



## ECONOMIA MARCHE Journal of Applied Economics

Vol. XXXVII, No. 2, December 2018

---

# Brevi note sui problemi di crescita dell'impresa e dell'industria marchigiana

**V. Balloni** *ISTAO (Istituto Adriano Olivetti), Ancona*

---

**Affiliations and acknowledgements**

Valeriano Balloni (corresponding author), [istao@istao.it](mailto:istao@istao.it)

**Suggested citation**

Balloni V. (2018), Brevi note sui problemi di crescita dell'impresa e dell'industria marchigiana, *ECONOMIA MARCHE Journal of Applied Economics*, XXXVII(2): p.86-95.

---

# 1 Premessa

Di certo la vitalità creativa dell'azienda, vale a dire la sua anima imprenditoriale, va colta nei cambiamenti che avvengono nella sua organizzazione e nella costante ricerca di innovare e crescere. Non tutte le piccole medie imprese, quelle che sistematicamente osserviamo da più di trenta anni nella Classifica delle Principali Imprese Manifatturiere della Fondazione Merloni, hanno progredito, acquisendo le dimensioni strategiche ed operative che servono per competere brillantemente nei mercati internazionali. Molte hanno cessato di vivere o sono state cedute ad altre imprese. Colui che le ha cedute si è arreso. Non aveva la tempra dell'imprenditore e/o riteneva che nella propria famiglia ci fosse qualcuno che potesse succedergli, avendo le giuste doti.<sup>1</sup>

La capacità di crescere è una virtù che sembra manifestarsi in particolari soggetti, nei quali il processo di accumulo di conoscenza e ambizioni è elevato. Nelle Marche, durante il "miracolo" dello sviluppo industriale degli anni sessanta e settanta, che ha segnato il passaggio definitivo da un'economia agricola e artigiana a quella industriale, sono apparse le prime espressioni di imprenditorialità pura, quella di natura Schumpeteriana, cioè quella innovativa. Il numero di questi imprenditori che hanno impresso accelerazioni notevoli alla crescita delle loro imprese purtroppo è tutt'oggi ancora piccolo. Queste imprese "virtuose" nei processi di crescita non sono in grado di poter occupare la maggior parte della forza lavoro, che rimane in gran parte impiegata nelle piccole e micro imprese che operano a più bassi livelli di produttività.

Il problema della non crescita delle piccole e medie imprese (PMI) è più complesso di quanto si creda. Codificarne la natura non è facile. Ci si può comunque provare così come si può tentare di elaborare nelle sedi competenti delle politiche sperimentali per rimuovere i principali ostacoli e incentivare i sentieri dell'innovazione. In questo contesto di cambiamenti, quello che è certo è che il vincolo delle economie di scala si è ridotto notevolmente grazie:

1. a. all'avvento delle nuove tecnologie che si prestano ad essere porzionate (quasi) su misura;
2. a. alla maggior predisposizione degli "spiriti imprenditoriali" a sviluppare collaborazioni basate sulla "fiducia".<sup>2</sup>

## 2 Le realtà imprenditoriali marchigiane

Dalle esperienze di studio condotte sulle imprese marchigiane,<sup>3</sup> non soltanto studi statistici, ma studi di caso, vale a dire stilizzazione di idee, sentimenti e comportamenti di imprenditori di media e piccola taglia, si possono individuare nel percorso di crescita dell'impresa da piccola a media e medio-grande momenti potenziali di crisi che possono compromettere la sua esistenza, o quantomeno rallentarne la crescita stessa.

In uno studio condotto su questo tema, pubblicato nel 1983,<sup>4</sup> sottolineavo chiaramente che l'adozione delle tecnologie aveva un percorso facile ed un costrutto solido in contesti in cui

<sup>1</sup> Diverso sembra essere il caso della cessione della iGuzzini alla svedese Fagerhult. Trattasi infatti di una particolare forma di collaborazione strategica, necessaria per competere efficacemente sui mercati internazionali.

<sup>2</sup> Si vedano gli esempi di collaborazioni a largo spettro degli "specialized supplier" con le grandi imprese più avanzate. Di fatto sono i veri conduttori dei processi innovativi. Si veda altresì su "unscaled economies" il recente saggio di (Taneja e Maney, 2018)

<sup>3</sup> Si vedano i molti studi riportati, nei vari anni, da Economia Marche.

