#### Emanuela Mastropietro Giancarlo Quaranta

## LE CONDIZIONI DEL SUCCESSO

# Linee guida per la creazione d'impresa destinate alla consulenza e alla formazione

**Regione Lazio**Dipartimento Scuola, Formazione e Politiche del Lavoro

**Unione Europea**Fondo Sociale Europeo

**CERFE** 

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Ufficio Centrale O.F.P.L. Questo testo costituisce il risultato finale del progetto "Manuale sulla creazione d'impresa" realizzato dal CERFE per conto della Regione Lazio (determinazione 504 dell'11/7/2001) nell'ambito del Programma operativo della Regione Lazio per l'Anno 2000, Ob. 3/Asse C/Misura C1.

Cura redazionale: Maria Letizia Coen Cagli e Massimo Coen Cagli

2003, CERFE Roma, via Monte Zebio, 32

## Indice

Prefazione	1
di Paolo Signore	
Introduzione	5
Capitolo 1	11
I principali risultati della ricerca	
1. Le ragioni del manuale	12
2. L'impresa da "scatola nera" a complessa esperienza sociale	15
3. Il progetto del CERFE	22
Per saperne di più	25
Capitolo 2 I quattro criteri-guida per il rinnovamento dei programmi di formazione e di consulenza	
nel contesto della creazione d'impresa	27
1. Rappresentare la complessità dell'avvio e della	
gestione di una piccola impresa	28
2. Riconoscere l'impresa come esperienza sociale	36
3. Porre la conoscenza al centro dell'attività imprenditoriale	44
4. Riconoscere l'attitudine alla responsabilità sociale	
delle piccole imprese	55
Per saperne di più	65

Tre necessarie implicazioni: differenze, re-interpretazione	
del fallimento e rappresentazione del successo	69
1. Riconoscere e valorizzare le differenze tra le imprese	70
<ol> <li>Interpretare l'insuccesso come parte delle regole del gioco imprenditoriale</li> </ol>	83
3. Interpretare il successo non come un trionfo ma come una soluzione soddisfacente	91
Per saperne di più	102
Capitolo 4 Indicazioni metodologiche per processi. Modalità operative per consigliare, per formare e per assistere l'aspirante imprenditore	105
1. Anticipare	106
2. Realismo	111
3. Accompagnare	117
4. Adottare una progettualità aperta e flessibile	124
5. Favorire percorsi individualizzati	131
Per saperne di più	138
Capitolo 5 Indicazioni metodologiche per contenuti. Ciò di cui è importante "parlare" in sede di assistenza e di formazione agli aspiranti imprenditori	141
<ol> <li>La gestione delle crisi e la fine dell'esperienza imprenditoriale</li> </ol>	142
2. La produzione	147
3. Le dinamiche di tipo cognitivo	155
4. I soggetti (le relazioni)	160
5. Il territorio e la responsabilità sociale	168
Per saperne di più	177

217

## Capitolo 6

Bibliografia

La creazione d'impresa come politica sociale: ostacoli, opportunità e ruolo della comunità di consulenza/formazione	179
<ol> <li>È possibile combattere la disoccupazione e favorire l'inclusione sociale attraverso la creazione di piccole imprese?</li> </ol>	180
2. Alcune questioni di fondo sulla creazione d'impresa come politica sociale	182
3. Principali ostacoli all'attuazione della politica di promozione imprenditoriale	187
4. Alcune aree di opportunità nell'attuazione della politica di promozione imprenditoriale	197
<ol> <li>Le condizioni per rendere la politica di promozione imprenditoriale un'efficace politica sociale: la proposta contenuta in questo manuale</li> </ol>	203
Per saperne di più	206
La proposta del manuale: il modello di consulenza e di formazione all'impresa in un contesto di promozione imprenditoriale come politica sociale	211

# Prefazione di Paolo Signore\*

La piccola impresa è all'ordine del giorno. L'imprenditoria di piccole dimensioni, infatti, negli ultimi vent'anni è diventata man mano, in Italia e in Europa, un fenomeno così diffuso e radicato da diventare oggetto privilegiato di attenzione, di strategie e politiche rilevanti, di esame – anche critico – da numerosi punti di vista. In particolare, per chi scrive, e per gli autori di questo manuale, analizzare la piccola impresa è una scelta profondamente legata alla "mission" del CERFE e alle prospettive di ricerca del nostro Gruppo<sup>1</sup>, vale a dire studiare quali siano i motivi che rendono possibile a specifici gruppi umani, e a intere società, di vivere e di svilupparsi, vale a dire identificare le ragioni del loro successo o – al contrario – del loro insuccesso. La piccola impresa, in effetti, è un ambito in cui questa fenomenologia emerge con particolare chiarezza.

Come viene messo in rilievo nel testo, essa è al centro di dinamiche, non solo economiche, ma anche e soprattutto sociali (o forse meglio sociologiche), di notevole portata, di cui probabilmente non si sono ancora esplorate tutte le manifestazioni e tutte le implicazioni. La diffusione della piccola impresa appare, in effetti, intimamente connessa a contesti quali la globalizzazione, l'affermarsi di una società ove il valore della conoscenza è fondamentale, l'emergere di nuovi modelli legati allo sviluppo locale, l'aumento di soggettività sociale nelle nostre società. Tutto ciò ha a che vedere con la diffusione di cultura e di opportunità presso più larghi stra-

<sup>\*</sup> Direttore generale del GruppoCERFE

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Gruppo CERFE è la denominazione di un coordinamento operativo a cui aderiscono associazioni di ricerca e di formazione, tra cui il CERFE, Laboratorio di Scienze della Cittadinanza e ASDO-Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale.

ti di popolazione, con la crescita della società civile e con la diffusione, presso i neo-imprenditori, di nuove aspettative, non solo sul versante economico, ma anche su quello della ricerca di identità, di autonomia e di soddisfazione personale.

Queste trasformazioni possono forse spiegare come mai la piccola impresa abbia messo radici tanto profonde e sia diventata così rilevante da essere considerata, non solo oggetto di specifiche politiche di sostegno, ma anche strumento privilegiato di politiche sociali come quelle di lotta all'esclusione sociale, in particolare di lotta alla disoccupazione e di inserimento sociale delle fasce deboli.

Per molti aspetti, dunque, dalle sorti della piccola impresa dipendono quelle del nostro modello di sviluppo e specificamente quelle di intere fasce di popolazione che hanno, in un modo o nell'altro, riposto le loro aspettative in questa modalità di intervento sulla realtà economica e sociale.

Concentrando l'attenzione sulla caratteristica (e non è l'unica) della piccola impresa come strumento di politica sociale, se è vero che la creazione d'impresa può rappresentare un'importante soluzione per combattere la disoccupazione e favorire il reinserimento sociale di alcune categorie vulnerabili, è altrettanto vero che ciò non avviene automaticamente. Le difficoltà e gli ostacoli – come si mostra nel manuale – sono numerosi. Prendere sul serio il fenomeno, i dinamismi e le potenzialità delle piccole imprese significa, dunque, dotarsi degli strumenti necessari per guidare e per accompagnare efficacemente il non breve – né lineare – percorso che porta una neoimpresa a nascere, crescere, consolidarsi.

In tale quadro, è cruciale il ruolo dei consulenti e dei formatori che operano in questo settore. Il manuale è rivolto specificatamente a loro, con lo scopo precipuo, non di sostituire, bensì di integrare i loro saperi e la loro capacità di interagire con la complessa realtà della piccola impresa. Al tempo stesso, il manuale si pone anche come il tentativo di rendere il più possibile esplicita, di formalizzare, di consolidare e di diffondere una conoscenza specifica al riguardo, utile per sostenere l'attività degli imprenditori in quanto attori dello sviluppo e per riaffermare la piena dignità della piccola imprenditoria come vera e propria "professione" tra le altre.

Questo manuale rappresenta, in qualche modo, il frutto di una attività collettiva, nel senso che la sua realizzazione è stata possibile grazie a una pluralità di soggetti che, in vario modo, oltre agli autori naturalmente, hanno fornito un loro specifico apporto.

Innanzitutto, va ricordato che il progetto nel quadro del quale il manuale è stato realizzato è stato finanziato dalla Regione Lazio (Assessorato alla Formazione), con i contributi del Fondo Sociale Europeo. Il progetto ha goduto, inoltre, del sostegno istituzionale della Commissione Europea (Direzione Generale Impresa e Direzione Generale Occupazione e Affari Sociali), del Ministero del Lavoro e del Ministero delle Attività Produttive.

Vanno inoltre ricordati gli enti e le organizzazioni che hanno partecipato attivamente al progetto e che hanno consentito un proficuo scambio di informazioni e di punti di vista: Agenzia Chances (Comune di Roma); Agenzia Sviluppo Lazio spa; Associazione per la formazione alla direzione aziendale (ASFOR) di Milano; Agenzia per lo sviluppo della rete camerale (Asseforcamere); Babson College di Boston; Business Innovation Center (Bic) Lazio; Centro di Iniziativa Sociale (CIS); Confederazione nazionale dell'artigianato e della piccola e media impresa (CNA); Confederazione italiana della piccola e media industria (CONFAPI); Confartigianato; Copenaghen Business School - Institute of International Business: Compagnia sviluppo imprese sociali (COSIS) spa; EIM Business and Policy Research di Bruxelles; Ernst&Young Business School; Federlazio; Finanziaria laziale di sviluppo (FILAS); FORMAPER-Azienda speciale della Camera di commercio di Milano; International Labour Office (ILO) SEED-Programme (PMI e sviluppo); Istituto per lo sviluppo della formazione dei lavoratori (ISFOL); Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) – Local and Economic Employment Development Programme (LEED); Proteo spa; Unioncamere; Università di Roma "La Sapienza"; Libera Università Internazionale di Studi Sociali (LUISS); Università Partenope di Napoli; University of Manchester, School of Management. Aquesti, vanno aggiunti numerosi consulenti privati che sono stati coinvolti in varia misura nel progetto.

Un riconoscimento speciale va ai partner che hanno collaborato attivamente alla realizzazione del progetto: l'Associazione nazionale cooperative, servizi e turismo, il Centro Sviluppo Commercio, Turismo e Terziario (CESCOT)/Confesercenti Nazionale, l'Agenzia di formazione della CNA del Lazio (ECIPA), la Federazione intersindacale dei dipendenti del credito cooperativo (FIDICC) e Sviluppo Italia spa.

Atutti va un ringraziamento, nella speranza che i risultati di questo lavoro comune diventino patrimonio condiviso di tutti coloro che, nei rispettivi ambienti, si confrontano quotidianamente con passione e con competenza con le questioni cruciali affrontate in questo manuale.

#### Introduzione

Sono passati dieci anni dalla pubblicazione del Libro bianco della Commissione Europea sulla piccola impresa (1993) e venti dalla celebrazione dell'Anno europeo della piccola impresa e dell'artigianato (1983), ed è ormai una opinione consolidata che all'impresa di piccole dimensioni sia in qualche modo legato il modello di sviluppo, se così si può dire, europeo e in particolare italiano.

All'incremento della piccola e della micro impresa corrisponde una progressiva e continua riduzione del numero delle grandi imprese, in continuità con un passato non più tanto recente. Tutto ciò incide sul mercato del lavoro, ma anche su altre funzioni importanti di tipo societario che l'impresa ha svolto e svolge nei paesi avanzati, come quelle relative all'innovazione tecnologica e alla formazione di personale qualificato, che in qualche modo sono messe in discussione dalla ridotta dimensione che caratterizza l'impresa soprattutto in Italia.

Alle trasformazioni socioeconomiche fanno riscontro cambiamenti non meno radicali dal punto di vista cognitivo, che investono sia il mondo della politica che quello della ricerca. Si tratta di una congiuntura culturale che può essere definita da tre tendenze.

La prima è rappresentata dallo spostamento dell'attenzione generale dalla grande impresa, intesa fino a pochi anni fa come l'impresa "tout court", alla media e soprattutto alla piccola e alla piccolissima impresa, anzi ai milioni di piccole imprese (in Italia circa cinque milioni).

La seconda tendenza, che è una conseguenza pratica della prima, si concretizza nel passaggio del tema della piccola impresa dalla periferia della politica e della ricerca al loro centro. Per quanto riguarda la politica, vanno ricordate non solo le misure di incentivazione all'avvio d'impresa,

ma soprattutto le strategie di sviluppo locale, che hanno trovato vasta applicazione anche nella cooperazione internazionale. Il mondo della ricerca, sulla stessa linea, registra invece qualche ritardo. Possiamo fare, al riguardo, l'esempio degli organismi del gruppo CERFE. Laboratorio di scienze della cittadinanza, l'Assemblea delle donne (ASDO) e lo stesso CERFE hanno realizzato negli ultimi dieci anni ricerche sull'impresa femminile, sugli immigrati qualificati e la creazione d'impresa, sulla "corporate citizenship" nella piccola e media impresa, sul rapporto tra piccola impresa e università, sull'impresa come elemento del capitale sociale al nord e al sud del pianeta, sui rapporti di partnership tra impresa privata e pubbliche amministrazioni, su specifici tipi di imprese per la realizzazione di politiche "family friendly" per la conciliazione tra vita privata e vita professionale nel contesto del tema della pari opportunità, sulla piccola e media impresa nella cooperazione internazionale, e altro ancora. Tutti temi, quelli trattati, sicuramente importanti, ma in qualche modo periferici rispetto al cuore della relazione impresa/società contemporanea. Oggi, però, ci stiamo facendo, come tutti, domande più centrali, che riguardano, ad esempio, i contenuti societari (o sociologici) della piccola impresa, il rapporto con la società della conoscenza, la diffusione, in qualche modo imprevista, di tipi d'impresa meno legati al mercato e alla produzione di ricchezza e più rivolti a una ricerca di identità, che nascondono un approccio quasi estetico alla vita professionale.

Si potrebbe affermare, almeno per quanto riguarda la sociologia non specializzata e quindi da un punto di vista relativamente nuovo, quasi "da outsider", rispetto agli altri approcci specialistici, che la nostra disciplina, nel passato attenta soprattutto alle dinamiche interne alla grande impresa o ai rapporti tra territorio e impresa, si sta interessando dell'impresa, piccola e piccolissima, come fenomeno di massa della società contemporanea, almeno a quattro livelli. Tutto ciò, ovviamente nel quadro di una ricerca che non può in ogni caso non essere interdisciplinare ed avere un forte radicamento nella sociologia della conoscenza. I quattro livelli sono:

- il livello della soggettività sociale, vale a dire dell'energia sociale che sta alla base del riprodursi della piccola impresa, con forti legami con tematiche quali: le domande d'identità, l'agency, le azioni sociali, i sistemi di valori dell'imprenditore, le mentalità, le aspettative, i conflitti, il rapporto con il fenomeno della cittadinanza sostanziale e dell'emergere della società civile;
- il livello della composizione sociale e di classe dei gruppi umani da cui emergono i nuovi imprenditori (chi sono socialmente e cultural-

mente i piccoli imprenditori e i creatori di nuove imprese? Quali i loro sistemi di relazioni sociali? Quale il loro capitale cognitivo?);

- il livello del rapporto tra impresa piccola e piccolissima, da una parte, e sviluppo economico nel contesto della società della conoscenza, dall'altra, con una particolare attenzione alla capacità delle imprese di piccole dimensioni di avere un ruolo effettivo nei processi di innovazione tecnologica, nella creazione di lavoro qualificato e quindi nella produzione di ricchezza;
- il livello, infine, che riguarda il mutamento della struttura delle società contemporanee implicato nell'avvento di un mondo produttivo ad alta e diffusa soggettività sociale, come quello che emerge dalla forte presenza dell'impresa di piccole dimensioni.

Queste tematiche sono tutte strettamente legate a una visione dell'impresa di piccole dimensioni in una chiave di lettura dei fenomeni più attenta alla complessità e in qualche modo meno lineare di quanto non avvenga con approcci più settoriali. Una chiave che ci porta alla terza tendenza che caratterizza maggiormente la congiuntura culturale. La terza tendenza, infatti, che investe sia il mondo della politica che quello della ricerca, che potrebbe essere definita un incipiente approccio critico. Un approccio che costituisce una svolta rispetto al senso comune generalizzato, caratterizzato da un certo, talvolta acritico, ottimismo sulle potenzialità positive delle piccole imprese e in particolare sull'opportunità di adottare incondizionatamente, come strategia prioritaria di lotta alla disoccupazione, la stessa creazione d'impresa. Questa posizione critica non ci invita certo a dare una valutazione negativa del ruolo dell'impresa di piccole dimensioni nelle società contemporanee, ma ci impone di abbandonare prospettive di tipo fideistico e ideologico.

