturato 1993</i>	400 milioni
<i>soci fondatori</i>	uno
<i>forma giuridica</i>	ditta individuale
<i>origine</i>	creazione
<i>stadio sviluppo</i>	maturità
IMPRENDITORE	
<i>anno nascita</i>	1945
<i>provincia nascita</i>	Torino
<i> sesso</i>	maschile
<i>livello scolarità</i>	licenza media inferiore
<i>professione padre</i>	impiegato
<i>professione madre</i>	casalinga
<i>passato lavorativo</i>	tecnico e dirigente in piccola impresa

In questa scelta è stato comunque aiutato sia dall'impresa di provenienza, che lo ha facilitato nella fase di avvio, sia da alcuni clienti di detta azienda, che gli hanno garantito ordini per circa un anno e mezzo.

Durante questa fase, ha saputo esplorare nuove nicchie di mercato che gli sono tornate utili quando i committenti iniziali hanno cessato di inoltrare ordini; tuttavia, l'ingresso in altri mercati meno "protetti" ha implicato una sostanziale riduzione dei margini e la necessità di organizzare un siste-

ma di pagamenti con fornitori e clienti, che riducesse gli oneri derivanti dall'indebitamento bancario.

In effetti, l'appoggio delle banche non è mai mancato all'impresa Beta, ma i ritardi nei pagamenti dei committenti (indotto auto, elettronica, telefonia, ecc.) lo hanno spinto a "rivalersi" quando è possibile sui propri fornitori, ritardando in misura analoga il saldo dei propri debiti: cosa possibile, questa, perché i fornitori della Beta sono in genere aziende medio-grandi, in grado pertanto di sostenere l'onere di tali ritardi.

Le competenze necessarie per diventare imprenditore sono dunque state maturate nell'esperienza lavorativa precedente, sia sotto il profilo tecnico che per quanto concerne le capacità gestionali in quanto, di fatto, nella precedente impresa ha sostituito a lungo il titolare assenteista.

La soddisfazione rispetto a quest'esperienza è globalmente positiva, anche se i risultati concreti in termini di reddito sono ancora poco promettenti, a causa della necessità di effettuare continui investimenti e dei conseguenti passivi di bilancio.

Non avendo figli maschi a cui lasciare in futuro l'azienda, che da ripiego rispetto alla carriera è adesso "tutto quello che ho", e tenendo conto delle proprie esigenze di reddito e, in futuro, di pensione, il signor Beta sarebbe disponibile a vendere la propria impresa se gli fosse offerto un posto da dirigente in un'altra azienda.

Va peraltro sottolineato come egli eserciti la funzione di imprenditore con impegno e passione, sia sotto il profilo tecnico (come testimoniano i continui investimenti), sia sotto il profilo dei rapporti con altri attori economici, interni ed esterni all'impresa.

Unico socio dell'impresa, il signor Beta consulta regolarmente il personale prima di prendere una qualunque decisione importante nella convinzione – da sempre sostenuta – che la "azienda è come un gruppo di lavoro" e che "più la gente è informata, più si comporta in modo consapevole e responsabile".

Questo atteggiamento, assai prossimo ai requisiti "giapponesi" impliciti nelle procedure di qualità, orienta il comportamento dell'imprenditore anche nei rapporti con altre aziende, ad esempio passando loro ordini accettati ma non soddisfacibili dalla sua impresa¹; in tale contesto, tuttavia, i risultati sono finora stati molto più deludenti.

¹ Si tratta di una forma di cooperazione assai diffusa nelle economie dei distretti industriali, che si riscontra anche in altri "ritratti" imprenditoriali: tuttavia, le imprese a cui la Beta ha passato ordini non ricambiano il favore, mentre i loro titolari ritengono addirittura superfluo che si discutano problemi e strategie comuni fra imprenditori.

A fronte del suo obiettivo ottimale di costituire un gruppo di imprese, per valorizzare al massimo le opportunità di sinergia e collaborazione a fronte di un mercato turbolento, le imprese da lui contattate in tal senso hanno ostentato una diffidenza diffusa.

3. L'imprenditore Gamma (Torino)

Nativo di Bari, l'imprenditore intervistato sostiene di essere soltanto un lavoratore autonomo che vende i suoi servizi nel campo dello sviluppo di software industriale e non un vero e proprio titolare di azienda.

Dopo sei anni di lavoro alle dipendenze in varie aziende (fra cui anche un grande produttore di macchine utensili), nel 1985 l'ingegner Gamma ha ricevuto da un amico, con un percorso lavorativo analogo al suo, la proposta di unirsi e costituire una società di servizi.

Quasi subito, furono contattati da un'impresa di Milano, che ha loro delegato tutte le attività di ricerca e sviluppo del software, mantenendo unicamente le funzioni commerciali: da allora la Gamma opera quasi come un suo reparto distaccato, realizzando con il cliente milanese gran parte del fatturato.