<sup>4</sup> (Balloni, 1983)

il capitale umano, meglio ancora il condensato del fattore organizzativo imprenditoriale (OI) immaginato da Giorgio Fuà, fosse colto e preparato all'adozione di nuove tecnologie.

Ma in quel tempo – anni Ottanta – se da una parte le nuove tecnologie erano una promessa per progredire innovando, all'orizzonte dell'industria italiana si registravano le prime crisi tipiche del ricambio generazionale, o ancor meglio, la convivenza in azienda dell'imprenditore – fondatore e il suo possibile successore. Per la verità la prima crisi nella crescita, desunta da diverse fonti, è di natura finanziaria: la PMI nasce sottocapitalizzata (vedi anche oggi i molti fallimenti di start up per mancanza di capitale). Questo è il primo problema. Il secondo problema superato il primo è associato al progresso delle tecnologie e alla intensità organizzativa cui la piccola impresa deve far fronte per essere competitiva e crescere. E' dimostrato che una buona parte di piccoli imprenditori non è preparato a gestire livelli elevati di complessità organizzativa, imposta dalle nuove tecnologie e/o rapporti con mercati complessi. Ciò impone all'imprenditore di inserire un manager di comprovata esperienza, visioni imprenditoriali e capacità organizzative, consapevole dei cambiamenti che le nuove tecnologie impongono sugli stili di lavoro, conoscenze da condividere, spirito organizzativo e coinvolgimento del capitale umano esistente nell'impresa.

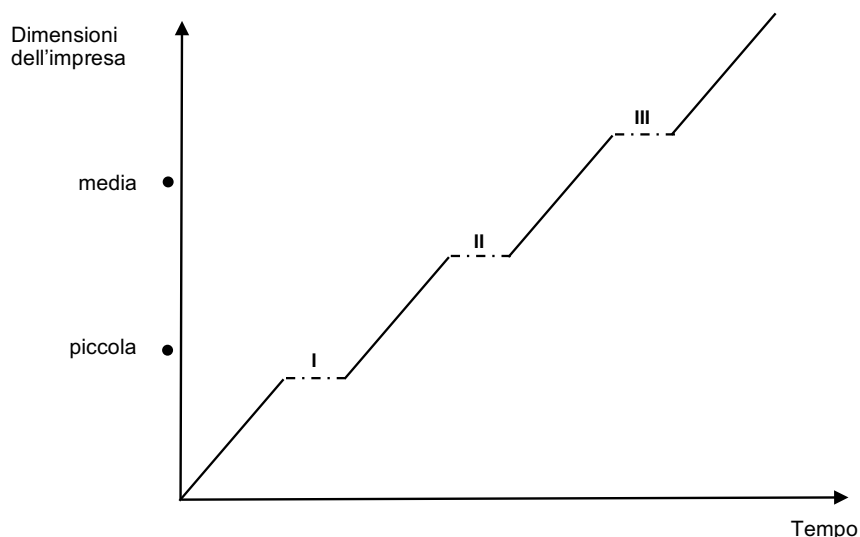
Il riconoscimento delle eccellenti capacità manageriali-organizzative del nuovo personaggio da parte della struttura umana dell'impresa crea ed alimenta (di fatto) un sentimento di gelosia del titolare che di fatto non si sente più il numero uno. Il problema della coesistenza diventa un problema umano nel quale viene messo in gioco chi è il primo della classe. L'ultima delle possibili crisi dei processi di crescita delle piccole imprese si lega in parte alla terza. Si tratta infatti della crisi connessa al ricambio generazionale. E' abbastanza naturale che l'imprenditore-fondatore soprattutto nelle piccole e medie imprese, come dimostrano i fatti, si ritenga immortale e rinvii sistematicamente la decisione di chi lo sostituirà. Le esperienze del passato hanno dimostrato che contare sulle capacità dei membri della famiglia possa essere quanto mai pericoloso. La scelta di un manager esterno con adeguate competenze per alcuni anziani imprenditori appare addirittura una resa, soprattutto quando questi si dimostrano abili, ambiziosi e più lungimiranti dell'imprenditore fondatore.

Le crisi chiave con le dovute varianti, rispetto a quelle che stilizzai nell'articolo del 1983, sono riproposte nella Figure??.