Su questa pista, il CERFE e i partner del progetto si sono impegnati a mettere sotto osservazione il processo di creazione d'impresa e le attività di formazione e di consulenza ad esso connesse. Tutto ciò a partire dalla dolorosa constatazione di una vasta fenomenologia di insuccessi che nel nostro paese colpiscono, determinandone la mortalità nei primi cinque anni di vita, un numero drammaticamente ragguardevole di piccole imprese, che va dal 55%, secondo la stima più ottimistica, a circa l'80% secondo quella più pessimistica.

Sono emerse, conseguentemente, alcune domande cruciali come quelle sul significato non solo organizzativo ma anche sociale della creazione d'impresa; sulla qualità della consulenza e della formazione che normalmente vengono erogate ai futuri e ai neo imprenditori; sull'opportunità di considerare la creazione d'impresa una politica sociale e sulle condizioni necessarie perché la proposta dell'esperienza imprenditoriale rappresenti una valida misura per la lotta alla disoccupazione e per l'inclusione sociale di persone in condizioni di difficoltà a vario titolo. Il tutto alla luce di un'indispensabile riflessione sull'impresa tout court, e sulla piccola impresa in particolare, nel contesto della società della conoscenza, ma senza fughe in avanti. Quest'ultima precisazione vuole cautelare contro l'illusione di una realtà omogenea e avanzata. Il mondo delle piccole e delle microimprese è invece estremamente diversificato con situazioni, neanche minoritarie, nelle quali il rapporto con l'innovazione e con la conoscenza è ancora problematico o solo embrionale.

Le risposte o i tentativi di risposta emersi come risultati della ricerca convergono verso la questione principale che è sul tappeto a proposito di creazione d'impresa.

Il nodo che deve essere sciolto insomma è che occorre porsi seriamente la questione di come assistere le piccole imprese nei primi anni di vita, in termini di consulenza e di formazione, anche per ridurre drasticamente i tassi di mortalità, oggi di gran lunga al di sopra di un livello per così dire fisiologico. Consulenza e formazione dovrebbero avere un carattere sistematico e accompagnare "naturalmente" la vicenda delle nuove imprese. Una delle condizioni perché la creazione d'impresa possa essere considerata una politica sociale valida, è probabilmente rappresentata dalla possibilità di offrire agli aspiranti imprenditori e ai neoimprenditori l'accesso continuo a processi di knowledge management cruciali, quali l'acquisizione delle informazioni necessarie all'esistenza e allo sviluppo dell'impresa, la trasformazione delle informazioni in conoscenze effettive e, soprattutto, la continua traduzione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita. Né l'occasionalità né la settorialità possono garantire tali obiettivi. Ma occasionalità e settorialità potranno essere superate solo se formazione e consulenza diventeranno strutture portanti e non elementi accidentali o secondari delle politiche pubbliche per la piccola impresa.

Sappiamo tutti che dietro i milioni di piccole e micro imprese ci sono migliaia di consulenti e di formatori, per lo più valorosi e competenti. Questa è la ragione per cui il manuale, che è il risultato di un complesso itinerario di ricerca e di riflessione condiviso con molti dei punti di vista interessati, non intende sovrapporsi a tali professionalità, ma le

vuole sostenere, con elementi di nuova conoscenza e con la gestione e la messa a disposizione della informazione disponibile sul processo di creazione d'impresa e circa i suoi esiti, soprattutto nei primi anni di vita delle piccole imprese.

Non dunque un manuale per imprenditori, ma un insieme di linee guida, prodotte dal confronto con persone coinvolte nell'assistenza alle imprese, e con esperti dei differenti settori, proprio per un target di formatori e di consulenti. L'obiettivo non è quello di insegnare qualcosa a qualcuno, ma di proporre una riflessione e un ripensamento proprio sul sistema dei saperi, che normalmente vengono trasmessi e ovviamente sul modo di trasmetterli.

È questa la ragione per cui il manuale non tratta direttamente di argomenti di carattere economico, fiscale, giuridico o tecnico, perché il suo obiettivo è quello di offrire un nuovo contesto alle competenze presenti nell'area della consulenza e della formazione, che non vengono messe in discussione.

# Capitolo 1 I principali risultati della ricerca

Di fronte al rinnovato contesto sociale ed economico delle società contemporanee (globalizzazione, trasformazione del mercato del lavoro, aumento e diversificazione della domanda di imprenditorialità, emergere della soggettività) cambia il significato dell'impresa, soprattutto quella di piccole e di piccolissime dimensioni. Fare impresa oggi è diverso dal passato e, di conseguenza, le azioni di sostegno, di consulenza e di formazione all'avvio imprenditoriale dovranno tenere conto di tali mutamenti.

1. Le ragioni del manuale - 2. L'impresa da "scatola nera" a complessa esperienza sociale - 3. Il progetto del CERFE

#### 1. Le ragioni del manuale

Alla base di questo manuale ci sono ragioni legate ad alcuni trend di carattere globale che hanno prodotto importanti trasformazioni nell'impresa e nelle modalità di fare impresa e che, di conseguenza, richiedono un "rinnovamento" generale del modo di interpretare la consulenza e la formazione all'avvio imprenditoriale.

Tra le più importanti tendenze si possono segnalare le seguenti.

- Le trasformazioni del mercato del lavoro, che, da un lato, hanno reso sempre meno diffuse e accessibili le forme più tradizionali di lavoro e, dall'altro, hanno permesso l'apertura di spazi a forme di lavoro atipiche, flessibili e innovative, caratterizzate però da un eccesso di precarietà e dalla mancanza di adeguati strumenti di tutela dei diritti. A questo proposito, si usa sempre più sostenere che il lavoro non va cercato, ma che bisogna inventarselo, ovviamente a proprio rischio e pericolo.
- Il conseguente aumento della domanda d'impresa, soprattutto di piccole e piccolissime dimensioni, che si registra, ad esempio, nei tassi di crescita imprenditoriale in Italia, sempre superiori al 2% a partire dal 2000, nonostante la situazioni di incertezza internazionale. Un altro dato impressionante è rappresentato dalla straordinaria crescita del numero delle ditte individuali rispetto alle società e alle imprese collettive.
- Oltre a un incremento del numero di coloro che chiedono di fare impresa, anche una forte differenziazione qualitativa del popolo di aspiranti imprenditori, con una crescita consistente, ad esempio, di soggetti appartenenti alle fasce cosiddette "deboli" (immigrati, giovani disoccupati, donne, ecc.) che in molti casi sono spinti a mettere in piedi un'impresa da motivazioni diverse rispetto ai tradizionali obiettivi di un imprenditore. In sostanza, non sono più solo gli "audaci", spesso figli di imprenditori, a fare impresa, ma anche soggetti che non hanno avuto esperienze imprenditoriali in famiglia e che, talvolta, non hanno neanche mai lavorato (come nel caso dei giovani disoccupati laureati).
- Inoltre, le grandi trasformazioni del sistema economico, che vanno sotto il nome di globalizzazione, di "nuova economia", di società della conoscenza e di tecnologia della comunicazione e dell'informazione. Tutto ciò ha prodotto un cambiamento nelle tradizionali regole della

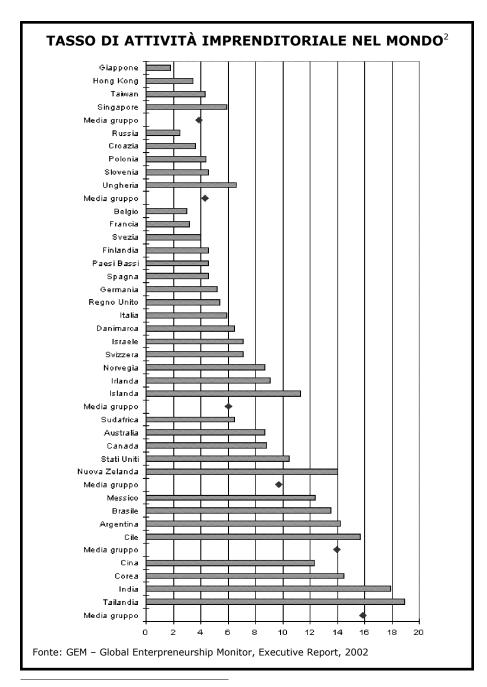
produzione e della distribuzione di beni e servizi. Si sta assistendo a una riduzione di peso di alcuni fattori tradizionali "hard", come il capitale in senso stretto, mentre assumono maggiore rilevanza i fattori "soft", primo fra tutti la conoscenza. Nel nuovo contesto economico, tutto sommato, l'impresa è indubbiamente più "accessibile".

Infine, l'aumento della soggettività umana, che si esprime nelle forme di un marcato pluralismo delle identità e di forti tratti di differenziazione degli orientamenti sociali e culturali, in cui si sono affermati valori legati a quella che usualmente viene chiamata la cultura della "post-modernità". In termini di occupazione, ciò ha portato a una rivalutazione del lavoro indipendente, alla sperimentazione di percorsi innovativi di carriera e all'avvio parallelo di itinerari imprenditoriali inediti, orientati alla ricerca della soddisfazione di quelle esigenze di tipo immateriale che permettono anche una piena realizzazione personale e sociale.

ALCUNI DATI SULLA PROPENSIONE
ALL'IMPRENDITORIALITÀ IN ITALIA E NEL MONDO

Andamento delle imprese italiane 1993-2002

, maamente dene imprese tanane 1336 2002				•
Anni	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Tasso di crescita (%)
1993	284.814	359.867	-75.047	-1,8
1994	297.587	276.143	21.444	0,5
1995	306.442	253.840	52.602	1,2
1996	338.902	264.489	74.413	1,8
1997	323.308	290.068	33.240	0,8
1998	318.180	253.691	65.489	1,5
1999	340.977	249.943	91.034	2,1
2000	363.340	253.740	112.600	2,5
2001	381.766	262.295	119.471	2,6
2002	378.851	281.292	97.559	2,1
Fonte: Movim	orese, 2003			



<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Il Tasso di Attività Imprenditoriale, in sigla TEA (Total Entrepreneural Activity Rate), è una misura elaborata dal consorzio GEM (www.gemconsortium.org) – un programma di monitoraggio mondiale del livello di imprenditorialità – che indica la percentuale degli adulti coinvolti nella creazione di imprese e quella degli adulti che gestiscono o sono proprietari di imprese nuove (nate da meno di 42 mesi).

A queste cinque principali tendenze se ne potrebbero aggiungere altre, anche di tipo specifico, caratteristiche, ad esempio, della realtà italiana, particolarmente orientata verso lo sviluppo della piccola impresa. Ma quanto detto, probabilmente, basta per comprendere che **fare impresa oggi è diverso dal passato** e che, di conseguenza, le azioni di sostegno, consulenza e di formazione non possono non tenere conto di tali cambiamenti.

Per completare il quadro della situazione, va sottolineato il fatto che l'impresa si trova oggi al centro dell'agenda politica mondiale. Al livello internazionale, si fa comunemente riferimento alle politiche di sostegno all'imprenditorialità come politiche di sviluppo e di promozione dell'inclusione sociale. L'Unione Europea, in particolare, propone un modello di integrazione tra politiche di sviluppo economico e politiche di integrazione sociale, che ha come nucleo l'imprenditorialità e naturalmente la piccola impresa. Intorno alla piccola impresa sembrano, quindi, giocarsi i destini delle nostre società.

Di fronte a questo nuovo scenario, che si è determinato soprattutto nell'ultimo decennio, la consulenza e la formazione tenderanno sempre più ad assumere nuove responsabilità, proprio perché dal lavoro dei consulenti e dei formatori non dipenderà, o risulterà condizionato, solo il successo di una singola impresa, ma anche, almeno in parte, il successo e la praticabilità della politica di promozione imprenditoriale, come politica sociale e nello stesso tempo di sviluppo. Questo **salto deontologico** richiede una riflessione ulteriore sullo stesso concetto di impresa e soprattutto sul significato specifico di quella di piccole dimensioni.

# 2. L'impresa da "scatola nera" a complessa esperienza sociale

Nella tradizione economica classica l'impresa, pur essendo l'unità di base del sistema economico, viene considerata una "scatola nera". Secondo tale approccio essa è esclusivamente una funzione di produzione, costituita con l'obiettivo di massimizzare il profitto. La forma istituzionale che essa assume, il tipo di organizzazione interna, come anche la cultura e le aspettative dell'imprenditore, oltre che le dinamiche relazionali che la caratte-

rizzano, rappresentano tutti elementi irrilevanti per il processo di allocazione delle risorse, che è l'essenza dell'impresa, processo che sarebbe così condizionato esclusivamente dal meccanismo dei prezzi e dalla massimizzazione delle utilità marginali (i profitti per l'impresa).

Questa posizione si basa su una serie di assunti, come le condizioni della concorrenza perfetta, in cui l'individuo è "perfettamente" razionale nelle sue scelte, esiste una "perfetta" circolazione delle informazioni e il meccanismo dei prezzi funziona senza resistenze, permettendo il "naturale" raggiungimento dell'ottimo nell'allocazione e nella distribuzione delle risorse.

A partire dagli anni '20 del ventesimo secolo, però, diversi studiosi, interessati all'analisi delle istituzioni economiche, hanno realizzato importanti scoperte, aprendo la strada a una vera e propria rivoluzione nell'interpretazione del significato e del funzionamento dell'impresa<sup>3</sup>.

Tali studi non hanno avuto immediatamente seguito, tanto che solo a partire dagli anni '70<sup>4</sup> si sono sviluppati alcuni approcci teorici sistematici, funzionali allo studio e all'analisi dell'impresa in se stessa e nelle sue innumerevoli relazioni, sia ad intra che ad extra.

#### LE PRINCIPALI TEORIE DELL'IMPRESA

#### NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS

#### Principal-agent models o Agency Theory

- L'impresa come "nexus of contracts" (Jensen e Mecking 1976; Barzel 1997; Fama 1980; Cheung 1983)
- L'impresa come controllo del "rischio morale" del team (Alchian Demsetz 1972)
- L'impresa come sistema di incentivi (Holmström e Milgrom 1994)

#### Incomplete contracting models

- La visione gerarchica, l'impresa come una relazione di lavoro (Coase 1937; Simon 1951)
- L'impresa come meccanismo di *governance* (O. Wiliamson 1971, 1975, 1985, 1996)

segue

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Tra i principali precursori delle teorie dell'impresa si possono ricordare i seguenti autori: A. Marshall, 1920; F. Knight, 1921; M. Dobb, 1924; A. A. Berle e G. C. Means 1932; D. H. Robertson, 1934; J. R. Commons, 1934; J. Schumpeter, 1934; R. Coase, 1937; J.B. Clark, 1955; H. Simon, 1959; E. Penrose, 1959.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Per la bibliografia di questi testi vedi i riferimenti bibliografici del capitolo 2.

- L'impresa come "ownership unit"/Property theory of the firm (Grossman 1986; Hart 1990,1995; Moore 1990)
- L'approccio dei contratti impliciti (Baker, Gibbon e Murphy 1997)

#### L'APPROCCIO DELLE "CAPABILITIES"

- La "behavioural theory" dell'impresa (Cyert e March 1963)
- La teoria evolutiva dell'impresa (Nelson, Winter1982)
- La visione "resource-based" dell'impresa *The dynamic setting* (Teece 1994)
- L'approccio dei costi di transazione dinamici (Langlois 1992; Robertson 1995; Chandle, 1992)
- L'impresa come network di comunicazione (Casson 1997; Crémer 1990; Marshack e Radner 1992, Arrow, 1985)

#### APPROCCI INTEGRATI

- La visione duale dell'impresa (Cowan, David, Foray 2000)
- La teoria cognitiva dell'impresa (Noteboom 1992, 2002)

Del resto, forme di resistenza allo studio dell'impresa si manifestano a tutt'oggi: le teorie sviluppate nel corso dell'ultimo trentennio non sempre vengono trattate nei corsi universitari e molti dei fondamenti della consulenza e della formazione all'impresa sembrano basarsi quasi esclusivamente sui grandi principi classici dell'economia politica, tenendo in scarsa considerazione quanto è stato pensato e analizzato sull'impresa nel corso degli ultimi settanta anni.