IMPRESA	Gamma
<i>località</i>	Torino
<i>anno costituzione</i>	1985
<i>prodotto</i>	sviluppo software industriale
<i>dipendenti 1993</i>	3
<i>fatturato 1993</i>	500 milioni
<i>soci fondatori</i>	quattro, di cui due familiari
<i>forma giuridica</i>	società in accomandita semplice
<i>origine</i>	creazione
<i>stadio sviluppo</i>	maturità
IMPRENDITORE	ingegner Gamma
<i>anno nascita</i>	1950
<i>provincia nascita</i>	Bari
<i> sesso</i>	maschile
<i>livello scolarità</i>	laurea in ingegneria
<i>professione padre</i>	pubblico dipendente
<i>professione madre</i>	casalinga
<i>passato lavorativo</i>	tecnico in impresa del settore

In questo senso può essere interpretata l'immagine di sé come lavoratore "autonomo" che offre l'intervistato: in effetti, egli è quasi un dipendente dell'impresa cliente, ma conserva una sostanziale "autonomia" sul lavoro, con tutti i vantaggi e gli oneri che ne conseguono².

² Secondo l'ingegner Gamma, si può definire come imprenditore colui che impiega dei capitali propri e gestisce della forza lavoro: il che, sia pure in misura molto ridotta, è comunque ciò che egli e i suoi soci fanno...

Tale scelta lavorativa è stata appoggiata dalla famiglia (la moglie è uno dei quattro soci della Gamma, al pari della consorte del socio che ha avuto l'idea originaria), anche perché al momento della costituzione vi erano già commesse sufficienti a considerare con ottimismo l'iniziativa.

Per avviare l'attività sia l'intervistato che il socio disponevano già delle conoscenze tecniche sufficienti, che hanno comunque sempre mantenuto aggiornate partecipando a corsi tecnici.

Gli investimenti iniziali non sono stati particolarmente impegnativi e loro hanno potuto farvi fronte ricorrendo al risparmio proprio e delle famiglie.

Le competenze gestionali, infine, sono state acquisite man mano che se ne manifestava l'esigenza, anche ricorrendo a consulenti esterni.

Attualmente, malgrado le difficoltà dell'azienda (crisi di liquidità, pressione fiscale), l'imprenditore si dichiara sostanzialmente soddisfatto della scelta effettuata: anche se il reddito conseguito è inferiore alle aspettative, egli svolge comunque un lavoro che gli piace, secondo modalità che gli sono congeniali.

D'altro canto, "il software costituisce un orizzonte limitato": se gli si presentasse l'opportunità di svolgere attività di ricerca come dipendente di una grande impresa o di un laboratorio specializzato, probabilmente accetterebbe la proposta.

Per necessità interne di sviluppo e per le caratteristiche della tecnologia che tratta, la Gamma presta particolare cura nella formazione dei propri dipendenti, solitamente giovani appena usciti dalla scuola.

Per quanto riguarda i rapporti con altre imprese, pur annoverando molti amici fra gli imprenditori³, anche alla Gamma riesce assai difficile stabilire rapporti di collaborazione per far fronte a particolari carichi di lavoro: i pochi tentativi non sono andati in porto, anche perché i margini sono estremamente ridotti⁴.

³ È abbastanza noto e studiato il fenomeno dei rapporti personali fra tecnici e imprenditori dell'informatica nell'area fra Torino e Ivrea, rapporti fondati sul comune linguaggio tecnico e quindi sul senso di appartenenza alla stessa comunità professionale: in particolare, si veda Luciano, Bianco (1982).

⁴ Benché la Gamma non sia fornitore della grande industria automobilistica, sembra di nuovo emergere qui il condizionamento di un modello (passato?) piuttosto tipico di organizzazione dei mercati di fornitura, in base al quale le imprese si rapportano fra loro in funzione di una "feroce" concorrenza di prezzo.

4. L'imprenditore Delta (Torino)

L'impresa Delta è stata costituita nel 1985 con il capitale apportato da tre fratelli originari di Potenza, due dei quali prestano la loro opera in azienda; la solidarietà tra fratelli aventi lo stesso passato di immigrazione in giovane età costituisce indubbiamente una risorsa "forte" per l'azienda.

La creazione dell'impresa è giunta al termine di un lungo percorso professionale, dapprima alle dipendenze di varie aziende grandi e medie, in seguito in un'attività artigianale autonoma: il titolare, in particolare, ha iniziato da adolescente come garzone di bottega dopo la scuola, è diventato operaio specializzato a 17 anni lavorando in un'officina meccanica, dove gli hanno insegnato ad "arrangiarsi" con i problemi tecnici che incontrava, e ha intanto conseguito un diploma superiore alle scuole serali.