Secondo quanto ipotizzato nella Figure ??, ciascuna crisi può produrre danni irreparabili, soprattutto nelle imprese in cui capitale umano e ambizioni innovative svolgono un ruolo dominante.

La prima crisi che può portare al fallimento dell'impresa, anche per progetti interessanti di start up innovativi, ha origini finanziarie. Questo tipo di crisi si presenta nel momento in cui le risorse che si formano all'interno dell'impresa non sono sufficienti a finanziare le attività in rapida espansione. L'impresa – soprattutto lo start up – ha bisogno di capitale fresco dall'esterno ma non ha ancora credibilità e capacità sufficiente di indebitamento, soprattutto nel reperire capitali di rischio.

Le convinzioni ottimistiche degli start-upper, come pure le speranze del piccolo imprenditore tradizionale in rapida crescita, non trovano dunque concretamente risorse finanziarie per percorrere con continuità il primo tratto dello sviluppo che appare a portata di mano. La maggior parte degli start up osservati dal Laboratorio di Impresa ISTAO, aventi prevalentemente origine da ECapital Competition, muoiono per asfissia finanziaria. Ovviamente vi sono molte piccole imprese ed anche giovani start up che superano questa crisi. Ciò è dovuto ovviamente

**Figura 1:** *Stalizzazione delle “crisi chiave” nei processi di crescita delle piccole imprese*

alla credibilità che riscuotono i loro progetti da parte dei diversi soggetti finanziatori.<sup>5</sup>

La seconda crisi, certamente la più delicata, giunge nel momento in cui l'impresa è troppo grande per il governo di un solo uomo, ma ancora troppo piccola per permettersi uno staff di manager competenti e motivati. E' il momento in cui devono avviarsi i processi di delega, ed è il momento in cui, se le deleghe sono attuate, nascono le gelosie da parte dell'imprenditore-fondatore nei confronti di quei soggetti cui le strutture organizzative riconoscono abilità superiori alle sue.

Vi sono casi in cui la combinata imprenditore-fondatore e manager delegato ha funzionato. Ma la fiducia e il riconoscimento dei valori altrui da parte del piccolo imprenditore sono casi quasi rari e/o vissuti con una certa riserva. Casi noti in positivo nel mondo imprenditoriale italiano sembra abbiamo funzionato e tuttora funzionino. Vi sono altri casi che non hanno funzionato. Le storie di imprenditorialità più recenti evidenziano altresì casi eccellenti e antesignani come quelli di Vittorio Merloni e Francesco Caio e ritorni al passato: “un uomo solo al comando...” come quello di Del Vecchio: imprenditore-fondatore di uno dei più prestigiosi gruppi italiani il quale ha liquidato tutti i suoi amministratori delegati.

E' difficile trovare la giusta miscela, ma le molte storie di impresa confermano che esiste ed è più che mai attiva la crisi di leadership, cioè la fase II. La terza crisi si manifesta o meno in funzione delle soluzioni adottate nel superamento della crisi di delega. Il problema di fondo è la scelta dell'uomo giusto da porre al posto dell'imprenditore fondatore. La scelta nella prospettiva di dare continuità alla crescita dell'impresa è di fatto associata ai sentimenti più che al calcolo del fondatore. In merito si possono stilizzare tre soluzioni che nascono da un combinato di sentimenti e/o di razionalità:

1. a. dare spazio ai membri della famiglia qualunque sia il livello di cultura e capacità imprenditoriali che essi possiedono.

<sup>5</sup> Il potenziale finanziatore nell'esperienza ISTAO conferma che questi è un soggetto che valuta molto il rapporto tra il prodotto o servizio innovativo e la sua capacità di risolvere e/o soddisfare un problema non risolto o mal risolto per un consumatore di qualsiasi specie.

2. a. Vendere l'impresa se i membri della famiglia non possiedono gli attributi desiderati dal fondatore: capacità imprenditoriali credibili.
3. a. Creare una struttura manageriale capace di dare continuità al progresso dell'impresa, attraverso una appropriata formula consociativa.<sup>6</sup>

Resta comunque il fatto che c'è una certa ritrosia a parlare di successione alla guida dell'impresa da parte dell'imprenditore – fondatore. Il passaggio delle responsabilità strategiche ed organizzative – non la cessione della proprietà – è vissuto inconsciamente, salvo poche eccezioni, come una sorta di sconfitta. Spesso la presenza in fabbrica dell'imprenditore nuoce più che favorire i processi di gestione ed i comportamenti attesi – ridefiniti del nuovo direttore – da parte di coloro che svolgono attività di rilievo nei processi di gestione dell'impresa.