Di fronte a tale stato di cose sono tuttavia presenti diffusi orientamenti al rinnovamento culturale. Tra i risultati più interessanti della ricerca che sta alla base di questo manuale, va infatti segnalato il fenomeno della vasta messa in discussione della rilevanza e soprattutto della pertinenza del fatidico business plan. Si tratta del documento di progettazione economica e finanziaria dell'impresa che ha lo scopo di porre sotto controllo quelli che nella tradizione classica sono considerati gli aspetti centrali per il funzionamento e l'esistenza stessa dell'impresa.

Il punto di vista critico, che vede coinvolti esponenti delle diverse realtà che lavorano con l'impresa, si concretizza in un ragionamento stringente: nel momento in cui viene dimostrato che non è solo il mercato ad assicu-

rare il successo di un'impresa (il tema della complessità), che nell'avvio e nella gestione dell'impresa incidono dinamiche di natura sociale e relazionale difficilmente prevedibili (la natura sociale dell'impresa), che ciò che consente all'impresa di riuscire a produrre in modo efficace ed efficiente è anche la conoscenza da essa posseduta, sia in forma tacita che esplicita, e il modo in cui la gestisce e la impiega (la centralità della conoscenza); di fronte a tutto questo, ecco che il documento di *business plan* diventa, se non inutile, quantomeno "parziale". Oltre tutto, chi fa impresa si deve misurare sempre più frequentemente con tematiche di tipo sociale (responsabilità sociale dell'impresa).

Proseguendo in questa disamina critica, ci si deve confrontare con quello che può essere considerato un secondo pilastro dell'approccio tradizionale, costituito dalla tendenza all'omogeneità nel trattare le istituzioni economiche. Nella realtà, invece, la complessità del processo di gestione dell'impresa e la rilevanza delle dinamiche sociali e cognitive rendono possibile, ad esempio, l'esistenza di diverse motivazioni a fare impresa, di varie aspettative e intenzionalità nell'imprenditore e nel gruppo imprenditoriale, che si traducono in differenti percorsi imprenditoriali e in diversi modelli d'impresa. L'**eterogeneità delle imprese**, dovuta non solo a fattori estrinseci (dimensione, forma giuridica), ma alle dinamiche profonde che ne spiegano la loro consistenza, richiede alla consulenza e alla formazione la capacità di riconoscere e comprendere queste differenze per poter prospettare percorsi di assistenza e formativi altrettanto diversificati.

Infine, il cambiamento di paradigma nell'interpretazione dell'impresa produce effetti anche sulla **considerazione del successo** e **dell'insuccesso** imprenditoriale. Pure in questo caso, infatti, si dovrà tenere conto della complessità e della rilevanza di dinamiche sociali e cognitive. Interpretazioni meramente economiche e trionfalistiche del primo e catastrofiche del secondo, infatti, potrebbero risultare troppo "astratte" rispetto alla vita dell'impresa e, di conseguenza, poco utili anche per impostare un'efficace attività di sostegno e di assistenza.

Va detto, inoltre, che seguendo da vicino le esperienze di avvio imprenditoriale promosse dalle "nuove" categorie di soggetti, come gli immigrati, le donne, le persone che vivono in condizioni di disagio sociale, i giovani disoccupati, tutto ciò appare ancora più evidente. È più facile, ad esempio, comprendere che l'impresa non viene costituita solo per alloca-

re al meglio le risorse del sistema economico, ma anche perché, semplicemente, si ha difficoltà ad accedere al mercato del lavoro, o perché s'intende realizzare la propria professione con maggiore autonomia.

Alcuni "reperti" linguistici raccolti nel corso della ricerca permettono di avere uno sguardo d'insieme sui temi accennati. Dovrebbe apparire evidente da una prima selezione di questi reperti quale sia il tipo di attore implicato nell'avvio imprenditoriale, soprattutto in termini di incertezza, di problematiche sociali non tematizzate e di ostacoli non superati. Tale operazione è stata condotta per offrire elementi di fatto circa il nuovo contesto in cui si lavora oggi alla creazione d'impresa.

#### UNO SPACCATO DI SITUAZIONI TIPICHE LEGATE AL SOSTEGNO E ALLA FORMAZIONE ALLA CREAZIONE D'IMPRESA OGGI

- «...La piccola impresa è molto difficile da gestire. Il fatto che sia piccola non garantisce una maggiore semplicità...» (un rappresentante di un'as sociazione di imprese di Roma).
- «...Molti ragazzi vengono ai nostri sportelli dicendo di voler fare un'impresa ma non hanno la minima idea di quale impresa vogliono fare. Spesso chiedono a noi consigli su che cosa devono avviare. Senza considerare le volte in cui si presentano i genitori a chiedere informazioni per i figli!» (un consulente di Milano).
- «...In alcuni casi ci siamo trovati di fronte a situazioni in cui tutti i requisiti fondamentali erano presenti: un imprenditore in gamba, con le attitudini necessarie per fare l'imprenditore e un buon progetto di impresa. Le cose sono andate male lo stesso. L'impresa non si è costituita e non siamo riusciti a capire il perché...» (un consulente di Sviluppo Italia).
- «...Ci sono miti intorno all'impresa che proprio è difficile scardinare. Ora dalle nostre parti c'è il mito del pub o del wine bar. Niente di più complicato: l'apertura al pubblico, l'offerta e la gestione di beni alimentari, gli orari, la selezione della clientela. Si pensa che sia facile perché è molto alla moda e quindi ci sarà il mercato, oppure perché gestendo un'attività la sera, di giorno si può fare qualcos'altro...» (un rappresentante di un centro di formazione di Padova).
- «...Non si ha per niente idea del fatto che avviare un'impresa è proprio "un'impresa". Ci vuole tempo, bisogna capire cosa si sa fare, se è possibile farlo, è necessario fare lunghi colloqui prima di arrivare a decidere

segue

esattamente come impostare il progetto di impresa. Alcuni pretendono di avere informazioni per telefono. Altri pensano che nel giro di un anno avranno risolto tutti i loro problemi: guadagneranno abbastanza, si organizzeranno la vita come vogliono, potranno avere weekend liberi e gestire il tempo per dedicarsi a se stessi. Non hanno idea che l'impresa li assorbirà completamente e non solo per un anno, ma per tutta la vita...» (un rappresentante di un'agenzia di incubazione di Roma).

- «...Quando si parla di creazione d'impresa non bisogna dimenticare il passaggio generazionale, che praticamente è un nuovo avvio. In teoria, dovrebbe essere tutto più facile ma in pratica, in molti casi, pur di lasciare l'impresa ai figli si finisce con l'affidarla a quelli che l'impresa se la vogliono prendere, e non sempre si tratta dei figli migliori (dal punto di vista imprenditoriale). Questi ultimi l'impresa se la fanno per conto loro. E la vecchia azienda familiare rischia di vivacchiare o di morire...» (un rap-presentante di un'associazione di imprese di Latina).
- «...Vorrei avviare un'impresa nel settore della ristorazione, in particolare mi interessa il catering. Sono un geometra e vorrei comunque mantenere aperta la mia attività di consulenza (lavoro in uno studio), almeno per i primi anni. In questo periodo, con il lavoro non sai proprio come andranno le cose. L'impresa di catering la vorrei avviare con altri miei tre amici. Anche loro fanno altri lavori. Avevamo appuntamento dal notaio la settimana scorsa per costituirci come impresa di servizi, ma uno dei miei soci ha detto che vuole rimandare al prossimo mese perché in questo periodo non se la sente di prendere questo impegno. Io vorrei andare avanti ma senza di loro non posso farlo...» (un aspirante imprenditore).

Da analoghe considerazioni registrate e da fonti documentarie, in concorso con altri dati (vedi paragrafo 3 di questo capitolo) si è proceduto all'individuazione di alcuni **risultati sistemici della ricerca** e quindi alla successiva elaborazione di linee in qualche modo strategiche, a cui ispirare le attività di formazione e di consulenza, nonché alla determinazione di indicazioni metodologiche di tipo pratico.

Sono stati messi a punto innanzi tutto quelli che potremmo chiamare i **quattro criteri - guida** per una riorganizzazione dei saperi in materia di consulenza e di formazione. Si tratta di quattro filoni dell'interpretazione dell'impresa, soprattutto se di piccole dimensioni, che la ricerca ha decisamente rinverdito e messo a fuoco, consentendo una visione del processo di creazione d'impresa al tempo stesso "olistica" e analitica.

#### Tali criteri sono:

- la complessità: l'apparente semplicità e la linearità con cui viene presentata la creazione d'impresa nascondono una sorprendente complessità, della quale la consulenza e la formazione non possono non tenere conto;
- la natura sociale del processo di creazione d'impresa, e ovviamente della stessa impresa, anche se di piccole dimensioni;
- la centralità della conoscenza, come fattore di produzione anche nella piccola impresa, contro ogni visione pessimistica e riduttivistica delle capacità delle imprese di piccole dimensioni;
- la responsabilità sociale, come "seconda natura" dell'impresa di piccole dimensioni.

Questi criteri a loro volta comportano le seguenti tre implicazioni, che dovrebbero incidere notevolmente sull'impostazione delle attività di formazione e di consulenza:

- il peso delle differenze tra imprese;
- una nuova interpretazione dell'insuccesso;
- un nuovo concetto del successo e la sua conseguente rappresentazione.

Da queste sette grandi scelte interpretative (i quattro criteri e le tre implicazioni) possono derivarsi, sempre tramite il confronto con la base empirica, indicazioni di carattere metodologico legate all'impostazione pratica del lavoro di assistenza e formazione ai potenziali imprenditori.

A questo proposito, sono state identificate dieci linee di tipo metodologico, cinque di carattere processuale e cinque di natura contenutistica. Le linee di carattere processuale (come vedremo più nel dettaglio nei prossimi capitoli), sono:

- l'anticipazione;
- il realismo;
- l'accompagnamento;
- la progettualità aperta e flessibile;

l'individualizzazione dei percorsi di formazione e di consulenza.

Per quanto attiene ai contenuti, le indicazioni emerse riguardano temi e problemi come:

- la produzione;
- la gestione delle crisi e la fine dell'esperienza imprenditoriale;
- le dinamiche di tipo cognitivo interne all'impresa;
- i soggetti (le relazioni);
- il territorio.

La mappa dei risultati della ricerca tende a coincidere con l'indice sistematico del manuale. Nel capitolo che segue, infatti, sono esposti i quattro criteri-guida per il rinnovamento della consulenza e della formazione. Nel successivo capitolo 3 vengono presentate le tre implicazioni dell'uso dei criteri guida. Nei capitoli 4 e 5 sono contenute le indicazioni metodologiche. Nel capitolo 6, infine, si affronta il tema dell'imprenditorialità come politica sociale e alcune questioni connesse, come l'accesso al credito delle imprese di piccola dimensione.

#### 3. Il progetto del CERFE

Una delle questioni da cui si è partiti nell'impostare le attività del progetto "Manuale sulla creazione d'impresa" è legata alla praticabilità della
politica di promozione imprenditoriale come politica prioritaria di lotta
generale alla disoccupazione e d'integrazione sociale delle categorie
cosiddette "svantaggiate". Come sarà più chiaro dalla lettura del testo,
avviare un'impresa, anche se di piccole dimensioni, non è facile. A dimostrazione di questa implicita difficoltà stanno i dati sull'andamento degli
insuccessi e dei fallimenti imprenditoriali, particolarmente elevati nei
primi anni di vita dell'impresa un po' in tutti i paesi europei.

È possibile proporre a individui che soffrono di una qualche forma di svantaggio sociale di avviare un percorso professionale così difficile? Come si può evitare l'insuccesso imprenditoriale? Come fare a rendere

operativa la conoscenza che sicuramente è stata accumulata sul processo di creazione d'impresa per facilitare la prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale?

Aquesti interrogativi iniziali, se ne sono aggiunti altri, più strettamente legati all'intero programma di ricerca promosso da diversi anni dal CERFE sui temi dell'impresa; interrogativi riguardanti il significato della piccola impresa nella nostra società, l'interpretazione dei suoi effetti societari oltre che economici, le cause del successo e dell'insuccesso imprenditoriale, ecc. Il percorso di ricerca del CERFE è stato realizzato attraverso attività di studio e d'indagine, ma anche di formazione e di assistenza tecnica dirette all'avvio imprenditoriale. Sostenere da vicino individui a diventare imprenditori, spesso senza nessuna esperienza, neppure indiretta, di gestione imprenditoriale (parenti imprenditori, ad esempio), ha rappresentato forse l'occasione più importante per raccogliere elementi di comprensione e di conoscenza sul processo di creazione d'impresa.

Il progetto prevedeva come risultato finale la predisposizione di nuovi strumenti di formazione per il sostegno alla promozione imprenditoriale, che si doveva sostanziare nella redazione di un manuale sulla creazione di impresa, come lo stesso titolo mette immediatamente in evidenza.

La manualistica sul tema è molto sviluppata. Un'ulteriore questione che è stato quindi necessario affrontare nell'avvio delle attività del progetto ha riguardato proprio il come evitare di produrre un inutile "doppione" e, al contrario, in che modo sfruttare l'occasione per contribuire a migliorare la conoscenza del processo di creazione d'impresa, per proporre misure efficaci di prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale.

Su questa strada le attività previste dal progetto sono stato organizzate secondo un **percorso integrato** che ha visto il coinvolgimento di numerosi esperti, consulenti e formatori di impresa, rappresentanti delle associazioni d'impresa, funzionari dell'amministrazione pubblica locale, nazionale ed europea, esponenti del mondo del credito, dirigenti di piccole imprese consolidate e aspiranti imprenditori. La consultazione di questi soggetti, oltre a offrire un contributo specifico per la progettazione del manuale e per la sua diffusione, ha permesso di acquisire **nuovi elementi di conoscenza sul fenomeno della creazione di impresa**, in un itinerario che, a grandi linee, si è configurato come una ricerca-azione.

Il progetto ha previsto l'utilizzazione di due diversi **approcci** metodologici: quello **documentario** e quello **qualitativo**. I numerosi studi sull'impresa e sulla piccola impresa in particolare, infatti, hanno portato il CERFE a prediligere un approccio documentario (rispetto a uno quantitativo) al fine di raccogliere e di interpretare quanto già emerso al livello europeo e internazionale sull'impresa e sulle problematiche del suo consolidamento. La ricerca documentaria è stata affiancata da uno studio qualitativo, che ha coinvolto circa un centinaio di soggetti, orientato ad analizzare in profondità le questioni legate all'attuazione delle politiche di sostegno imprenditoriale.

La ricerca documentaria ha comportato, oltre alla realizzazione degli studi preparatori, una ricognizione internazionale sulle teorie dell'impresa e sui fattori critici della gestione delle piccole e micro imprese e l'analisi di oltre 150 manuali sulla creazione d'impresa italiani, europei e statunitensi. I risultati di questi studi sono confluiti in tre contributi rispettivamente intitolati "Ricognizione internazionale della letteratura sugli aspetti critici dell'esperienza delle piccole imprese", "Valutazione della manualistica corrente sull'avvio di impresa" e "Le teorie dell'impresa".

Lo studio di tipo qualitativo si è sostanziato in un percorso di consultazione in cui, come già ricordato, sono state coinvolte circa un centinaio di persone, tra informatori qualificati e studiosi italiani, europei e statunitensi. Si è trattato per lo più di esponenti dell'associazionismo imprenditoriale, di rappresentanti di agenzie locali e nazionali per l'incentivazione all'impresa, di formatori alla creazione di impresa, di consulenti privati, di studiosi e di docenti universitari, di rappresentanti delle amministrazioni pubbliche locali, nazionali e della Commissione Europea, oltre che di imprenditori. La consultazione è avvenuta utilizzando diversi strumenti:

- una traccia della discussione, contenente le principali questioni da affrontare nel percorso di consultazione, che è stata redatta sulla base dei risultati della ricerca documentaria e dell'esperienza pluriennale del CERFE;
- 10 incontri di consultazione, a cui hanno partecipato dalle 7 alle 13 persone ciascuno, realizzati in diverse città italiane e a Bruxelles, ospitati dalla Direzione Generale Impresa;
- 24 interviste in profondità con alcuni altri interlocutori chiave per le diverse categorie di soggetti selezionati;

- una consultazione *on-line*, avvenuta tramite scambio di *e-mail*, che ha permesso di raccogliere i pareri di studiosi di fama internazionale sulle tematiche sollevate dal progetto;
- l'avvio di una conferenza elettronica, tuttora *on-line*, che ha rappresentato un'ulteriore occasione per ricevere punti di vista non solo italiani.