IMPRESA	Delta
<i>località</i>	Rivoli
<i>anno costituzione</i>	1985
<i>prodotto</i>	stampi, attrezz., impianti, macchine
<i>dipendenti 1993</i>	18
<i>fatturato 1993</i>	3.600 milioni
<i>soci fondatori</i>	tre, tutti familiari (fratelli)
<i>forma giuridica</i>	società in accomandita semplice
<i>origine</i>	creazione
<i>stadio sviluppo</i>	espansione
IMPRENDITORE	
<i>anno nascita</i>	1950
<i>provincia nascita</i>	Potenza
<i> sesso</i>	maschile
<i>livello scolarità</i>	diploma tecnico-commerciale
<i>professione padre</i>	operaio specializzato
<i>professione madre</i>	casalinga
<i>passato lavorativo</i>	operaio qualificato e tecnico

L'esperienza lavorativa è stata determinante nel costituirgli i valori dell'autodeterminazione professionale, per cui ha abbandonato appena possibile la successiva attività in grande impresa e ha tentato la strada del lavoro autonomo.

La capacità, e soprattutto la voglia di apprendere lo hanno in seguito aiu-

tato a impadronirsi delle competenze necessarie a gestire l'azienda, a trattare con le banche, i committenti e i fornitori⁵.

Dal lavoro alle dipendenze in una media azienda ha anche acquisito una cultura del lavoro fondata sul rispetto dei partner – collaboratori, dipendenti, committenti, fornitori – che gli ha creato e gli crea non poche difficoltà di fronte a comportamenti opportunistici quali quelli ricordati alla nota precedente.

All'interno dell'azienda, tuttavia, ha saputo creare un ambiente estremamente collaborativo, fondato su rapporti quasi di affezione reciproca e base di un progetto auto-organizzato di instaurazione delle procedure di qualità⁶.

L'identificazione con l'azienda e con quanti vi lavorano è indubbiamente molto forte, al punto che se essa dovesse fallire a causa della crisi di liquidità che sta attraversando, il signor Delta non intenderebbe costituirne un'altra, "perché non sarebbe più la stessa cosa: ogni impresa è unica, come un figlio, e se mi muore il figlio non mi sento di trovare un sostituto".

A riprova dell'atipicità di tali concezioni, l'imprenditore sottolinea come molti amici e colleghi gli rimproverino di investire tutto nell'azienda (si riserva uno stipendio di 2,5 milioni al mese), quando i comportamenti abituali di mercato finiranno col rovinarlo.

⁵ Con i committenti, in genere medie aziende di quasi tutti i settori manifatturieri, ha avuto non pochi problemi, legati alla loro insolubilità: ha anche subito perdite a causa del fallimento di alcuni clienti.

⁶ Significativa la "filosofia" espressa dal signor Delta in materia di lavoro: la vita ideale di lavoro per i dipendenti dovrebbe comprendere – a parità di salari – 6 ore di lavoro, 2 di arricchimento culturale, e 2 di impegno personale per migliorare le tecnologie aziendali, "perché l'uomo deve vivere bene".

5. L'imprenditore Iota (Torino)

La Iota, società di servizio nel campo del disegno tecnico e delle attrezzature per stampi, è sorta originariamente nel 1972 ad opera di un imprenditore più anziano dell'attuale titolare, uscito dalla Fiat per mettersi in proprio.

Inizialmente entrato nell'azienda come dipendente, l'attuale titolare è poi diventato socio del fondatore con l'apporto del capitale di due familiari; nel 1985, il fondatore si è ritirato insieme al proprio congiunto e il titolare ha rifondato la società, ereditandone clientela, immagine e competenze tecniche.

Prima di entrare nella Iota, il titolare lavorava, con una certa soddisfazione, presso una media azienda fornitrice della Fiat.

IMPRESA	Iota
<i>località</i>	Grugliasco
<i>anno costituzione</i>	1985 (1972)
<i>prodotto</i>	disegni meccanici, stampi
<i>dipendenti 1993</i>	10
<i>fatturato 1993</i>	2.000 milioni
<i>soci fondatori</i>	quattro, di cui due familiari
<i>forma giuridica</i>	società in accomandita semplice
<i>origine</i>	creazione (rifondazione)
<i>stadio sviluppo</i>	espansione
IMPRENDITORE	
<i>anno nascita</i>	1947
<i>provincia nascita</i>	Asti
<i> sesso</i>	maschile
<i>livello scolarità</i>	diploma da perito
<i>professione padre</i>	commerciante
<i>professione madre</i>	commerciante
<i>passato lavorativo</i>	impiegato in impresa privata

Quando la casa automobilistica rilevò quell'azienda egli "si sentì immediatamente come un numero" e decise di licenziarsi per potersi dedicare in piena indipendenza al proprio accrescimento professionale e a un lavoro che lo soddisfacesse totalmente.