Naturalmente vi sono alcuni ricercatori che studiano i vari tipi di management delle imprese che hanno inteso dimostrare il successo della crescita di lungo periodo dell'impresa di famiglia; in particolare la famiglia tedesca, proprietaria, fondatrice e conduttrice della stessa. E' questo per la verità il caso, forse unico, di molte imprese tedesche. Questi ricercatori hanno cercato di spiegare il successo di queste imprese di famiglia su alcuni principi consolidati nella natura del processo capitalistico tedesco e aggiungerei propri della cultura tedesca: Vision, Entrepreneurial Drive, Business Skills, Ethics, Succession Process and le Adoptability.<sup>7</sup>

Vale la pena ricordare che la cultura di impresa di famiglia è propria del capitalismo industriale tedesco. Chissà quanto può durare ancora stante le contaminazioni portate dalle rivoluzioni tecnologiche e organizzative sullo sfondo della globalizzazione dei mercati.

### 3 Le prospettive

Certamente il progresso delle tecnologie e la natura del rapporto di mercato tra imprese e consumatore finale stanno modificando il ruolo che aveva la grande dimensione d'impresa, l'unica che potesse far conto sui fattori di scala. Grazie al progresso delle tecnologie, stanno oggi venendo meno i vantaggi delle economie di scala. Pertanto, la grande impresa può trarre vantaggio nel decentrare una buona parte delle fasi del processo produttivo, assegnando nuovi compiti di produzione alle imprese che precedentemente operavano come "dominated supplier".

Il fiorire di una classe nuova di imprese basate su competenze tecnologiche avanzate vale a dire la classe degli "Specialized Supplier" ha di certo allentato la tensione che esisteva in precedenza quando vigeva l'immagine imperativa di un uomo solo al comando, in un contesto di tecnologie di lavorazione compattate ma flessibili per i ruoli degli operatori. Oggi grazie alle innovazioni e ai nuovi rapporti collaborativi con grandi imprese a "bassa intensità" di scala, l'imprenditore volente o nolente deve crearsi un gruppo di manager creativi e competenti ai quali assegnare il compito di dare continuità alla crescita dell'impresa. I parenti non competenti potranno interpretare ruoli di rappresentanza e/o incassare i dividendi. Riducendo il ruolo dei fattori di scala e avendo bisogno di una varietà di competenze negli operatori, l'impresa diventa un sistema collaborativo nel quale si aprono più facilmente i ruoli di amministratori delegati non appartenenti alla famiglia.

<sup>6</sup> Esperienze dirette e convincenti di organizzazioni del tipo C per la verità non sono riuscito a trovarle almeno per ora. Al momento sono in corso vari esperimenti in alcune medie imprese marchigiane. Il caso iGuzzini – Fagerhult appare al momento unico. Per valutarne l'impatto che potrà avere sulle attività svolte nelle Marche c'è soltanto da attendere.

<sup>7</sup> Vedi (Kenyon, 2017).

Nell'appendice che segue e conclude il presente studio esplorativo dei processi di crescita dell'impresa manifatturiera marchigiana nel momento in cui si presenta il problema del ricambio del fondatore, ho ritenuto opportuno condurre una indagine impressionistica sul tema somministrando uno stringato questionario - e in parte intervistando - piccoli campioni di imprenditori e Direttori Generali o Amministratori Delegati di alcune imprese. Risulta chiaro che al momento non appaiono evidenti regolarità nei processi di ricambio generazionale che possano fare testo. Anticipatori di esperienze come Vittorio Merloni e la famiglia Guzzini si possano considerare casi particolari, sperimentali nelle Marche, le quali come è avvenuto in generale nei processi di industrializzazione hanno scelto, secondo Fuà, un modello di industrializzazione diffusa. Si tratta di casi vissuti all'interno della famiglia e dell'impresa i quali evidenziano uguali ed elevati valori per la famiglia e per il territorio. È questa l'idea delle famiglie imprenditoriali per le quali crescendo l'impresa, come forza competitiva, essa diventa un bene comune.