Va, inoltre, menzionato il **Convegno internazionale** realizzato il 27 e 28 marzo 2003 a Roma e intitolato "Reinterpretare la creazione di impresa. Per una nuova organizzazione dei saperi delle comunità di consulenza" che ha concluso il lungo percorso di consultazione e che, grazie alla qualificata partecipazione, ha permesso di acquisire ulteriori spunti di riflessione per la redazione di questo manuale.

Accanto alle attività di approfondimento e di studio, è stato anche svolto un **programma di comunicazione pubblica e di diffusione delle informazioni** sul progetto, che ha affiancato e sostenuto il percorso di consultazione e ha avuto un momento di particolare impegno proprio nell'organizzazione del convegno internazionale.

#### PER SAPERNE DI PIÙ

Il progetto realizzato dal CERFE che ha portato alla redazione di questo manuale si inserisce in un più ampio programma di ricerca orientato a indagare il ruolo e il peso che la piccola impresa sta assumendo nel contesto della globalizzazione. A questo proposito, si riportano alcuni lavori e pubblicazioni prodotte dall'Istituto nel corso degli ultimi anni.

- Cacace M., Mastropietro E., "Idee imprenditoriali", in *Omega*, anno II, n. 3/4, marzo-aprile 1999
- Cacace M., "Nuove opportunità nella Nuova Economia", in *Omega*, anno I, n. 1, dicembre 1998
- CERFE, Ricerca-azione sulla corporate citizenship nelle PMI europee. Rapporto finale, Roma, 2001
- D'Andrea L., Sintesi dei risultati delle ricerche "RAIMI Ricerca azione immigrazione e impresa" e "RAGI Ricerca azione genere e immigra zione", CERFE, CCF, Roma, 1999
- D'Andrea L., Ricerca su PMI, tecnologie e sviluppo. Rapporto finale, CERFE, Parlamento Europeo, Roma, 1999

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Per informazioni sul convegno e sui contributi che sono stati presentati si veda il sito internet http://www.gruppocerfe.org/convegno\_int/index.html.

- Declich A., "La trama nascosta dell'economia", in *Omega*, anno II, n. 3/4 marzo/aprile, 1999
- Declich A., Research on corporate responsibility towards society, CERFE, Roma, 2002
- Declich A., Mastropietro E., "Innovazione e responsabilità sociale nell'impresa" in *Omega*, anno II, n. 2, febbraio 1999
- Mastropietro E., "L'impresa per gli immigrati: un'avventura dal finale sconosciuto o un'opportunità di integrazione e valorizzazione?", in *Omega*, anno II, n. 1, gennaio 1999
- Mastropietro E., RADI-Ricerca Azione su Donne e Impresa. Rapporto fina le, ASDO, Roma, maggio 2000
- Quaranta G., Appunti sulla teoria dell'impresa, Scuola di Sociologia e di Scienze Umane-CERFE, Roma, 1999

Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito del CERFE http://www.gruppocerfe.org.

Per quanto riguarda la **diffusione della piccola impresa nel mondo**, e l'accresciuta centralità di questo settore produttivo per lo sviluppo sociale ed economico generale, si può fare riferimento ai diversi studi realizzati ai livelli europeo e mondiale da organismi internazionali e anche da centri di ricerca e da università. Si riportano alcune principali indicazioni bibliografiche.

- Eurostat, Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators, European Commission, Luxemburg, 2001
- Eurostat, Enterprises in Europe, Fifth Report, Brussels/Luxemburg, 2000
- Eurostat, *Eurostat Yearbook 2003, Entrepreneural Activities*, European Commission, Brussels/Luxemburg, 2003
- Global Entrepreneurship *Monitor–GEM, 2002 Executive Report*, Babson College London Business School Ewimg Marion Kauffman Foundation, 2003
- Global Entrepreneurship Monitor-GEM, National Entrepreneurship Assessment: Italy, 2000 Executive Report, 2000
- Infocamere, Movimprese 2002. La voglia di impresa non si arrende alla crisi: +2,1% nel 2002, Febbraio 2003
- National Commission on Entrepreneurship, White paper, Embracing innovation: entrepreneurship and American economic growth, 2001
- OECD, Small and Medium Enterprise Outlook 2002, Paris, 2003
- Osservatorio Europeo sulle PMI, Obiettivo PMI. I principali risultati dell'Osservatorio Europeo 2002 sulle PMI, Bruxelles, 2002
- Timmons J. A., Bennet-Alexander D. (Babson College), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw Hill Text, in corso di stampa

## Capitolo 2

# I quattro criteri-guida per il rinnovamento dei programmi di formazione e di consulenza per la creazione d'impresa

Il rinnovamento dei programmi di consulenza e di formazione alla creazione d'impresa richiede la capacità di re-interpretare lo stesso fenomeno imprenditoriale. Comprendere che cosa sia una piccola impresa oggi, significa riconoscere maggiormente quelle dinamiche "invisibili" che incidono fortemente nel dare struttura oltre che senso all'impresa e che vanno colte nella loro complessità e dinamicità fin dall'inizio del processo imprenditoriale. Questo secondo capitolo propone, in particolare, quattro principali criteri-guida a cui fare riferimento che possono riassumersi in altrettante caratteristiche fondamentali della piccola e micro impresa: complessità, natura sociale, conoscenza e responsabilità

1. Rappresentare la complessità dell'avvio e della gestione di una piccola impresa - 2. Riconoscere l'impresa come esperienza sociale - 3. Porre la conoscenza al centro dell'attività imprenditoriale - 4. Riconoscere l'attitudine alla responsabilità sociale delle piccole imprese

# 1. Rappresentare la complessità dell'avvio e della gestione di una piccola impresa

Parlare di complessità significa riconoscere, innanzitutto, che le dinamiche che condizionano l'andamento dell'impresa possono essere molte e di diversa natura. Dalla decisione di avviare un'impresa al tipo di forma giuridica da assumere, a quali investimenti realizzare, a come organizzare la produzione, a come selezionare il personale, e così via, fino alla scelta dilemmatica circa la cessione o la chiusura delle attività, i fattori che entrano in gioco sono numerosi e non sempre di natura esclusivamente economica. Le decisioni possono essere condizionate, ad esempio, dalle opportunità presenti sul territorio, dalle origini familiari dell'imprenditore, dalle sue ambizioni e aspettative professionali, dal modo di prospettare il suo futuro, dalle relazioni che intrattiene, dal tipo di esperienze maturate, dalle aspettative degli altri soggetti coinvolti nell'impresa, oltre che dalla capacità di mobilitare risorse economiche e di "trovare un mercato" per la propria produzione.

L'impresa rappresenta, quindi, il risultato di una magica combinazione di tanti "ingredienti", i quali potrebbero portare a realtà imprenditoriali completamente diverse se assemblati in modo diverso. Alcuni di questi ingredienti sono tangibili, ovvero riguardano risorse materiali quantificabili più o meno facilmente, ma ciò che complica la vicenda sono gli ingredienti intangibili, come, ad esempio, le dinamiche di carattere cognitivo e sociale, difficilmente prevedibili nel loro andamento e, soprattutto, scarsamente misurabili nel loro peso. La ricerca ha potuto mostrare, inoltre, che più l'impresa è piccola, più tali dinamiche tendono ad avere maggiore rilevanza.

Nonostante sia opinione comune che fare impresa è difficile, la manualistica sulla creazione d'impresa come anche la formazione, continuano a "narrare" la storia imprenditoriale in modo molto semplice; una storia fatta di passaggi consequenziali, che presentano un andamento crescente di tipo lineare. In base a questa storia, una volta redatto il business plan si accede alle risorse economiche e finanziarie, con le quali si organizza la produzione e si procede alla vendita e poi, su questa strada, si va verso il consolidamento e la crescita di dimensioni dell'impresa. Avviare un'impresa, secondo la rappresentazione corrente, è un po' come salire una scalinata. Ogni fase rappresenta un gradino che conduce in forma quasi automatica al gradino successivo. In cima alla scala, poi, si trova una porta con sopra scritto "start-up" e, superata la soglia, si entra nel mercato.

Si tratta di una visione estremamente lontana dalla realtà del processo di creazione d'impresa, dove in alcuni casi, più che a gradini, ci si trova di fronte a muri alti e robusti, che vanno aggirati, talvolta tornando indietro e tentando un'altra strada. È necessario confrontarsi con la complessità del processo di avvio e di gestione imprenditoriale, sia in fase di studio dell'impresa che nelle attività di consulenza e formazione. Ciò comporta, da un lato, fare emergere quanto generalmente resta "non detto" del percorso imprenditoriale, dall'altro, sforzarsi di offrire un'immagine maggiormente aderente alla realtà dell'intero processo.

#### Risultati della ricerca

Uno dei principali risultati della ricerca è il tentativo di ricostruzione del complesso e articolato percorso di creazione d'impresa. Confrontando le rappresentazioni di questo processo proposte nei manuali con quanto emerge dal-

Si possono identificare almeno 25 principali passaggi della creazione d'impresa

l'analisi diretta dell'avvio di una impresa, si scopre che molti aspetti dell'intero percorso tendono a restare "sottointesi", nonostante in alcuni casi costituiscano un momento cruciale dell'avvio imprenditoriale.

Sulla base di questo confronto è stato possibile ricostruire le principali fasi della vicenda imprenditoriale, arrivando all'individuazione di almeno 25 passaggi, tratti da diverse fonti, per lo più formatori ed esperti di creazione d'impresa.

- POLITICA DI SOSTEGNO IMPRENDITORIALE. A un livello macro, l'avvio di un'impresa può avere origine da specifiche politiche di sostegno messe in atto attraverso differenti misure (incentivi fiscali e finanziari, programmi formativi, consulenza specifica, contributi a fondo perduto, ecc.).
- 2. PROGETTO INTEGRATO DI PROMOZIONE DELLA CREAZIONE D'IMPRESA. A un livello "intermedio", l'attuazione delle politiche di sostegno imprenditoriale può includere la realizzazione di progetti integrati di accompagnamento all'avvio dell'impresa, promossi da enti di formazione o di consulenza.

- ELABORAZIONE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE. Scendendo al livello micro, il processo di creazione d'impresa prevede come primo step la messa a punto dell'idea imprenditoriale, sia pure per grandi linee.
- 4. IDENTIFICAZIONE DELL'IMPRENDITORE. La presa di coscienza da parte di un soggetto, di un'insoddisfazione o "sofferenza" al livello professionale, sociale o personale, che trova nell'idea di costituire un'impresa la possibilità di essere affrontata.
- 5. COSTITUZIONE DEL GRUPPO IMPRENDITORIALE. La condivisione con altri soggetti dell'intenzione di avviare un'impresa. L'identificazione dell'imprenditore, insieme alla costituzione del gruppo imprenditoriale viene spesso definita come enterprise lab e potrebbe essere considerata il primo momento forte di avvio imprenditoriale.
- 6. PROGETTAZIONE STRATEGICA DELL'IMPRESA. Individuare i principali punti di forza dell'impresa intorno ai quali mobilitare risorse ed energie (che cosa si riesce ad offrire con l'impresa, che prima non c'era?). Si tratta, ad esempio, di scegliere il settore in cui operare, individuare le competenze professionali specifiche dell'imprenditore su cui puntare e gli elementi d'innovatività che l'impresa potrebbe presentare, ecc.
- PROGETTAZIONE OPERATIVA DELLA CREAZIONE D'IMPRESA. Sviluppo di una pianificazione generale dell'impresa e del processo di creazione d'impresa identificando i passaggi principali necessari a rendere effettivo l'avvio di una nuova attività.
- 8. ANALISI DELL'AMBIENTE E DEL TERRITORIO. Ricognizione più o meno dettagliata della situazione territoriale in cui opera l'impresa (dalle politiche promosse nell'area alla presenza di servizi e infrastrutture, all'analisi delle condizioni sociali e di tutela dell'ambiente).
- 9. DEFINIZIONE DI UNA *MISSION* DELL'IMPRESA. Processo di chiarificazione continua tra i soci delle finalità di fondo dell'impresa e della loro posizione rispetto a tali finalità. È l'inizio della formazione di quella che potrà poi consolidarsi come la corporate culture, cioè il set condiviso di conoscenze, aspettative, valori di riferimento propri

dell'impresa.

- 10. DECISIONE DI ENTRARE IN AFFARI. Confronto diretto con l'idea di un forte cambiamento di vita (dal punto di vista professionale e personale) che in ogni caso la creazione di un'impresa comporta. È un ulteriore momento forte dell'avvio imprenditoriale, in cui si passa dall'idea di fare impresa all'intenzione di mettersi effettivamente in gioco (mobilitarsi per cercare risorse, affittare un locale, chiedere soldi in prestito ai parenti, lasciare il lavoro, ecc.).
- IDENTIFICAZIONE DEL PRODOTTO. Definizione del prodotto e/o dei servizi che si intende offrire e della loro possibile diversificazione.
- 12. RICERCA DI SOSTEGNO E DI ASSISTENZA. Avvio di relazioni con il mondo della consulenza e dell'associazionismo imprenditoriale, funzionale a trovare sostegno in termini di informazioni, conoscenze e servizi in base alle proprie esigenze.
- 13. ANALISI DEL MERCATO. L'analisi della domanda e dell'offerta funzionale alla determinazione del prezzo e alle caratteristiche del prodotto. Per un'impresa di piccole dimensioni spesso significa trovare informazioni anche al livello informale, appostarsi in diversi punti del territorio per capire come funziona la viabilità, intervistare amici e conoscenti sulle prospettive che potrebbe avere il proprio prodotto, ecc.
- 14. SCELTA DELLA FORMA GIURIDICA DELL'IMPRESA. Individuazione della forma giuridica migliore da dare all'impresa in relazione agli obiettivi che essa si pone, alle relazioni del gruppo imprenditoriale, al prodotto e al contesto in cui l'impresa dovrà operare.
- 15. FORMULAZIONE DEL BUSINESS PLAN. Pianificazione dettagliata di tutti gli aspetti che interessano la creazione d'impresa fino al suo consolidamento (generalmente l'inizio della vendita dei prodotti e dei servizi), con una particolare accentuazione degli elementi di tipo economico e finanziario.
- 16. RICERCA DEI FINANZIAMENTI. Reperimento delle risorse finanziarie per concretizzare l'avvio delle attività.

- 17. DEFINIZIONE DEI RUOLI NELL'IMPRESA E RECLUTAMENTO DEL PERSONALE. Individuazione dei compiti da svolgere nell'impresa e dei fabbisogni di personale.
- 18. IDENTIFICAZIONE E SELEZIONE DEI FORNITORI. Realizzazione degli accordi con i fornitori.
- 19. IMPLEMENTAZIONE DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE. Messa in opera effettiva della produzione.
- 20. INCUBAZIONE (tutoraggio e mentoring d'impresa). Avvio dell'impresa sostenuto da enti e strutture di incubazione adeguatamente attrezzati (una sorta di avvio protetto), in cui l'impresa può avvalersi dell'esperienza e, in alcuni casi, di sostegni materiali e infrastrutturali per la realizzazione delle attività.
- 21. MARKETING DELL'IMPRESA. Rendere l'impresa visibile sul mercato, attraverso la progettazione di programmi di comunicazione, la definizione degli aspetti relativi all'immagine, ecc.
- 22. NETWORKING CON ALTRE IMPRESE. Processo di inserimento in reti di imprese, che può comportare l'affiliazione a consorzi, a confederazioni, ad associazioni o l'istituzione di semplici relazioni di natura economica con altre imprese che operano nello stesso settore o in settori contigui.
- 23. AVVIO DELLE RELAZIONI CON ALTRI SOGGETTI LOCALI. Istituzione di necessari rapporti con diversi soggetti locali, dalle istituzioni al sistema del credito, ma anche le Università e gli enti di formazione, l'associazionismo locale, ecc. Parallelamente all'impresa si attiva un sistema di relazioni in continuo cambiamento (alcune di breve durata, altre che si consolidano, altre ancora nel corso del tempo si aggiungono, ecc.) che accompagnerà l'impresa durante tutto il suo percorso di vita.
- 24. PRIMA VENDITA. Momento in cui l'impresa entra nel mercato. Si tratta della prima risposta positiva che l'impresa riceve dall'esterno e che legittima la sua esistenza.
- 25. POST-INCUBAZIONE. Fase che può durare anche un paio d'anni e che conduce al consolidamento definitivo dell'impresa sul mercato.