Il capo ufficio non lo sconsigliò, anche se rilevò che, restando dipendente, avrebbe avuto ottime possibilità di carriera; essendo giovane e scapolo, decise che valeva la pena di rischiare e a tutt'oggi è pienamente soddisfatto della scelta fatta.

In ogni caso ha continuato a lavorare indirettamente per la Fiat e direttamente per i fornitori dell'impresa automobilistica, acquisendo una buona immagine aziendale e una posizione di mercato che non gli hanno mai fatto mancare commesse, malgrado la crescente concorrenza.

La passione per la sua professione e per il suo esercizio indipendente hanno comunque avuto come prezzo la necessità, una volta rimasto senza il socio anziano, di occuparsi anche di questioni amministrative: cosa che lo distoglie dal lavoro tecnico che predilige, ma che ritiene inevitabile.

Il know-how di cui dispone, così come le conoscenze personali coltivate fra la clientela e fornitori e l'immagine aziendale che ha saputo creare, rendono problematica l'ipotesi che l'impresa continui a operare senza la sua presenza.

Inoltre, la Iota non potrebbe neanche essere ceduta come azienda, al massimo potrebbe essere assorbita da un'impresa più grande diventandone l'ufficio tecnico.

Il titolare ha consapevolezza che possa porsi il problema della continuità dell'azienda e considera, come unica soluzione praticabile, il farsi affiancare in futuro da un socio più giovane, che apprenda il mestiere e allacci le necessarie conoscenze, analogamente a quanto fece lui, fino a subentrargli al momento del suo ritiro.

6. L'imprenditrice Kappa (Torino)

Come mostrano anche i dati riportati nella scheda dell'impresa Kappa, in questo caso si è in presenza di due figure, il titolare e fondatore dell'azienda e la figlia che lo affianca da circa un anno e mezzo; l'interesse del caso è proprio dovuto al fatto che si tratta dell'unica impresa torinese intervistata, in cui figurino una donna in ruoli imprenditoriali.

Il titolare proviene da una famiglia di mezzadri di Ferrara, da cui partì per raggiungere Torino all'età di 17 anni; dopo una infanzia occupata nei lavori agricoli, trovò impiego nella officina di uno zio, seguendo contemporaneamente gli studi serali, con un impegno medio di 16 ore al giorno.

IMPRESA	Kappa
<i>località</i>	Torino
<i>anno costituzione</i>	1987
<i>prodotto</i>	macchine speciali per indotto auto
<i>dipendenti 1993</i>	14
<i>fatturato 1993</i>	1.000 milioni
<i>soci fondatori</i>	due, subentrano poi due familiari
<i>forma giuridica</i>	società in nome collettivo
<i>origine</i>	creazione
<i>stadio sviluppo</i>	espansione
IMPRENDITORE (più la figlia)	
<i>anno nascita</i>	1944
<i>provincia nascita</i>	Ferrara (Torino)
<i>sexso</i>	maschile (femminile)
<i>livello scolarità</i>	licenza media inferiore (perito informatico)
<i>professione padre</i>	mezzadro (dirigente impresa privata)
<i>professione madre</i>	mezzadro (casalinga)
<i>passato lavorativo</i>	dirigente impresa privata (progettista)

Dopo aver conseguito la licenza di scuola media, si impiegò in un'altra azienda, diventando dapprima capo officina e poi direttore tecnico; alcuni anni fa decise di costituire la Kappa con un socio e le due mogli partecipanti al capitale di rischio.

Un anno e mezzo fa, il socio ha lasciato l'azienda per disaccordi strutturali sulla conduzione delle attività - in particolare, era contrario a una politica di continui investimenti innovativi - ed è subentrata la figlia, perito

informatico, che lo ha stimolato ad avviare investimenti per l'applicazione delle tecnologie informatiche alle produzioni meccaniche tradizionali⁷.

Per entrare in azienda, la figlia ha lasciato un lavoro poco soddisfacente ma con uno stipendio sicuro in una grande impresa, quasi contemporaneamente al proprio matrimonio; i dirigenti della sua impresa l'hanno sconsigliata, mentre molti colleghi e amici, soprattutto i più anziani ed esperti, l'hanno incoraggiata.

Particolare risulta, in merito, la situazione familiare in cui sono compresi due gruppi, caratterizzati da culture originarie assai differenti.

Da un lato, il titolare e la figlia condividono una cultura del produrre e dell'innovare che si presenta come il "piacere di fare crescere qualcosa, dall'ideazione alla vendita" e che appare radicata nei valori dell'ambiente ferrarese d'origine, con cui i legami affettivi e personali sono ancora forti.

Dall'altro, la madre della signora Kappa, di origine siciliana ma senza più alcun contatto con l'ambiente sociale originario, e la sorella non ostacolano la sua scelta, ma sembrano non comprendere le ragioni di un impegno che può indurre anche a lavorare 14-16 ore al giorno.