Dall'indagine diretta gli imprenditori che hanno scelto l'A.D. cui cedere lo scettro, sembrerebbe che costoro siano convinti di lasciargli il massimo delle libertà di scelta. L'impressione avuta, non dichiarata, è che però, il delegante, si riserva il diritto di intervenire non in tutto ma in molte delle scelte strategiche delegate ed elaborate dal Direttore Generale o A.D. La mia conclusione su questo tipo di passaggio generazionale, foriero di nuova crescita, è che continua a sussistere una cultura di impresa ancora troppo fragile per poter competere sui mercati globali, dove le piccole e soprattutto le medie imprese possano oggi trovare nuovi spazi come "specialized supplier" delle grandi imprese multinazionali, sempre più orientate a divenire delle "piattaforme smart" di produzioni effettuate all'esterno.

L'era delle economie di scala che massificava la dimensione d'impresa sembra essere superata dando luogo a nuove organizzazioni che assumono la forma di piattaforme sistemiche ad ampio spettro collaborativo: vedi per esempio Amazon.

## **4 Testimonianze stilizzate sul problema del rapporto tra imprenditore e direttore generale (o A.D) rilevate in due piccoli campioni di medie e grandi imprese.**

Con l'intento di stilizzare in modo impressionistico il comportamento dei soggetti che sono coinvolti nel cambiamento di guida della grande o media impresa manifatturiera marchigiana ho ritenuto utile raccogliere le testimonianze di due gruppi di soggetti: a) imprenditore, b) direttore generale (o A.D.) appartenenti ad aziende diverse.<sup>8</sup> Ritengo, anche se qualche raffinato studioso di economia storcerà un po' il naso sul mio tentativo di generalizzare il comportamento di una popolazione di soggetti Imprenditori e Direttori Generali o Amministratori Delegati, lavorando su piccoli campioni, che i risultati ottenuti abbiano un contenuto impressionistico di non trascurabile valore.

---

<sup>8</sup> Il fatto di intervistare imprenditori o direttori generali appartenenti ad imprese diverse rende più libera e veritiera la testimonianza del soggetto, il quale secondo alcune interviste preliminari, potrebbe rilasciare risposte condizionate. Gli atteggiamenti positivi nei giudizi e valutazioni benché controllati rispondono ad una realtà attuale, nella quale la maggior parte dei cambiamenti nella guida delle imprese-dovuti al ricambio generazionale, devono ancora avvenire.

## 4.1 Sintesi dei risultati

Nel gruppo selezionato di 20 imprese tento di stilizzare le convinzioni, le visioni e lo stato d'animo dei soggetti ciascuno dei quali non opera nelle stesse imprese. Ad ogni soggetto – Imprenditore o Direttore Generale – sono state poste 4 domande: schede allegate; e per alcuni soggetti sono state fatte conversazioni aggiuntive di chiarimento sulle risposte date.

### 1. Risposte dell'insieme Imprenditore

- a) Domanda: Scegliere oggi o domani un Direttore Generale o A.D. esterno alla famiglia è un problema?

Il 50% del campione risponde che non è un problema, mentre l'altro 50% ritiene che pone o può porre dei problemi. Sul fatto che la scelta ed assunzione di un A.D. possa essere "problematica" riporto qui di seguito una interessante precisazione di un imprenditore:

Oltre a problemi relativi alla leadership carismatica la scelta di un AD esterno comporta la riduzione della libertà di manovra dell'imprenditore che, in qualche modo, deve "giustificare" le sue scelte o almeno le deve confrontare con un soggetto terzo. Tipicamente l'imprenditore è abituato a lasciarsi ogni margine di manovra e con un AD questo non è possibile. Il piccolo imprenditore spesso fa fatica ad avere fiducia negli altri; peggio ancora se è vincolato alla propria conoscenza e non si apre ai contributi esterni. Il problema è anche legato al livello di formazione ed esperienze fatte. Tipicamente più il livello di formazione è alto e più alta è la consapevolezza che c'è tanto da imparare.

- b) Domanda: Quali attributi e/o qualità dovrebbe aver un soggetto (Direttore Generale o A.D.) al quale affidare l'azienda?

L'apprezzamento maggiore dell'imprenditore - 100% delle risposte – che deve scegliere per affidare l'azienda, riguarda le sue capacità personali di sviluppare una forte collaborazione con i soggetti interni e o esterni. Il cercare la collaborazione sembra essere la giusta strada per eccellere nei mercati soprattutto per gli Specialized Supplier. Vi è inoltre una necessità dichiarata che il manager abbia chiaro, come l'imprenditore, il senso dell'innovazione.