Identificare le fasi non basta per offrire una rappresentazione realistica del processo di avvio imprenditoriale. È emerso chiaramente nel corso della ricerca che le modalità con cui le fasi sono legate l'una all'altra, la loro durata e il loro andamento non sono affatto sconta-

Non esiste un itinerario "ideale" di creazione d'impresa e,
soprattutto, non si
tratta di un percorso
lineare

ti e, quindi, non possono essere trascurati. **Ogni fase del processo di creazione d'impresa, infatti, rappresenta a sua volta un microprocesso**, che può avere una durata variabile, mostrare una certa discontinuità e presentare un forte legame di interdipendenza. Le diverse fasi, nonostante siano strettamente correlate tra loro, spesso procedono in forma parallela e non consequenziale. Non solo: si tratta di passaggi che per alcuni possono essere superati senza grandi problemi e per altri diventare quasi insormontabili.

In questo contesto, tende ad essere poco utile pre-determinare un percorso "ideale" dell'avvio imprenditoriale. Potrebbe essere più efficace presentare le diverse **fasi come passaggi o punti critici**, tutti utili all'avvio d'impresa, anche se non necessariamente consecutivi. Ogni imprenditore percorrerà la propria strada, più o meno tortuosa e lunga. Ma tutti dovranno avere presente che si scontreranno con la necessità di prendere decisioni per superare i punti critici, e che ogni decisione, una volta presa, può non essere definitiva, ma avviare a sua volta un processo. Ad esempio, anche nel caso in cui si sia costituita l'impresa e apparentemente tutti i soci siano d'accordo sulla decisione di entrare in affari, si può ripresentare la necessità di tornare su quella decisione, perché qualcuno la ha assunta senza la dovuta consapevolezza, o perché eventi esterni all'impresa stessa possono aver reso quella decisione non più praticabile.

Un'ulteriore conferma di questa complessità è anche la scoperta dell'esistenza di una **molteplicità di start-up**. È difficile definire esattamente il momento in cui l'impre-

Non si può parlare di uno start-up... ve ne sono tanti

sa "nasce". Alcuni sostengono che questo momento è legato alla costituzione formale dell'impresa, ma è noto che ciò non garantisce affatto che essa diventi effettivamente operativa. Altri fanno risalire tale momento all'effettuazione della prima vendita e ciò tende a ridurre l'importanza di molti altri passaggi precedenti che fanno sì che l'impresa esista.

Il processo di avvio è lungo e si sviluppa per momenti successivi, ovve-

ro passando per diversi start-up, che gradatamente trasformano l'insieme delle energie e delle risorse spese per un determinato obiettivo in una istituzione economica e sociale autonoma, funzionante e dotata di una propria identità. Alcuni esperti intervistati nella ricerca hanno addirittura affermato che gli *start-up* non finiscono neanche quando un'impresa si è consolidata. Situazioni come la sperimentazione di un nuovo prodotto, l'aumento di dimensioni, l'inserimento di nuove attività, comportano in qualche misura nuovi start-up, perché rappresentano passaggi critici in cui l'impresa stessa si rimette in gioco. Da tutte queste considerazioni si intravede che avviare un'impresa significa dare inizio ad una esperienza di vita che, per quanto programmata e consolidata, non sarà mai totalmente stabile e presenterà le caratteristiche di imprevedibilità e di costante mutevolezza tipiche di un vissuto.

### Linee strategiche

Di fronte alla complessità del processo di creazione d'impresa, che si protrae poi per tutta la durata dell'esperienza imprenditoriale, una buona consulenza e formazione dovrà fornire risposte adeguate, aiutando l'imprenditore a tracciare il proprio percorso imprenditoriale. A questo proposito, sulla base di quanto emerso dalla ricerca, si possono suggerire almeno quattro principali strategie che potrebbero facilitare i consulenti e i formatori nel trattare effettivamente il tema della complessità nel loro lavoro di sostegno e di assistenza ai candidati imprenditori.

## Promuovere la comunicazione e lo scambio regolare di esperienze nell'ambito della comunità di consulenza e di formazione.

Una prima strategia potrebbe essere quella della condivisione e dello scambio continuo delle conoscenze e delle esperienze accumulate dai consulenti, formatori, rappresentanti delle associazioni imprenditoriali, e da chi opera a sostegno delle imprese. Si tratterebbe di promuovere un'attività di scambio orientata a creare una comunità di idee e di linguaggio sull'assistenza e sulla formazione ai potenziali imprenditori, oltre che a mettere a punto metodologie e pratiche comuni per fronteggiare la complessità. Per favorire questa interazione si potrebbero adottare strumenti quali, ad esempio, seminari di lavoro tematici, incontri

periodici tra associazioni imprenditoriali e mondo della consulenza e della formazione, pubblicazione di newsletter, organizzazione di conferenze elettroniche e di forum on-line

## Promuovere l'aggiornamento teorico, oltre che tecnico, della comunità dei consulenti

Riconoscere la complessità del processo di creazione d'impresa richiede anche il costante aggiornamento della comunità dei consulenti e formatori, non solo sugli aspetti tecnici della propria professione, ma anche su quelli teorici, legati allo sviluppo e all'elaborazione di nuovi approcci allo studio e all'interpretazione dell'impresa e delle istituzioni economiche. Ciò potrebbe essere facilitato dal mantenimento di contatti e di relazioni con il mondo accademico e con gli istituti di ricerca nazionali e internazionali impegnati su questi temi.

## Favorire l'incontro con l'esperienza diretta dell'avvio d'impresa e della gestione imprenditoriale

Un'ulteriore strategia volta a facilitare lo sviluppo e l'identificazione di "regimi" della complessità è quella del contatto diretto con la realtà del processo imprenditoriale. Potrebbe essere utile affiancare alla pratica ordinaria del lavoro di assistenza e di formazione un'attività di osservazione diretta della realtà imprenditoriale. Si tratta di una sorta di "analisi di mercato". Anche i consulenti e i formatori devono conoscere il proprio mercato, per capire come migliorare i servizi offerti. In questo contesto, potrebbe essere particolarmente opportuno seguire come semplici osservatori la nascita di nuove imprese, vedere dove si localizzano, incontrare gli imprenditori, osservare il modo in cui si organizzano, per cogliere la complessità in opera, scoprendo i legami e le interrelazioni tra le singole fasi e il resto del processo imprenditoriale. Ciò permette, inoltre, di arricchire il bagaglio di conoscenze di tipo settoriale di cui spesso i consulenti e i formatori sono portatori.

# Facilitare la produzione di un effettivo impatto delle attività di formazione (richiamare l'attenzione sull'intero processo imprenditoriale anche nella formazione specializzata)

Non basta riconoscere e interpretare la complessità; bisogna anche preparare adeguatamente l'imprenditore a ciò a cui va incontro. Per

far sì che ci sia un effettivo impatto delle attività di formazione è necessario favorire nell'aspirante imprenditore una percezione adeguata dell'intera esperienza imprenditoriale e della complessità che la caratterizza. Qualunque sia l'oggetto specifico delle attività formative, o il momento che sta vivendo l'imprenditore in relazione al percorso imprenditoriale, è necessario richiamare sempre la sua attenzione sull'intero processo che sta intraprendendo, non limitandosi al solo approfondimento di alcuni aspetti specifici. In questo contesto, potrebbe essere particolarmente importante proporre all'imprenditore seri momenti di riflessione e di rappresentazione della propria vicenda imprenditoriale, per facilitare il controllo della complessità.

## Promuovere la pertinenza dell'assistenza tecnica

Così come nell'ambito della formazione, anche in sede di assistenza e consulenza tecnica è necessario non perdere mai di vista "il tutto", cogliendo l'occasione degli incontri e delle richieste specifiche di assistenza da parte degli aspiranti imprenditori per parlare anche del resto del processo imprenditoriale e per inquadrare una particolare esigenza nell'intero percorso di creazione d'impresa. Ciò assicura una maggiore pertinenza delle attività di assistenza che non solo consentono di risolvere il problema specifico, ma permettono all'imprenditore di avere un maggiore controllo anche sul resto del processo.

## 2. Riconoscere l'impresa come esperienza sociale

La ragione della complessità del processo di creazione e di gestione d'impresa è legata quasi esclusivamente alla sua natura sociale oltre che economica. Se l'impresa fosse semplicemente una funzione di produzione, ovvero un mero strumento per produrre e distribuire beni in cambio di un prezzo, tutto sarebbe più semplice, proprio come è relativamente semplice la funzione matematica che di solito si utilizza per riassumerla.

Bisogna tenere presente che per rendere possibili la produzione e la distribuzione di beni e servizi è necessario l'incontro di diverse intenzionalità, le quali tuttavia possono produrre conflitti e incomprensioni, insieme a cooperazione e opportunità. L'impresa non è fatta solo dall'imprenditore. Ci sono molti altri soggetti coinvolti in un processo imprenditoriale: il cliente, ma anche il consulente, chi valuta l'attribuzione di incentivi, chi finanzia l'impresa, i familiari, le persone che lavorano nell'impresa, chi affitta le strutture, i fornitori, e così via. La lista potrebbe essere molto lunga e non esaurirsi mai, visto che l'impresa, operando, produce continuamente relazioni.

Riconoscere la dimensione sociale dell'impresa, quindi, consente in primo luogo di **comprenderne la complessità**. Inserendo tra le variabili da considerare per l'avvio d'impresa le intenzionalità degli individui e le dinamiche relazionali, si entra automaticamente in un contesto di maggiore variabilità e imprevedibilità. In secondo luogo, prendere atto della socialità dell'impresa permette di **cogliere la dinamicità** del processo imprenditoriale. Anche quando un'impresa è matura, infatti, cioè quando ha consolidato il proprio mercato, continua a mantenere e coltivare numerose relazioni, necessarie per esistere e operare.

Focalizzare l'attenzione sulle dinamiche sociali, inoltre, permette di vedere e di interpretare sotto un altro punto di vista il fenomeno impresa nel suo complesso e di scoprirne funzioni e significati nuovi. A tale proposito, gli autori che hanno seguito questa strada, hanno descritto l'impresa, ad esempio, come struttura di governabilità (governance), ovvero di governo delle diverse risorse secondo regole proprie (gerarchia, autorità) e non secondo le regole del mercato. Altri hanno parlato dell'impresa come di una struttura di coordinamento della conoscenza, in cui ricercare una coerenza tra le diverse intenzionalità che operano nell'impresa proprio per facilitare il controllo dell'ambiente. Sulla base dei risultati della ricerca, in questo manuale si propone di interpretare l'impresa come esperienza sociale, per coglierne meglio l'essenza piuttosto che la sua funzione (ciò che l'impresa è piuttosto che ciò che fa) e facilitare il riconoscimento di quelle dinamiche "invisibili" che condizionano fortemente il suo andamento e che non sempre ricevono un'adeguata attenzione in sede di consulenza e di formazione.

#### Risultati della ricerca

Un primo importante risultato della ricerca riguarda proprio l'interpretazione del processo di creazione d'impresa secondo un'ottica di esperienza sociale. Se l'impresa è un'istituzione sociale oltre che economica, come si interpreta tale socialità nel processo di creazione? Qual è il significato sociale della creazione d'impresa?

L'avvio d'impresa si può descrivere in termini molto semplici, vale a dire come un processo in cui diversi individui (l'imprenditore, ma anche i collaboratori, i consulenti, i fornitori, ecc.), guidati da determinate motivazioni e intenzionalità, mobilitano risorse per organizzarle in funzione di particolari obiettivi (di produzione e distribuzione di beni e servizi, ma non solo), dando forma a un nuovo soggetto, l'impresa appunto.

Il processo di creazione d'impresa è una forma di attivazione sociale Così descritto, il processo di creazione d'impresa somiglia molto a una qualsiasi forma di attivazione sociale che, guidata sicuramente da motivazioni e da un contesto diverso, può portare alla costituzione, ad esempio, di asso-

ciazioni di volontariato, di associazioni sportive o di tutela dei consumatori, fino anche alla formazione dei movimenti di protesta. C'è qualcosa di comune in queste diverse forme di attivazione sociale che può aiutare a interpretare il processo di creazione d'impresa.

Quando si parla di movimenti sociali si fa riferimento, generalmente, alla presenza di tre principali aspetti:

- la percezione di una condizione di sofferenza o comunque di privazione relativa che fa scattare il bisogno di attivarsi;
- la capacità di mobilitare risorse;
- la ricerca di un'identità attraverso il perseguimento di obiettivi ben determinati, intorno ai quali organizzare il movimento.

La percezione di una "sofferenza", le risorse e la ricerca d'identità come fondamenti dell'avvio d'impresa Allo stesso modo, si potrebbe affermare che per fare impresa è necessario che il candidato imprenditore **percepisca una situazione di "sofferenza"**, legata alla constatazione di uno scarto tra la propria condizione attuale e quella a cui aspira. Una "sofferenza" che può derivare,

ad esempio, da un'insoddisfazione professionale, dalla ricerca di una

maggiore autonomia, dall'esigenza di dover guadagnare di più, dalla voglia di creare e innovare, ma anche dal desiderio di realizzare un progetto. Si tratta di situazioni emotive per le quali scatta la necessità di mobilitarsi e che possono portare a trovare una soluzione nella decisione di "mettersi in proprio", creando un'impresa.

Per quanto riguarda le risorse, il discorso probabilmente è ancora più evidente. Non si può fare impresa, infatti, se non si dispone delle **risorse** necessarie.

Ma per dare vita a un'impresa non basta essere motivati e avere le risorse; è anche necessario perseguire determinate finalità. Non è un caso che proprio per l'impresa si parli dell'importanza della *mission*. Essa può comprendere obiettivi di crescita, ma non solo. Soprattutto le piccole e piccolissime imprese presentano spesso obiettivi meno legati a logiche di mercato, come la possibilità di svolgere un lavoro di qualità, di offrire un'opportunità occupazionale ad altre persone o anche ai propri figli, di sperimentare una certa libertà anche in termini di creatività, ma anche di rendersi utile al prossimo attraverso l'impresa. Si tratta in sostanza di qualcosa di analogo a quella che viene chiamata la **ricerca d'identità**.

Interpretare l'impresa come un processo di attivazione sociale consente di porre in rilievo, fin dall'inizio e direttamente nella costituzione, tutte le dinamiche di tipo sociale, psicologico e cognitivo implicite nel soggetto impresa, che non sono solo importanti a spiegare come l'impresa si organizza, ma anche perché l'impresa è nata.

Un secondo aspetto su cui la ricerca fornisce importanti indicazioni riguarda la dimensione socio-relazionale connaturata all'operatività di un'attività economica, particolarmente rilevante per la piccola e micro impresa, che Il mondo delle relazioni sociali dell'impresa

proprio attraverso le relazioni può bilanciare e attenuare la vulnerabilità determinata dalle dimensioni ridotte. Un importante filone della sociologia economica riconosce nelle reti di relazioni sociali le strutture fondanti dell'azione economica. Seguendo questa strada, attraverso l'analisi empirica svolta nel corso della ricerca, è stato possibile scoprire un mondo di relazioni molto diversificato, che l'imprenditore deve imparare a tenere sotto controllo, non solo per raggiungere il consolidamento, ma anche per mantenere a lungo in vita l'impresa.

In particolare, sono state individuate almeno sette forme di relazioni, tutte necessarie per l'avvio e per la gestione futura delle attività imprenditoriali.