"Far crescere bene qualcosa" è una cultura che si adatta tanto al prodotto, quanto ai rapporti con dipendenti e imprese esterne; nei confronti dei primi, in gran parte giovani, il titolare e la figlia agiscono con uno spirito che ricorda quello della vecchia bottega artigiana, insegnando il mestiere e formandone le capacità professionali.

Con clienti e collaboratori si tenta sempre di instaurare rapporti di cooperazione: con i primi vi è sovente una certa attività di coprogettazione, mentre nel corso del tempo la Kappa è riuscita a selezionare alcuni collaboratori abituali, con i quali vengono scambiate consulenze e know-how (spesso in modo informale e gratuito) e fra i quali vengono spesso ripartiti gli ordini acquisiti da uno di loro⁸.

D'altro canto, molte imprese con cui la Kappa ha collaborato si sono

⁷ Questa politica di investimento, che ha introdotto in azienda strumentazione Cad-Cam e altre apparecchiature per l'applicazione dell'informatica alle macchine speciali prodotte, ha avuto buoni esiti, portando alla triplicazione del fatturato in poco più di un anno.

⁸ L'esistenza di pratiche cooperative nel settore del macchinario risultava già da alcuni indicatori del questionario e induce a ipotizzare l'esistenza di embrioni di sistemi a rete, organizzati secondo principi assai differenti da quelli tipici del mercato di fornitura torinese.

comportate secondo modalità differenti, inducendo a un certo punto il titolare a rompere i rapporti.

Disposta a lavorare e imparare continuamente, la giovane imprenditrice si pone l'obiettivo di continuare la sua attività e, parallelamente, aprire una società di servizi di Cad e Cam.

7. L'imprenditore Sigma (Albese)

Come in altri casi di imprese di servizi informatici, anche il signor Sigma è entrato in questo mercato con una propria azienda, con l'obiettivo di sviluppare un'idea originale di prodotto; ma è anche stato motivato dalla ricerca di migliori condizioni di reddito.

In particolare nell'Albese, l'offerta di servizi informatici era all'epoca pressoché assente, la domanda potenziale elevata e le barriere all'ingresso molto basse.

Ha così riunito, nel 1985, altri due amici con esperienze e competenze diverse – lui ha formazione amministrativa, gli altri rispettivamente tecnica e commerciale – e ha fondato la Sigma, “cominciando quasi per scherzo”.

IMPRESA	Sigma
<i>località</i>	Alba
<i>anno costituzione</i>	1985
<i>prodotto</i>	produzione software gestionale
<i>dipendenti 1993</i>	18
<i>fatturato 1993</i>	2.600 milioni
<i>soci fondatori</i>	due, nessun familiare
<i>forma giuridica</i>	società a responsabilità limitata
<i>origine</i>	creazione
<i>stadio sviluppo</i>	ristrutturazione
IMPRENDITORE	
<i>anno nascita</i>	1954
<i>provincia nascita</i>	Cuneo
<i> sesso</i>	maschile
<i>livello scolarità</i>	diploma tecnico-commerciale
<i>professione padre</i>	commerciante
<i>professione madre</i>	artigiano
<i>passato lavorativo</i>	impiegato, consulente fiscale

Nel 1980, una settimana prima di sposarsi, si licenziò e iniziò un'attività autonoma da consulente fiscale: tale scelta gli fu dettata dall'esperienza della crisi della metà degli anni '70, in cui si rese conto delle trasformazioni che avrebbero modificato il funzionamento del mercato del lavoro, tendente a sostituire alla certezza del posto la sicurezza derivante dal possesso di una professionalità.

In effetti, l'imprenditore ritiene di avere un curriculum professionale relativamente anomalo rispetto alla realtà locale: diplomato nel 1973, rifiutò un posto di lavoro dipendente presso una grande banca e preferì entrare in una piccola impresa alimentare della zona, in quanto la piccola dimensione gli avrebbe consentito di impadronirsi più facilmente di un know-how successivamente spendibile sul mercato.

La scelta imprenditoriale del signor Sigma fu accolta dagli amici con un misto di perplessità e ammirazione in quanto, secondo lui, si trattava di un passo che molti avrebbero voluto fare senza però averne il coraggio.

Nel corso del tempo sono subentrati, e talora usciti, altri soci con particolari competenze, tali da accrescere il know-how aziendale e da migliorare l'immagine dell'impresa presso i potenziali clienti⁹; adesso che tale immagine appare consolidata i cinque soci attuali si appoggiano a numerosi consulenti esterni per particolari esigenze.

Attualmente, il suo atteggiamento nei confronti dell'impresa è ambivalente: esprime infatti molta soddisfazione per il posizionamento sul mercato, in una fascia altamente innovativa, e molta insoddisfazione sui risultati economici, sia personali (peggiorati rispetto a prima) che aziendali (lamenta la mancanza di potenziali partner, pubblici o privati, che finanzino l'attività innovativa).