- c) Domanda: Esiste o no il rischio che il Direttore Generale o A.D. prescelto per l'apprezzamento che riceve dalla struttura per il suo stile di guida e per i rapporti umani faccia sorgere un sentimento di gelosia nel proprietario-imprenditore che gli ha conferito l'incarico? In larga parte (oltre il 70% delle risposte) si dichiara che non sussistono sentimenti di gelosia da parte dell'imprenditore. Sospetto tuttavia che questo tipo di sentimento sussista ma non venga dichiarato.

- d) Domanda: Qual è il motivo più valido per licenziare anzitempo un D.G. o A.D.? I motivi specifici per un licenziare anzitempo un D.G. o A.D. sono prevalentemente tre:

- palese e profonda debolezze sui problemi del management strategico ed organizzativo;
- carenza di capacità creativa;
- mostra una personalità ed un lavoro troppo orientati a sè stesso.



## 2. Risposte dell'insieme Direttore Generale o Amministratore Delegato

- a) Domanda: In generale come valuta il rapporto con la proprietà dell'azienda – con chi le ha conferito il ruolo ed ha un rapporto continuo?

In generale il rapporto con la proprietà è eccellente in più del 70% dei rispondenti; il restante 30% è valutato buono.

- b) Domanda: Considera che abbia una collaborazione ben rodato con chi le ha conferito il ruolo di A.D. o D.G.?

Il 70% dei soggetti ritiene di aver un rapporto ben rodato con l'imprenditore che lo ha scelto. Il restante dichiara che il rapporto è in fase di rodaggio, soprattutto in alcune aree del management organizzativo e dei rapporti esterni, in cui l'imprenditore manifesta chiaramente la sua presenza.

- c) Domanda: Considera che vi siano o si possano formare forme di gelosia per il suo stile di lavoro e nei rapporti che intrattiene con i soggetti interni o esterni all'azienda da parte di chi le ha conferito il ruolo di A.D. o di Direttore Generale?

Oltre il 50% ha la consapevolezza che si possano formare sentimenti di gelosia qualora l'operatività e gli indirizzi dell'A.D. o D.G. vengano eccessivamente esaltati dai subalterni. Gli altri soggetti ritengono che il rischio sussiste ma occorre evitarlo con comportamenti che esaltino il costrutto realizzato dall'imprenditore.

- d) Domanda: Quali sono gli elementi sui quali ritiene di convincere la proprietà dell'azienda a guardare al futuro?

Innovare per crescere e innovare per distinguersi. Su questi valori si manifestano le maggiori convinzioni dei Direttori Generali e A.D. Sembrano comunque indirizzate a rassicurare l'imprenditore. Innovare per creare valore al cliente non sembra essere percepita come prima leva per la crescita innovativa dell'impresa. Forse si dà per scontato. Essere innovativi significa comunque soddisfare un bisogno sentito o appena percepito da parte di un consumatore.

L'esperimento di combinare interviste e questionario su di un piccolo campione di imprese nelle quali l'imprenditore proprietario mira a dare continuità all'azienda creata, conferendo la guida ad un manager esterno alla famiglia, mi convince che il ricambio generazionale è problematico più per l'imprenditore che per il personaggio esterno alla famiglia che prende in mano l'azienda con uno spirito battagliero di fare cose nuove per dimostrare proprio a chi lo ha delegato che vale. Dalle interviste dirette e dalle risposte al questionario traspirano convinzioni chiare sul profilo ideale di chi sceglie il personaggio qualificato che dovrà guidare l'impresa nel futuro senza farle perdere l'identità del fondatore. Il vero problema resta, a mio giudizio, il fatto che siamo in forte ritardo in un processo che se non si realizza nei modi e tempi appropriati può determinare la crisi irreversibile dell'impresa.

## Riferimenti bibliografici

- Balloni V. (1983). Origini, modi e tempi di evoluzione delle strutture organizzativo-imprenditoriali. *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*.
- Kenyon D. (2017). Secrets of success in long – lasting family firm. IMD.
- Taneja H.; Maney K. (2018). The end of scale. *MIT Sloan Management Review*, **59**(3), 67–72.