- Le relazioni pre-impresa, vale a dire il sistema di relazioni che l'imprenditore intrattiene prima di avviare l'impresa e che fanno maturare in lui l'idea di "mettersi in proprio", e che, in generale, condizionano tutte le sue decisioni. Si fa riferimento, ad esempio, ai rapporti familiari, alle relazioni lavorative pregresse o a quelle maturate nel percorso scolastico e formativo.
- Le relazioni pro-impresa, cioè le relazioni attivate proprio in funzione della costituzione dell'impresa e che nel futuro potranno contribuire a sostenerla per mantenersi sul mercato o per ingrandirsi. In questa seconda categoria si possono citare le relazioni con i rappresentanti delle agenzie di incentivazione, il sistema del credito, il mondo della consulenza e della formazione, l'associazionismo imprenditoriale, ma anche il settore della ricerca e dell'università per la definizione delle caratteristiche del prodotto o per reperire informazioni sul mercato.
- Le relazioni nell'impresa. Probabilmente, uno degli ambiti mai abbastanza studiati e approfonditi della dimensione sociale dell'impresa è il sistema di relazioni interne: tra leadership e personale, tra collaboratori e dipendenti, ecc. È un mondo di relazioni che produce effetti diretti sull'operatività dell'impresa. A questo proposito, si sottolinea l'importanza di creare un clima positivo, alimentare una cultura interna all'impresa in cui tutti possano riconoscersi e che può costituire una marcia in più per il consolidamento e l'operatività dell'impresa stessa.
- Le relazioni sul territorio, inteso in senso lato e non solo in riferimento al mercato. Si tratta di quel sistema di relazioni che consente all'impresa di interpretare, di conoscere e quindi di rispondere adeguatamente al contesto in cui è inserita: le relazioni con i servizi e le strutture del territorio; le relazioni con i vicini che aiutano a conoscere problematiche sociali dell'area; ecc.
- Le relazioni con le altre imprese. Si tratta di un ulteriore ambito di relazioni che ha ricevuto un'ampia attenzione da parte degli studi sulla piccola impresa. Il collegamento in rete tra imprese, soprattutto tra quelle di piccole dimensioni, rappresenta un'importante occasione per lo sviluppo

di opportunità di vario genere. Le reti possono assumere diverse forme, dai consorzi ai *clusters*, dai distretti industriali ai network virtuali; in tutti i casi, si tratta di modalità che rafforzano l'impresa, la quale, in questo modo, riesce non solo a trovare spesso un sostegno materiale per le proprie attività, ma anche una maggiore legittimità e un senso al proprio operato (basti pensare al tema della qualità e della valorizzazione di procedure di produzione che viene promossa attraverso i consorzi). Da non dimenticare, inoltre, che proprio nelle relazioni tra imprese si possono attivare importanti processi di innovazione.

- Le relazioni con il mercato, ossia tutto il sistema di relazioni con la clientela e con i fornitori, volto a facilitare la distribuzione dei servizi e dei beni che l'impresa offre. Spesso si sostiene che il cambiamento dalla vecchia alla nuova economia sia stato segnato dal passaggio da un mercato guidato dall'offerta a uno guidato dalla domanda. Non si vende più ciò che si produce, ma si vende ciò che viene richiesto. In questo quadro, diventa importante saper rispondere alle sollecitazioni del cliente, cogliere i bisogni emergenti, praticare la qualità, conoscere e quindi entrare in relazione con il proprio mercato e con ciò che rende il "business" sempre più un "affare sociale" e sempre meno una semplice transazione economica.
- Le relazioni politiche. Soprattutto quando si parla di piccole e piccolissime imprese non si può dimenticare la loro grande vulnerabilità nei confronti del sistema in cui operano. Spesso, decisioni di tipo amministrativo, legate, ad esempio, al cambiamento di viabilità in una zona, possono produrre seri problemi ad una piccola impresa commerciale. Per ridurre il peso e l'imprevedibilità di tali situazioni, l'impresa, e per suo conto l'imprenditore, deve attivare una serie di relazioni di carattere politico con gli amministratori locali, con gli enti governativi e con le stesse associazioni imprenditoriali che fanno da tramite rispetto alle strutture del governo centrale e periferico.

La dimensione sociale della piccola e micro impresa non si spiega solo con il sistema di relazioni che intrattiene, ma è anche strettamente legata all'identità e alla soggettività dell'imprenditore. A questo proposito, molti degli interlocutori consultati hanno sottolineato la centralità del soggetto che fa impresa rispetto al progetto imprenditoriale, in sada di assistenza a formazione

La rilevanza dell'imprenditore, non solo per le sue attitudini, ma per il bagaglio sociale, culturale e esperienziale che porta con sé

imprenditoriale, in sede di assistenza e formazione per l'impresa.

Soprattutto in un contesto di crescita e di differenziazione del target dei potenziali imprenditori, questo aspetto assume una rilevanza ancora maggiore.

Il processo di creazione d'impresa e l'identità stessa dell'impresa vengono condizionati dalle esperienze sociali vissute dall'imprenditore. Una persona di origine immigrata, rispetto a una donna con famiglia o a un giovane disoccupato, avrà peculiarità strettamente connesse alla condizione che ha vissuto e che in parte influenzerà le sue scelte future. Le diverse situazioni sociali si possono tradurre in specifiche difficoltà o in elementi di opportunità che vanno tenuti presenti nell'assistenza e nella formazione all'impresa.

### Linee strategiche

Quali consigli si possono offrire alla consulenza e alla formazione all'impresa per trattare efficacemente le dinamiche sociali dell'impresa? È chiaro che ogni consulente o formatore ha la propria specializzazione e non può occuparsi di tutto. Tuttavia, dalla ricerca emerge la necessità di integrare l'approccio specialistico con uno olistico, che passa proprio per l'analisi delle vicende sociali dell'impresa, da cui non si può prescindere, indipendentemente dal tipo e dai contenuti specifici trattati nell'ambito della consulenza o della formazione. A questo proposito, si possono suggerire almeno quattro principali strategie per facilitare l'inserimento effettivo di questa importante dimensione della vita dell'impresa nelle attività di sostegno e di assistenza offerte ai candidati imprenditori.

## Cercare di arrivare al cuore del problema, che molto spesso è legato a una questione di "socialità"

Una prima strategia è quella dell'inserimento della mappatura della socialità di un'impresa nel lavoro ordinario di assistenza e di formazione. Spesso, le questioni alla base di una richiesta di assistenza da parte degli aspiranti imprenditori hanno origine in motivazioni di carattere sociale e culturale, anche se il più delle volte vengono poste come esigenze esclusivamente di tipo tecnico. Ad esempio, le resistenze legate alla scelta di una determinata forma giuridica da dare

all'impresa, non sono tanto legate alla considerazione degli effetti giuridico-amministrativi che quella modalità produce ma, sempre a titolo esemplificativo, a divergenze di opinioni in famiglia sull'opportunità stessa di avviare un'attività, alla rappresentazione sociale che a quella forma giuridica viene associata in relazione a una determinata esperienza culturale (pregiudizi, ecc). È chiaro che, in questo caso, sviscerare con il candidato imprenditore le differenze di carattere contabile, amministrativo e giuridico tra le varie forme di costituzione dell'impresa non permette di risolvere il problema. Si rischia di parlare d'altro. Una buona consulenza e formazione all'impresa dovrebbe sempre chiedersi, nel momento in cui risponde a una richiesta di sostegno, quale sia la sostanza reale del problema e tenere presente che in molti casi essa risiede nella dimensione sociale dell'impresa, proprio perché l'impresa è una esperienza sociale, fatta di persone che vi portano tutto il loro bagaglio di competenze, ma anche di tabù, di credenze, di aspettative e di valori.

## 7

### Fare in modo che la socialità delle imprese diventi parte del patrimonio delle conoscenze professionali del consulente e del formatore

Non ci si improvvisa sociologi o psicologi sociali, e non è possibile affidarsi esclusivamente alla buona volontà e al buon senso del consulente/formatore per fronteggiare le dinamiche sociali dell'impresa. Se la dimensione sociale è un aspetto rilevante dell'impresa, soprattutto quella di piccole dimensioni, è necessario che esso sia trattato con professionalità e competenza, come parte integrante del bagaglio delle conoscenze professionali del consulente e del formatore. Ciò significa, ad esempio: dedicare a questo aspetto corsi di studio anche in ambito universitario; organizzare conferenze e gruppi di lavoro su queste tematiche; promuovere occasioni di scambio e di confronto nell'ambito della comunità della consulenza; realizzare repertori sulle cause sociali di insuccesso o di crisi per facilitare la loro prevenzione.

## **8** "Trasmettere" in sede di formazione la dimensione sociale dell'impresa

Se l'impresa è un'esperienza sociale, oltre che un'attività economica, è necessario approfondire questo aspetto in sede di formazione dei poten-

ziali imprenditori. Non si tratta di interpretare in senso etico la socialità dell'impresa, quanto piuttosto di coglierla nella sua dimensione realistica e pratica. A questo scopo, potrebbe essere particolarmente utile promuovere, nell'ambito di corsi di formazione, l'incontro con altri imprenditori che dirigono imprese consolidate, come testimonianza dell'esperienza sociale della creazione d'impresa, ripercorrendone le fasi di sviluppo dell'impresa e cogliendone la dimensione sociale e relazionale che questa ha alimentato.

## 9

### Promuovere un approccio sistemico dell'assistenza

Vista la trasversalità della dimensione sociale nella creazione e gestione dell'impresa, è necessario adottare in sede di consulenza e assistenza un approccio di tipo sistemico. Non si tratta, cioè, di considerare la dimensione sociale come ambito che si aggiunge ai tradizionali settori dell'assistenza, ma di riconoscere e interpretare sistematicamente le componenti di origine sociale e relazionale nelle ordinarie attività economiche e operative dell'azienda, al fine di individuare le cause sostanziali dei problemi e degli ostacoli o le origini delle eventuali opportunità.

## 3. Porre la conoscenza al centro dell'attività imprenditoriale

Sono entrati ormai nel linguaggio comune termini quali "nuova economia", "società della conoscenza", "knowlege based economy". Si tratta di definizioni che stanno a indicare una profonda trasformazione del sistema economico, determinata da diversi fattori, tra cui generalmente si fa riferimento ai grandi trends quali la globalizzazione, lo sviluppo dell'innovazione tecnologica e i mutamenti del mercato del lavoro. Non è questa la sede per approfondire le cause di tale cambiamento. Interessa qui porre in evidenza che nell'attuale contesto economico la conoscenza ha assunto un ruolo centrale come nuovo fattore di produzione, o meglio, come uno tra i fattori di produzione più importanti di un'impresa.

In realtà, la centralità delle dinamiche cognitive nell'impresa era stata già messa ampiamente in evidenza nel corso degli anni '80. Basti pensare agli studi che individuano proprio nella capacità di produrre e di gestire la

conoscenza la principale funzione dell'impresa (le teorie evoluzioniste). In questo contesto, si assegna una grande rilevanza alle cosiddette "routine", ossia il *modus operandi* dell'impresa, l'insieme di pratiche e di conoscenze note e condivise dalle persone che vi lavorano. È il sistema di *routine* (di conoscenze, quindi) che, riproducendosi, rende possibile all'impresa di operare e che cambiando nel tempo permette l'innovazione. Sull'importanza della conoscenza è utile richiamare anche il contributo degli economisti della scuola austriaca, che interpretano l'azione economica come un'azione principalmente di **coordinamento della conoscenza per risolvere i problemi**. Fino ad arrivare agli studi più recenti sulla cosiddetta "corporate culture", cioè il sistema di conoscenze e di valori condiviso all'interno dell'impresa e che permette quella magica sincronia necessaria per raggiungere livelli adeguati di efficienza e produttività.

A tutto questo, nel corso degli ultimi decenni, si sono aggiunti altri fattori, che hanno rafforzato ulteriormente la dimensione "cognitiva" dell'impresa: basti pensare alla grande diffusione di tecnologie avanzate, che ha reso indispensabile l'impiego di strumenti di produzione "impregnati" di conoscenza (i computer); o l'emergere di nuovi fabbisogni che hanno portato all'espansione di mercati inediti imperniati su prodotti "immateriali" molto sofisticati, basati sulla conoscenza.

La conoscenza permea tutta l'impresa, fondamentale come fattore di produzione, ma anche inglobata negli strumenti di organizzazione e negli stessi beni e servizi offerti sul mercato. Da quanto detto, l'economia della conoscenza o nuova economia non rappresenta una scelta, ma un vero e proprio "destino" verso il quale tutte le imprese, piccole o grandi che siano, si dovranno dirigere e che comporta un mutamento nel modo di produrre e anche in "che cosa" si produce. Eppure, quando si parla di nuova economia si intravede spesso la tendenza ad utilizzare un approccio settoriale: in alcune situazioni sembra che i cambiamenti siano da attribuirsi solo alla grande impresa (ad esempio, in relazione al knowledge manage ment o gestione della conoscenza), visto che la piccola dimensione non permette "tali sofisticherie"; in altri casi, invece, si parla di nuova economia per riferirsi a uno specifico settore imprenditoriale, quello caratterizzato da un elevato impiego di tecnologie avanzate o dal solo e-business. In questo modo, si corre il rischio di confondere aspetti di "forma", o comunque strumentali dell'impresa, con la sostanza richiesta dal nuovo contesto economico, che non si riduce alla sola "virtualizzazione" della

produzione, ma investe dinamiche più profonde riguardanti la mission e l'identità stessa dell'impresa.

#### Risultati della ricerca

Non è solo la grande impresa a investire e a praticare la centralità della conoscenza Nella presentazione delle statistiche relative alle tendenze legate alla maggiore centralità della conoscenza nelle imprese (la formazione, le attività di R&D, l'impiego di tecnologie avanzate, ecc.), generalmente si finisce con il

parlare quasi esclusivamente della grande dimensione aziendale, perché è qui che tali tendenze appaiono più forti. La minore diffusione di questi fenomeni nella piccola e micro impresa viene interpretata come segno di una scarsa sensibilità; interpretazione che in alcuni casi si traduce anche in una sottile accusa di arretratezza alla piccola impresa rispetto ai trend globali. Una lettura più attenta dei dati, invece, mostra che nella piccola e piccolissima dimensione imprenditoriale tali dinamiche sono assolutamente presenti, e anche in forma rilevante. In primo luogo, le percentuali di diffusione di alcune tendenze nella piccola impresa sono effettivamente cresciute; e nonostante si attestino su livelli inferiori rispetto all'impresa di grandi dimensioni, comunque testimoniano una conformità con l'andamento generale. Secondo: quando si parla di livelli bassi di diffusione in relazione alla piccola e piccolissima impresa, ad esempio intorno al 20%, ci si sta riferendo di fatto a un grande numero di imprenditori, proprio per l'estensione del fenomeno della piccola impresa (si tratta del 20% di milioni di imprese). Inoltre, bisogna considerare, che le modalità con cui la piccola e piccolissima impresa opera sono spesso poco note e che le statistiche tendono a registrare le azioni più strutturate, generalmente appannaggio delle grandi imprese. Quel 20%, quindi, oltre ad essere dimensionalmente rilevante, potrebbe anche rappresentare, se non proprio la punta di un iceberg, solo una parte della realtà. Esistono molteplici attività promosse dalla piccola impresa rilevate in diversi studi qualitativi che, nonostante il loro carattere di flessibilità, informalità e minore strutturazione, testi-

La rilevanza del capitale cognitivo nelle piccole e micro imprese italiane moniano, comunque, la presenza di un'operatività da parte della piccola impresa in linea con i nuovi trend economici globali.

italiane A titolo di esempio, si possono riportare alcuni dati che riguardano la situazione italiana in relazione proprio alla rilevanza della

dimensione conoscitiva nelle imprese<sup>6</sup>.