La cultura dei rapporti con gli altri attori appare modellata sulle esigenze di questo tipico mercato, oscillante e in continua trasformazione.

All'interno, viene prestata molta attenzione alla formazione dei dipendenti, sulla cui crescita si basano le prospettive di sviluppo dell'azienda; all'esterno, grazie alla propria positiva credibilità e immagine di mercato, la Sigma è da un lato in grado di aggregare le competenze che le necessitano di volta in volta per la realizzazione di un progetto, dall'altro ha formalizzato da anni alcuni di questi rapporti in strutture consortili.

Infine, i rapporti fra soci – ad esclusione di quelli con la grande impresa di cui si è parlato in nota – sono improntati alla massima flessibilità in funzione dei continui adattamenti al mercato, e le decisioni vengono in genere prese collettivamente, in un processo informale in cui ciascuno mette in gioco le proprie competenze specialistiche.

⁹ Fra i soci di minoranza della Sigma vi è anche, dal 1989, la maggiore multinazionale operante nel settore, che ha acquisito una partecipazione probabilmente in funzione delle proprie strategie concorrenziali nei confronti del maggior competitore italiano. I rapporti con tale socio sono risultati poco sereni.

8. L'imprenditore Tau (Albese)

Nel panorama degli intervistati, l'ingegner Tau costituisce indubbiamente un'eccezione, sotto tutti i punti di vista – per l'etica professionale come per la progettualità imprenditoriale, per il curriculum lavorativo come per le motivazioni personali – ma soprattutto per la sua concezione del ruolo sociale che dovrebbe avere l'impresa¹⁰.

IMPRESA	Tau
<i>località</i>	Cortemilia
<i>anno costituzione</i>	1989
<i>prodotto</i>	apparecchi elettrici ed elettronici
<i>dipendenti attuali</i>	6
<i>fatturato attuale</i>	575 milioni
<i>soci fondatori</i>	due, nessun familiare
<i>forma giuridica</i>	società a responsabilità limitata
<i>origine</i>	creazione
<i>stadio sviluppo</i>	avvio
IMPRENDITORE	
<i>anno nascita</i>	1937
<i>provincia nascita</i>	Torino
<i>sexso</i>	maschile
<i>livello scolarità</i>	laurea in ingegneria
<i>professione padre</i>	dirigente pubblico impiego
<i>professione madre</i>	maestra
<i>passato lavorativo</i>	dirigente centro ricerca pubblico

La Tau Elettronica è stata costituita nel 1989 da due soci, l'ingegnere intervistato e il titolare della Tau Spa e della Tau Bis, per produrre le parti elettriche ed elettroniche dei macchinari e degli impianti delle altre due società.

La Tau Spa è un'impresa già presente nel periodo anteguerra, quando il nonno dell'attuale proprietario aveva un'officina di carpenteria metallica per la manutenzione dei primi trattori e la realizzazione di pezzi speciali per l'agricoltura.

¹⁰ Per questa ragione la scheda su questo caso è risultata più lunga delle altre. Inoltre, per cercare di rendere meglio le opinioni e il carattere dell'intervistato, si è ritenuto opportuno riportare fra virgolette molti brani del suo discorso.

In seguito, l'azienda si specializzò nella realizzazione di impianti per la valorizzazione dei prodotti agricoli locali e attualmente fornisce un servizio completo dalla raccolta delle nocciole fino al loro trattamento nell'industria alimentare; la Tau Bis realizza componenti per piccola automazione e robotica.

L'ingegnere intervistato, originario della stessa zona, ha avuto un curriculum professionale assai differente: terzo assunto in un costituendo centro di ricerca pubblico all'inizio degli anni '60, vi restò per circa un ventennio, diventando direttore di una delle due sezioni del centro, con 350 ricercatori alle proprie dipendenze.

Sotto il profilo professionale l'esperienza in tale centro fu indubbiamente importante, anche perché fin dall'inizio i ricercatori avevano assoluta autonomia operativa: "nessuno ci ha mai insegnato niente, avevamo perfino la responsabilità – appena assunti – dell'acquisto di macchinari costosissimi".

Da dirigente preferì comunque abbandonare il centro, per non condividere la responsabilità di una scelta contraria alla sua etica professionale: la scelta di accantonare i risultati della ricerca realizzata all'interno, a favore dell'acquisto di know-how, meno valido, da imprese estere.

Dopo aver costituito un'impresa a Torino operante nel campo delle fibre ottiche, tuttora in sviluppo, ha partecipato alla costituzione della Tau con l'obiettivo di creare lavoro nella sua zona di origine e di valorizzare i prodotti agricoli locali con il contributo delle nuove tecnologie¹¹.

Alla base di queste scelte vi è l'obiettivo di "fare cose che mi piacciono e sono utili, guadagnare più soldi non mi interessa": in tal senso, avviata e consolidata un'impresa, la lascia a persone di sua fiducia (come nel caso dell'azienda torinese) e si dedica a sviluppare un nuovo progetto, creando una nuova struttura.

Il perseguimento di questi obiettivi non sempre avviene senza problemi, anche imputabili al suo forte senso di indipendenza: con i due soci con cui creò la sua prima azienda torinese si manifestò dopo breve una situazione di reciproci condizionamenti, che condusse questi ultimi ad abbandonare la società.

Con le altre imprese, invece, egli mantiene un atteggiamento di cautela, sia nella ricerca di consulenze per problemi estranei alle sue competenze, sia nei rapporti con la clientela, perché vi è sempre il rischio che una collaborazione troppo stretta si trasformi in un canale attraverso cui si trasferisce know-how a potenziali concorrenti.

¹¹ L'ingegner Tau ha mantenuto contatti con centri di ricerca, conservando un canale di accesso – soprattutto tramite conoscenze personali – agli sviluppi delle tecnologie con cui opera.

La scelta di localizzare la Tau nella zona di origine, oltre che agli obiettivi di sviluppo locale dichiarati, rispondeva alla convinzione che la forza lavoro giovanile del posto offrisse garanzie molto maggiori di quella della metropoli torinese: “i locali hanno voglia di lavorare e imparare e sono riconoscenti verso chi insegna loro qualcosa”, grazie al permanere dei valori contadini tradizionali¹².

A Torino, invece, “i ragazzi vogliono solo lavorare otto ore e non hanno per niente a cuore il risultato del loro lavoro, non c'è passione né impegno”, mentre nella piccola impresa ci deve essere questo coinvolgimento e nel settore dell'elettronica la volontà di imparare continuamente costituisce un requisito indispensabile per fare carriera.

Questo atteggiamento di attiva partecipazione, riscontrato a Cortemilia, ha dunque effetti positivi sul piano della formazione professionale, in quanto consente di ovviare in azienda alle carenze di preparazione scolastica, ma risulta utile anche per la stessa impresa, in quanto riduce i rischi di abbandono da parte dei giovani formati a favore di un impiego più sicuro in imprese maggiori¹³.

L'attenzione alla formazione professionale acquista rilevanza soprattutto quando si tratta di rivitalizzare un'economia poco sviluppata e articolata, in quanto “la catena della formazione professionale, una volta avviata, può avere effetti diffusivi e creare una serie di poli di sviluppo”, di piccole imprese specializzate in attività differenti, non concorrenti fra loro ma in grado di dialogare e realizzare sinergie.

Rispetto a tale prospettiva, l'ingegnere è comunque consapevole anche dell'aspetto negativo della cultura contadina locale, orientata a diffidenza reciproca e a mantenere nel tempo risentimenti e ostilità: “anche se nei giovani è diverso, sanno stare insieme e sono sensibili ai problemi”.

L'impegno personale verso la propria comunità ha portato l'ingegner Tau a impegnarsi anche nella politica locale, come sindaco e come coordinatore dell'associazione ambientalista che richiede la chiusura dell'Acna di Cengio e promuove la rinascita della Valle Bormida.

La menzione di questi impegni extra-aziendali, oltre che doverosa per completare il ritratto dell'ingegnere e della sua concezione sul ruolo sociale dell'impresa, è necessaria in rapporto alla proposta che egli – unico fra

¹² Non a caso, la direzione dell'impresa torinese è stata affidata a un giovane tecnico di Cortemilia.

¹³ In genere, i dipendenti che ricevono offerte da altre imprese ne discutono con l'ingegnere, anziché decidere in base a preferenze esclusivamente personali.

gli intervistati – ha avanzato, di creazione di una agenzia di sviluppo locale come strumento di intervento pubblico.

Proprio l'esperienza dell'associazione ambientalista citata ha mostrato un percorso praticabile per costituire tale struttura: la mobilitazione locale sul problema dell'Acna, infatti, ha fatto confluire molteplici competenze e apporti, costruendo rapporti fra attori precedentemente isolati e potenziali sinergie operative.

Fra questi attori, vanno ricordati sia alcuni professionisti torinesi e milanesi che “a tempo perso” progettano il Piano di Rinascita della valle, sia le stesse istituzioni che, pur non avendo assunto un ruolo propositivo, hanno comunque mostrato nei fatti la propria disponibilità e imparato a considerare il proprio rapporto con il territorio amministrato in una nuova luce.

9. L'imprenditrice Omega (Albese)

I soci dell'impresa Omega sono tre, due coniugi e una tipografia; i coniugi, a due esami dalla laurea in giurisprudenza hanno lasciato gli studi per intraprendere un'attività autonoma, che ha finito per assorbirli completamente tanto da indurli a mettere da parte, almeno per il momento, l'idea di concludere gli studi universitari.