- La tendenza verso l'adozione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione per la produzione e la gestione organizzativa. Diverse ricerche hanno confermato la crescita, anche nelle imprese di più piccole dimensioni, dell'uso del computer e di altre tecnologie che consentono forme di connessione elettronica con l'ambiente esterno. Circa il 75% delle imprese con 3-9 addetti usa un computer e la rete internet (nella grande impresa tale percentuale è prossima al 100%).
- L'incremento dell'attività innovativa e di Ricerca & Sviluppo. Nelle imprese italiane si registra un'interessante tendenza verso gli investimenti in innovazione e in attività di R&S, realizzate non solo internamente all'impresa, ma anche con il coinvolgimento di enti esterni. Il 18% delle imprese di 3-9 addetti svolge attività di R&S al di fuori, e più dell'80% all'interno dell'impresa stessa. Tra le imprese di maggiori dimensioni la proporzione di ricerca realizzata all'esterno diminuisce intorno al 10% e aumenta quella all'interno (il 94% nelle imprese con 50 99 addetti). Il 17% delle imprese con 3-9 addetti ha introdotto innovazioni di processo coinvolgendo enti di ricerca o università e più del 75% effettua tali innovazioni internamente. Ricerche qualitative condotte sulle PMI del Mezzogiorno hanno confermato la presenza di legami ordinari di carattere non commerciale tra impresa e università.
- L'aumento della presenza di consulenti esterni. Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane si registra, sulla base di diverse stime, una tendenza verso l'aumento del ricorso a risorse esterne, come consulenti o collaboratori temporanei, in tutte le imprese, anche in quelle di piccole dimensioni. Le figure professionali coinvolte sono spesso legate al management della conoscenza.
- L'interesse per la formazione. In diversi studi sull'impresa è stata

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> I dati riportati fanno riferimento alle seguenti fonti: ISTAT, Rapporto Annuale. La situazione del paese nel 2001, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato – Salario, Roma, 2002; Eurostat, Business in Europe, Brussels, 2001; ISTAT, Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi 1999, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato – Salario, Roma, 2002; Mastropietro E., RADI – Ricerca Azione Donne e Impresa, Rapporto finale, ASDO, Roma, 2000; Declich A., Ricerca-azione sulla corporate citi zenship nelle PMI europee. Rapporto finale, CERFE, Roma, 2001; CENSIS, Dai patti territoriali all'e splosione del sistema imprenditoriale, Roma, 2002.

rilevata una crescita dell'interesse a tenere aggiornato il personale, non solo con riferimento all'evoluzione dei processi di sviluppo tecnologico o organizzativo, ma anche in relazione alla più ampia evoluzione scientifica e culturale che caratterizza la società. Per avere un'idea delle dimensioni del fenomeno vale la pena di sottolineare che oltre 1/4 degli addetti nelle imprese in Italia ha frequentato corsi di formazione (dati 2001). Anche nell'impresa di piccole dimensioni l'attenzione alla formazione del personale tende ad assumere una maggiore consistenza. Circa il 16% delle imprese con meno di 19 addetti ha promosso attività formative del proprio personale (dati 2001). Va sottolineato, inoltre, che da analisi pluriennali (triennio 1997-1999) emerge che le attività formative nelle imprese tendono a presentare un carattere sistematico e non occasionale. Un'ulteriore caratteristica della formazione attivata dalle imprese negli ultimi anni è il ricorso a iniziative "esterne" all'impresa stessa (lo ha fatto circa 1'80% delle imprese che hanno svolto corsi di formazione nel 1999) o presso enti di formazione o attraverso la partecipazione del personale a lezioni, convegni e seminari. A questi dati si può aggiungere quanto rilevato da ricerche condotte sulle piccole imprese del Mezzogiorno: si avverte una crescita del livello di istruzione degli imprenditori, con una quota sempre maggiore di laureati.

L'impresa, piccola o grande che sia, si trova coinvolta in un processo di "transizione conoscitiva" Si tratta di alcuni esempi che mostrano come, tanto nella grande dimensione quanto nella piccola e piccolissima, si sta assistendo a una sorta di "transizione conoscitiva" dell'impresa, caratterizzata dal passaggio a una maggiore

rilevanza e centralità delle dinamiche cognitive rispetto a quelle più prettamente economiche e di mercato

Le reti e i network come risorsa ... per l'accesso alla conoscenza e all'informazione Un secondo aspetto, di cui in parte si è già parlato ma che è utile anche in questo contesto richiamare, riguarda le **reti**. È sempre più presente l'esigenza delle piccole imprese di cercare forme di collaborazione con altre aziende, e

questo può avvenire attraverso il consorzio, i cluster, i distretti, o secondo altre modalità di networking che spesso passano anche per le associazioni imprenditoriali. La connessione in rete, come abbiamo già visto parlando di socialità, oltre a dare forza, legittimità sul mercato e sostegno di tipo materiale, rappresenta una importante risorsa per accedere all'informazione e alla conoscenza, indispensabili per organizzare la produzione e per

sopravvivere sul mercato.

Strettamente collegato allo sviluppo delle reti e alla conoscenza è il tema dell'innovazione. Il concetto e la pratica dell'innovazione sono sempre stati strettamente connessi all'imprenditorialità. È proprio attraverso l'impresa che le invenzioni e le grandi scoperte scientifiche si traducono in innovazione e diventano fruibili per tutti. Lo sviluppo di una società, quindi, dipende fortemente dalla capacità di innovazione e, di conseguenza, dalla capacità delle imprese di promuoverla. La questione assume una certa rilevanza in considerazione delle caratteristiche peculiari che il nostro sistema imprenditoriale presenta. Il processo di de-industrializzazione, infatti, sta facendo perdere alle grandi imprese il ruolo di traino nell'innovazione, e ancora non è chiaro se tale ruolo può essere assunto e in che modo dalle piccole e piccolissime imprese.

Il dibattito è tuttora aperto. Anche nei seminari di consultazione realizzati nell'ambito della ricerca sono stati registrati atteggiamenti contrapposti. Da un lato, domina un sentimento di sfiducia nei confronti del sistema imprenditoriale italiano proprio per le ridotte dimensioni medie delle imprese. Secondo questa posizione, in una piccola o micro impresa è difficile pensare all'attivazione di processi di innovazione per la scarsa disponibilità di risorse. Su questa strada l'Italia rischierebbe di subire un preoccupante arresto in termini di sviluppo.

Dall'altro, ci sono gli ottimisti, che non guardano all'impresa come singola istituzione, ma al sistema delle reti di piccole imprese, manifestando fiducia nelle potenzialità che queste presentano nel promuovere innovazione. Lo sviluppo di relazioni tra piccole imprese e università da un lato, le forme di collaborazione tra le stesse imprese dall'altro, rappresentano, secondo questa posizione, strade praticabili di promozione di innovazione in diversi ambiti e settori.

Parlando di innovazione, in particolare per le piccole imprese, alcuni hanno sostenuto che spesso intorno a questo tema permane un grosso equivoco di fondo, soprattutto in relazione, sia all'interpretazione stessa del concetto Le reti e i network come risorsa ... per la promozione dell'innovazione

di innovazione che al significato d'impresa "innovativa", un'impresa conforme al nuovo contesto economico, in breve un'impresa della nuova economia.

L'impresa della nuova economia non è solo e-business Il concetto di innovazione in riferimento all'impresa tende ad essere strettamente legato all'uso di tecnologie avanzate, al commercio elettronico, all'offerta di prodotti inediti,

o ad altre situazioni "futuribili". La ricerca ha permesso di mettere in rilievo che, quando si parla di piccole e micro imprese, il concetto di innovazione deve essere "relativizzato", ovvero va collegato al contesto e al settore in cui l'impresa opera. Un'impresa anche apparentemente "tradizionale" potrebbe presentare elementi di innovatività legati, ad esempio: alle modalità di organizzazione del lavoro; alla capacità di offrire un prodotto che è relativamente nuovo per il territorio a cui si riferisce; all'individuazione di un target diverso da quello tradizionale per un prodotto comune; alla peculiarità nella combinazione di prodotti e servizi; alla realizzazione artistica di prodotti comuni; alla qualità dei servizi o dei beni che offre, ecc.

#### L'IMPRESA DELLA NUOVA ECONOMIA NON È SOLO *E-BUSINESS*

L'impresa innovativa o impresa della nuova economia non è solo costituita da un analogo di "Tiscali" oppure "Vitaminic", ma comprende una molteplicità di situazioni. Ad esempio, è sicuramente un'impresa della nuova economia la lavanderia a gettoni dietro l'angolo: che offre anche un servizio di stiratura e consegna a domicilio per soddisfare le esigenze delle famiglie in cui entrambi i coniugi lavorano; o di rammendo e piccole riparazioni dei capi ancora utilizzabili; che è aperta la domenica e che magari può essere pagata con carta di credito!

O, ancora, è una impresa della nuova economia il centro di servizi per anziani autosufficienti, che dà piccoli aiuti ordinari a coloro che, nonostante l'età avanzata, non hanno bisogno di un'assistenza medicoinfermieristica quotidiana, ma solo di un po' di sostegno per continuare a vivere autonomamente nella propria casa: un aiuto per le pulizie domestiche o per fare la spesa, o anche semplicemente per pagare le bollette.

L'impiego di tecnologie avanzate rappresenta solo uno strumento, sicuramente di grande rilevanza e peso, ma che non dice nulla circa la capacità dell'impresa di interpretare e di inserirsi nei nuovi trend economici e sociali. Non basta aprire un sito internet e vendere on-line per diventare un'impresa della nuova economia; è necessario soprattutto comprendere quali sono i nuovi bisogni e offrire ad essi risposte pertinenti, che

non necessariamente comportano l'invenzione di nuovi prodotti, ma che in molti casi possono consistere nella combinazione inedita di beni o servizi già esistenti.

Parlando del rapporto tra conoscenza e impresa non si può non fare riferimento a un ultimo aspetto, probabilmente il più importante, almeno in un'ottica di preven"Imparare facendo": strategia utile a patto che non si esageri

zione dell'insuccesso imprenditoriale: lo scarto tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Uno dei limiti emerso in forma evidente nel sostegno e nella formazione alla creazione d'impresa è rappresentato dal fatto che molte delle conoscenze che riguardano la gestione di una attività imprenditoriale restano sottintese, cioè, non se ne parla esplicitamente, nella presunzione che certe cose o si sanno o comunque si "imparano facendo". Spesso non si tratta dei fatti che interessano l'impresa, di come organizzare materialmente la produzione, di come scegliere le persone, ma di quei piccoli "accorgimenti" che consentono di migliorare l'operatività, oltre che dell'insieme dei pericoli di natura sociale, culturale e politica da tenere presenti. Porre al centro dell'impresa la conoscenza significa anche sforzarsi di rendere noto ed esplicito ciò che ancora resta "non detto" della gestione imprenditoriale, nella convinzione che è attraverso il trasferimento di conoscenze e informazioni sulle dinamiche, anche le più sottese, della vita imprenditoriale che si può aiutare l'imprenditore ad avere successo. Discorso, questo, che oggi assume ancor più rilevanza di fronte all'aumento della domanda di imprenditorialità da parte di soggetti che non hanno alcuna esperienza d'impresa pregressa, né di tipo diretto né al livello familiare.

### Linee strategiche

Anche in questo caso, i risultati della ricerca possono aiutare a individuare alcune linee strategiche, per dare effettiva centralità alla conoscenza in sede di formazione e di consulenza all'avvio e alla gestione imprenditoriale. In generale, emerge la necessità di favorire la pratica della gestione della conoscenza (knowledge management) come attività ordinaria di management della consulenza e della formazione all'impresa. Scendendo più nel particolare, si potrebbero proporre almeno cinque indicazioni principali.

## Ridurre lo scarto tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita

Gestire la conoscenza permette, in primo luogo, di ridurre il "gap" **tra conoscenza tacita e quella esplicita**. Adottare nella pratica del lavoro strumenti per la raccolta, l'interpretazione e la valutazione delle conoscenze acquisite e trasmesse, consente di ridurre lo scarto esistente tra ciò che generalmente viene comunicato sul processo di creazione e di gestione imprenditoriale e quello che resta, invece, sottinteso. A questo proposito, particolarmente efficaci potrebbero risultare attività quali:

- la raccolta e la comunicazione di buone pratiche;
- la redazione di manuali in cui "narrare" analiticamente e realisticamente il processo, soffermandosi su tutto ciò che verosimilmente può accadere;
- l'analisi e la registrazione, con dovizia di particolari, di percorsi di creazione d'impresa seguiti in passato;
- la realizzazione di indagini e ricerche qualitative su aspetti del processo di creazione d'impresa di cui sono ancora ignoti i meccanismi.

La lista potrebbe continuare con altre attività, tutte orientate a portare "alla luce" quante più conoscenze possibili sul complesso processo di creazione e di gestione imprenditoriale, per poi preparare meglio il candidato imprenditore sul futuro che lo aspetta.

### Promuovere la trasformazione delle informazioni in conoscenze

Il secondo "gap" che l'adozione di pratiche di gestione della conoscenza può aiutare a superare è quello tra conoscenza e informazione. Viviamo in un mondo in cui le opportunità di accesso all'informazione sono fin troppo numerose. Non c'è argomento o questione su cui non sia possibile trovare una rivista dedicata, o su cui, attraverso una semplice ricerca nella rete globale virtuale, non si possano raccogliere migliaia di "pagine web" con informazioni e pratiche realizzate un po' in tutto il mondo. Tutto ciò porta all'illusione di poter conoscere tutto. In realtà, come ammoniscono gli studiosi di *knowledge management*, esiste una differenza tra conoscenza e informazione. A questo proposito, nei manuali di gestione della conoscenza si sostiene che "l'informazione è globale mentre la conoscenza è locale". Ciò sta ad indicare che, per

essere impiegate effettivamente, le informazioni vanno "tradotte" in conoscenza, ossia in un set di concetti e di argomentazioni adatti a fronteggiare una situazione specifica. Uno dei ruoli chiave che la consulenza e la formazione all'impresa dovrebbero svolgere riguarda proprio il sostegno agli aspiranti imprenditori nel trasformare le informazioni raccolte in conoscenza utile per loro e per la loro idea imprenditoriale. Gli strumenti del *knowledge management* possono offrire un grande contributo in questa direzione.

## 12

#### Facilitare l'accesso all'informazione

Si è fatto già riferimento alla grande facilità di accesso all'informazione che caratterizza i nostri tempi, dovuta anche al costo incredibilmente basso degli strumenti di tecnologia avanzata. In questo quadro, il mancato accesso all'informazione rappresenta una nuova forma di "esclusione" – basti pensare al tema del "digital divide" – e, riferendosi in particolare alla piccola impresa, lo scarso accesso alle informazioni porta alla preclusione di una delle risorse fondamentali della produzione.

Non bisogna incorrere nell'errore di dare per scontata la capacità di raccogliere informazioni. Tanto la consulenza quanto la formazione dovrebbero svolgere un ruolo in questa direzione, non solo promuovendo la pratica del management della conoscenza al proprio interno, ma anche spronando e insegnando all'imprenditore ad aprirsi all'informazione disponibile e facilmente accessibile. Ciò può comportare la necessità di adottare strumenti di tecnologia avanzata o semplicemente di alimentare il collegamento in rete tra imprese, non solo come forma di sostegno materiale, ma anche come strumento prioritario di raccolta di informazioni aggiornate e pertinenti per l'esperienza imprenditoriale.

## Promuovere l'impresa della nuova economia non solo come e-business

A partire da quanto è stato detto circa la relatività dell'innovazione e il significato dell'impresa della nuova economia, risulta chiaro che gli elementi su cui l'imprenditore deve puntare per rendere la propria impresa in linea con il nuovo contesto economico sono diversi e non si esauriscono nell'uso del computer o nella vendita *on-line*. A questo pro-

posito, suggeriamo alla consulenza e alla formazione di confrontarsi con l'elenco presentato di seguito in cui sono stati riportati i dieci principali elementi di un'impresa della nuova economia. Tale elenco potrebbe rappresentare una prima base per l'elaborazione di una griglia di riferimento delle caratteristiche di un'impresa innovativa e quindi delle aree a cui dedicare attenzione nella promozione di imprese sostenibili nel nuovo mercato.

- 1. Il primato del capitale intellettuale (la centralità delle competenze, la valorizzazione dei curricula, l'attenzione alla formazione e alla riqualificazione del personale).
- 2. L'inserimento nel contesto della cultura multietnica.
- 3. La pratica del *knowledge management*, ovvero la gestione della conoscenza in funzione della produzione e dell'organizzazione delle attività imprenditoriali.
- 4. La consapevolezza delle dinamiche sociali e l'orientamento a dare risposta a nuovi bisogni.
- 5. La centralità del tema della qualità.
- 6. La capacità di adattamento e flessibilità.
- La capacità di sintesi nell'offerta di prodotti e servizi differenziati (pacchetti inediti di servizi e prodotti senza una necessaria contiguità merceologica, ma che soddisfano esigenze diverse della clientela).
- 8. L'inserimento nei processi di globalizzazione (che può anche voler dire *e-business*).
- 9. La virtualizzazione della produzione (l'uso di tecnologie avanzate nell'organizzazione delle attività produttive).
- La redditività (la capacità, grazie all'elevato impiego di fattori immateriali come la conoscenza e la creatività, di realizzare una maggiore redditività rispetto alla relativa "economicità" degli investimenti strutturali).

Come si può vedere, la maggior parte di questi elementi fanno riferimento alla dimensione cognitiva dell'impresa, a conferma della centralità che questo aspetto ha assunto.