In precedenza, lei svolgeva già un lavoro autonomo nel campo delle comunicazioni, mentre lui era pubblicitista e impiegato presso un'impresa.

La scelta imprenditoriale dei due soci è stata indotta da motivazioni più culturali che economiche e professionali.

IMPRESA	Omega
<i>località</i>	Alba
<i>anno costituzione</i>	1992
<i>prodotto</i>	studio grafico, fotocomposizioni
<i>dipendenti 1993</i>	2 (i soci)
<i>fatturato 1993</i>	n.d.
<i>soci fondatori</i>	tre
<i>forma giuridica</i>	società a responsabilità limitata
<i>origine</i>	creazione
<i>stadio sviluppo</i>	avvio
IMPRENDITORE	
<i>anno nascita</i>	1963
<i>provincia nascita</i>	Cuneo
<i> sesso</i>	femminile
<i>livello scolarità</i>	diploma liceale
<i>professione padre</i>	impiegato
<i>professione madre</i>	casalinga
<i>passato lavorativo</i>	lavoro autonomo nelle comunicazioni

Infatti, l'occasione che ha portato alla costituzione dell'Omega – che si occupa di impaginazioni, fotocomposizioni, creazione di marchi, organizzazione di iniziative promozionali – è stata l'intenzione di pubblicare un nuovo settimanale locale, creando una nuova casa editrice.

Dopo i primi mesi hanno deciso di scindere l'impresa in due società, una editrice della rivista, l'altra impegnata in tutte le altre attività: questa seconda società, anche per far fronte ai costi, si è associata a una tipografia.

Per affrontare le ingenti spese relative all'acquisto di computer e macchinari, è stato contratto un debito di centinaia di milioni con un banca che – “non so ancora adesso come si sono fidati” – ha dato credito ai due giovani. La banca che ha concesso il credito è una banca della zona che aveva già rapporti – come cliente – con l'impresa Omega e, quindi, ne conosceva competenze e potenzialità di sviluppo; un altro istituto, non locale, pur avendo avuto analoghi rapporti con l'impresa, ha invece rifiutato il credito.

La gestione iniziale delle attività è stata problematica: malgrado un ottimo portafoglio ordini il bilancio per il primo anno ha continuato ad essere gravato dal debito iniziale; inoltre sono stati costretti a ricorrere a consulenze esterne particolarmente care, dal momento che non hanno ottenuto alcun supporto da associazioni di categoria o soggetti pubblici.

Dopo i primi due anni la situazione è decisamente migliorata: i due soci sono ottimisti per quanto riguarda il futuro e manifestano l'intenzione di continuare l'attività e di creare altre società collegate, sempre nel campo dell'informazione e della comunicazione.

Quanto appare significativo è la dichiarazione che tale progettualità imprenditoriale non sarebbe stata possibile senza gli studi universitari, che hanno loro instillato idee innovative e il coraggio necessario a muoversi entro un ambiente piuttosto rigido e tradizionale.

Piemonte, collana di studi dell'Ires, Istituto Ricerche Economico-Sociali del Piemonte:

1. I trent'anni dell'Ires, *evoluzione economica, sociale e territoriale del Piemonte*
2. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1988
3. Dossier auto, *l'industria automobilistica italiana verso le nuove sfide*
4. Progetto Po, *tutela e valorizzazione del fiume in Piemonte*
5. L'occupazione femminile, *dal declino alla crescita, problemi risolti, soluzioni problematiche*
6. Mercurio e le muse, *analisi economica del settore dello spettacolo dal vivo in Piemonte*
7. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1989
8. Il lavoro dopo la crisi, *politiche di assunzione nell'industria a fine anni '80*
9. L'industria della ricerca, *i produttori di conoscenze tecnologiche per l'innovazione industriale*
10. Progettare la città e il territorio, *una rassegna critica di 100 progetti per Torino e il Piemonte*
11. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1990
12. Atlante socio-economico del Piemonte, *rappresentazioni tematiche di una regione complessa*
13. Da indotto a sistema, *la produzione di componenti nell'industria automobilistica*
14. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1991
15. Uguali e diversi, *il mondo culturale, le reti di rapporti, i lavori degli immigrati non europei a Torino*
16. Dalla casa alla residenza, *un'analisi della struttura familiare ed abitativa in Piemonte*
17. Rumore, *atteggiamenti verso gli immigrati stranieri*
18. La viticoltura piemontese tra declino e rinnovamento, *la sfida degli anni '90*
19. Una trama difficile, *strategie di sopravvivenza del settore tessile-abbigliamento in una regione avanzata*
20. Relazione sulla situazione economica sociale e territoriale del Piemonte 1992
21. Uscire dal labirinto, *studi per l'attuazione della riforma delle autonomie in Piemonte*
22. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1993
23. Le chiavi della città, *politiche per gli immigrati a Torino e Lione*
24. Reti, *telecomunicazioni in Piemonte*