## 4. Riconoscere l'attitudine alla responsabilità sociale delle piccole imprese

La maggior parte dei testi che parlano di responsabilità sociale delle imprese si riferisce quasi esclusivamente alle grandi imprese e riportano casi delle ormai molto note Johnson & Johnson, Merck & Co., Levi's Strauss & Co., American Express, Pfizer o McDonald. Queste imprese hanno finanziato fondazioni per sostenere la ricerca sui vaccini per la prevenzione di malattie croniche; oppure hanno realizzato grandi progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo; hanno finanziato servizi per i loro dipendenti, come ad esempio, la costituzione di asili nido aziendali; hanno effettuato ingenti investimenti per rendere il sistema di produzione più rispettoso dell'ambiente; hanno sostenuto il restauro di grandi monumenti cittadini o finanziato programmi di politiche pubbliche locali.

Così descritta, la *corporate citizenship* sembrerebbe proprio un affare per la grande impresa. Che cosa può fare di socialmente responsabile la piccola impresa se non riesce neanche a trovare le risorse sufficienti per garantire la propria produzione?

In effetti, pochi sono gli autori che si sono occupati di studiare l'attitudine e la pratica della responsabilità sociale nelle piccole imprese e questo proprio a causa della considerazione della **piccola impresa come soggetto debole**, incapace, per le risorse che detiene, di pianificare e attuare programmi e interventi sociali.

La difficoltà a studiare la responsabilità sociale nelle piccole imprese è più tecnica che sostanziale. Indagare sulla piccola impresa, infatti, significa sviluppare strumenti di analisi necessariamente più sofisticati, perché la sua struttura e le sue azioni sono meno esplicitate in programmi, direzioni, documenti e uffici specifici. Quasi tutto risiede nella testa dell'imprenditore e negli effetti delle relazioni che questo intrattiene con gli altri. Anche per quanto riguarda la responsabilità sociale, quindi, non è certo possibile applicare senza modifiche i percorsi e gli strumenti di analisi adottati per lo studio delle grandi imprese. Sarebbe necessario, invece, realizzare lunghe interviste agli stessi dirigenti di azienda e analizzare in profondità le azioni informali e di natura ordinaria per scoprire un eventuale impatto in termini di responsabilità sociale.

Seguendo questa strada, si può scoprire che **non è vero che le piccole imprese non praticano la responsabilità sociale**, ma che le modalità con cui questa viene esercitata sono necessariamente diverse. L'uso di metodologie qualitative di analisi ha mostrato, invece, la presenza di una vera e propria prassi quotidiana di impegno sociale strettamente connessa all'esercizio delle attività gestionali ordinarie.

Questa prassi, seguita prevalentemente all'interno dell'impresa (ad esempio, nel campo della gestione delle risorse umane), in alcuni casi apre la strada a **veri e propri programmi di più esplicito impegno sociale rivolti verso l'esterno** (sponsorizzazioni della squadra di calcio locale, contributo allo svolgimento della festa cittadina), certamente di piccola entità, ma non per questo di minore rilevanza. Nel riquadro che segue sono riportati alcuni esempi di pratiche "informali" di impegno sociale adottate da piccole e micro imprese, rilevate nel corso delle ricerche condotte dagli enti del gruppo CERFE sull'argomento.

#### LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE PICCOLE IMPRESE

#### alcuni esempi di pratiche di promozione delle pari opportunità

- la possibilità di arrivare in ritardo al lavoro per motivi familiari;
- l'uso del telefono nell'orario di lavoro per organizzare e monitorare le attività di cura (ad esempio, chiamare la baby sitter, il medico, l'infermiera, ecc.);
- l'adozione di orari individualizzati per rispondere alle esigenze della famiglia:
- l'auto-organizzazione da parte del personale nella gestione delle assenze;
- lavorare in giorni e in orari inconsueti, ad esempio per recuperare assenze legate a impegni familiari (trattenersi in ufficio dopo le 20:00, lavorare la domenica, etc.); modalità che si sottolinea essere proprie della dirigenza;
- la possibilità di portare il figlio nell'impresa per concludere un lavoro;
- lavorare a casa.

## alcuni esempi di pratiche di impegno sociale e ambientale all'esterno dell'impresa

- sostegno per il restauro di monumenti della città;
- sponsorizzazioni di associazioni non profit;

segue

- partecipazione alla raccolta di fondi per la realizzazione di iniziative sociali;
- beneficenza;
- sostegno ad attività per la tutela ambientale;
- partecipazione a progetti di cooperazione internazionale;
- integrazione delle attività promosse dalle associazioni di volontariato nei servizi dell'impresa;
- messa a disposizione dei propri mezzi di trasporto per le gite promosse dall'organizzazione religiosa locale;
- sostegno a una confraternita per il recupero di tossicodipendenti;
- sponsorizzazione di una squadra di calcio della polisportiva locale;
- stages in azienda per detenuti;
- integrazione nel personale di giovani in difficoltà;
- raccolta di fondi devoluti ad organizzazioni non governative africane;
- raccolta di fondi per acquisto di ambulanze;
- iniziative di integrazione sociale ed economica di cittadini immigrati

Fonte: ASDO, 2000; CERFE, 1999 - 2001

Il nuovo contesto economico, inoltre, ha reso ancor più stretto il nesso tra responsabilità sociale e sviluppo economico di una impresa. Stare sul mercato significa, come è stato messo in rilievo nella sezione precedente, riuscire a soddisfare nuovi fabbisogni, che in molti casi riguardano esigenze di tipo immateriale e di natura sociale; valorizzare la conoscenza e quindi adottare una gestione attenta delle risorse umane; praticare la qualità; aprirsi all'innovazione; tutti aspetti che creano un legame sempre più stretto dell'impresa con la società e con l'ambiente in cui essa opera. Promuovere una gestione socialmente responsabile, oggi significa, quindi, paradossalmente facilitare l'inserimento nel mercato e assicurare una maggiore sostenibilità all'impresa. Con questo non si vuole dire che l'impegno sociale si pratica per opportunismo. La nuova economia, infatti, è anche in parte il risultato dell'affermarsi della soggettività umana e della ricerca del soddisfacimento di esigenze di tipo "immateriale" nell'esercizio della professione, quindi, anche nell'interpretare il mestiere dell'imprenditore.

In questo quadro, una buona consulenza e formazione all'avvio d'impresa deve valorizzare l'attitudine alla responsabilità sociale che in forme più o meno consapevoli tende ad esprimersi nella piccola e micro impresa. Essa non va cercata in progetti o azioni separate dal management generale dell'impresa, ma nella quotidianità del suo operato. La consapevolezza del valore sociale, e non solo meramente economico, dell'attività imprenditoriale permette di trovare risposte al bisogno di legittimazione e di senso che viene

spesso espresso dal piccolo imprenditore, oltre a rappresentare una grande opportunità di miglioramento della redditività economica dell'impresa.

#### Risultati della ricerca

Non si può essere imprenditori senza manifestare attenzione alle dinamiche sociali e culturali interne e anche esterne all'impresa

Nel corso delle interviste agli informatori qualificati e agli esperti è stata registrata un'ampia convergenza di valutazioni nel considerare il fenomeno della responsabilità sociale nelle piccole imprese come connaturato alla pratica della professione imprenditoriale. Da un lato, è difficile individuare chiaramente le attività propriamente

dedicate all'impegno sociale, dall'altro, è innegabile l'esistenza di una sensibilità e di un'attenzione sociale generale da parte del piccolo imprenditore nella realizzazione delle proprie attività. La difficoltà a vedere la responsabilità sociale praticata dalle piccole imprese non è legata alla loro debolezza, ma alla natura diversa del fenomeno. Nella piccola impresa l'impegno sociale è integrato e "miscelato" con la pratica ordinaria delle attività di gestione imprenditoriale.

Interpretare la **responsabilità sociale** come *modus operandi* dell'impresa significa riconoscere che essa **non ha un valore prettamente etico** ma risiede nella sostanza del management d'impresa. La responsabilità sociale per le piccole imprese non è qualcosa di "altro" o un lavoro "in più" rispetto ai fini e alle attività di produzione, ma è connaturata alla pratica della professione imprenditoriale. Del resto, è difficile per un piccolo imprenditore disinteressarsi delle ricadute sociali delle attività che realizza; egli conosce direttamente i familiari dei suoi dipendenti e collaboratori, e spesso vive nel luogo in cui l'impresa opera. Non adottare un comportamento socialmente responsabile significa, in molti casi, ritrovarsi poi "dentro" l'impresa problemi e conflitti che condizioneranno anche gli aspetti più prettamente economici e produttivi dell'azienda. È particolarmente evidente nella piccola impresa la presenza di una certa **continuità tra aspetti etici ed economici** che rendono indistinguibuili le azioni dedicate all'impegno sociale dalla gestione ordinaria.

In questo quadro, la responsabilità sociale non è un "premio" che ci si può permettere quando l'impresa è sostenibile e ha raggiunto anche una considerevole dimensione, quanto piuttosto una necessità per garantire un livello

soddisfacente di sostenibilità economica e organizzativa senza compromettere quel bisogno di umanità e di solidarietà che caratterizza le società di oggi. Basta parlare con un piccolo imprenditore per capire quanto sia chiara l'esigenza di essere riconosciuto socialmente non solo come persona che "vuole fare i soldi", ma come un piccolo agente di sviluppo locale, in grado, ad esempio, di dare lavoro a qualcuno, e in un contesto di elevata disoccupazione ciò basta ad attribuire un grande significato alla propria professione.

Un'interpretazione sostanziale e non meramente etica della responsabilità sociale, particolarmente evidente nelle piccole imprese, potrebbe essere valida anche in relazione alle stesse multinazionali. È chiaro che nelle

grandi organizzazioni è più facile riconoscere le attività di impegno sociale, tanto che addirittura vengono spesso redatti due distinti bilanci: quello economico e quello sociale.

Anche per le grandi imprese la responsabilità sociale potrebbe avere un significato sostanziale e non meramente etico

Il fatto che sia più evidente la differenza tra attività sociali e attività economiche potrebbe non mutare la sostanza della

responsabilità sociale, che anche nel caso delle grandi imprese potrebbe non rappresentare esclusivamente una pratica etica, quasi per rispondere a una esigenza di "pulire la coscienza" dall'arricchimento realizzato, ma essere intrinseca alla pratica economica dell'impresa.

Del resto, lo studio documentario realizzato nel corso della ricerca ha mostrato che, per le piccole imprese, è difficile distinguere tra le attività d'impegno sociale e la gestione economica, non solo "a valle", ma anche "a monte", ossia nelle ragioni stesse per cui si avvia un'impresa e negli obiettivi che essa si propone. Anche i motivi per cui si fa impresa sono allo stesso tempo etici ed economici. Nel riquadro di seguito è stata riportata una lista che sintetizza le principali ragioni per cui si fa impresa, rilevate nel corso di uno studio qualitativo effettuato negli Stati Uniti su un campione di piccole imprese familiari.

## LE 12 PRIORITÀ DEI "BIG-VISION SMALL-BUSINESS OWNERS"

BENEFIT (mutui benefici)

Assicurare che tanto gli imprenditori quanto le altre parti coinvolte (dipendenti, fornitori, clienti) beneficino veramente dell'interazione, contro il tradizionale modello "a somma zero" nel quale, affinché ci

segue

sia un guadagno, qualcuno deve perdere qualcosa. L'impresa serve a promuovere il benessere generale.

- RIGHT LIVELIHOOD (un "giusto sostentamento").
   Soddisfare il legittimo desiderio di un lavoro pieno di significato, condotto con attenzione, e che contribuisca positivamente alla comunità, o che almeno non sia dannoso.
- RIGHT RELATIONSHIPS (buone relazioni)
   Riconoscere un alto valore alle relazioni, non solo con i clienti, ma anche con i dipendenti e gli altri stakeholders; attribuire importanza al benessere di tutti sul luogo di lavoro.
- GIVING BACK TO THE COMMUNITY (restituire alla comunità)
   Pur senza essere organizzazioni nonprofit, impegnarsi a favore della comunità, sia lavorando "pro bono", sia aiutando i nuovi imprenditori, sia scegliendo di lavorare con le organizzazioni senza fini di lucro, nonostante il loro piccolo budget.
- ASPIRING TOWARD HIGH ETHICAL GROUND (riconoscere i principi etici)
   Creare un ambiente noto per la sua onestà e per il suo carattere di eticità, sia che questo comporti ammettere un errore, retribuire equamente i dipendenti, pagare le tasse e gli altri conti in tempo o rifiutare affari per i quali non si è perfettamente attrezzati.
- CREATING A RESPECTFUL WORK ENVIRONMENT (creare un ambiente di lavoro rispettoso)
  - Creare un buon ambiente di lavoro, utilizzando le proprie precedenti esperienze per evitare di ripetere errori di cui si è magari stati vittima in passato in qualità di dipendenti: ad esempio, alleviare il disagio e il senso di colpa delle madri che lavorano.
- VIEWING A HEALTHY BOTTOM-LINE AS A MEANS RATHER THAN AN END (considerare il benessere generale dell'impresa come un mezzo e non come un fine)
  - Perseguire il profitto e considerare con attenzione il versante della produzione, senza fanatismi e nel rispetto dei valori al cuore e all'origine dell'impresa. I "numeri" rappresentano uno strumento per

seque

realizzare la visione dell'imprenditore.

- FOSTERING HEALTH AND WELLNESS (promuovere la qualità della vita nella comunità)
  - Progettare il proprio servizio o prodotto con l'obiettivo di promuovere una maggiore salute e un maggior benessere nella propria comunità.
- PROMOTING AWARENESS AND SELF-RESPONSIBILITY (promuovere l'assunzione di un atteggiamento responsabile)
  - Rappresentare un canale attraverso il quale si diffondono informazioni e idee e favorire atteggiamenti e comportamenti responsabili al di là delle necessità operative dell'impresa.
- FOSTERING A DIFFERENT WAY OF WORKING (sperimentare diverse modalità di organizzazione del lavoro)
  - Promuovere cambiamenti nel modo in cui viene realizzato il lavoro, utilizzando lo strumento della piccola impresa che è particolarmente adatto a innovazioni di questo genere.
- PUTTING FORTH A HIGHER LEVEL OF QUALITY (puntare sulla qualità)
   Lavorare secondo alti standard di qualità, a prescindere dal livello di reddito della clientela; spesso la possibilità di conseguire elevati livelli di qualità è proprio all'origine della scelta del self-employment
- CONNECTING ONE'S BUSINESS AND SPIRITUAL PHILOSOPHIES (integrare nelle attività dell'impresa la dimensione spirituale)
   Realizzare l'obiettivo di unire il proprio lavoro con i propri orientamenti di tipo sociale e spirituale; gestire una piccola impresa è un veicolo perfetto per servire gli altri.

Si parla di creare un buon ambiente di lavoro, di fare prodotti di qualità, di contribuire al benessere della comunità. Risultati analoghi sono stati rilevati anche in ricerche qualitative realizzate in Italia. Nel parlare di questo argomento con gli esperti consultati nel corso della ricerca è stato Fare l'imprenditore significa decidere di proiettarsi nella realtà sociale, economica e culturale locale.

confermato che, in effetti, fare l'imprenditore significa mettersi in gioco e in qualche modo decidere di proiettarsi nella realtà sociale, economica e culturale esterna. Se si interpreta la professione come qualcosa di puramente personale, non si sceglie la strada dell'impresa. In questo contesto, quindi, la responsabilità sociale sembrerebbe propria della scelta imprenditoriale e se così fosse varrebbe per tutti gli imprenditori, impegnati a dirigere piccole, medie o grandi imprese.

Sarebbe utile approfondire questo aspetto con un'indagine ad hoc, per

Lo studio della responsabilità sociale come "lente" per capire in che modo funziona l'impresa e che cosa significa fare l'imprenditore capire, ad esempio, se si possono identificare confini e determinanti che consentano di distinguere al livello soggettivo, tra l'impresa e le forme di autoimpiego.

Al di là dei possibili sviluppi di ricerca, emerge chiaramente che analizzare la responsabilità sociale dell'impresa rappresenta un'importante lente, non solo per

capire come viene praticato l'impegno sociale nelle imprese di piccole dimensioni, ma anche per comprendere meglio come funziona l'impresa stessa e che cosa significa fare l'imprenditore

### Linee strategiche

Da quanto emerso precedentemente, si delinea la necessità da parte della consulenza e della formazione di trattare il tema della responsabilità sociale contestualmente alla decisione di avviare un'impresa e di intraprendere la professione dell'imprenditore. L'impegno sociale non è, infatti, un "lusso" che ci si potrà permettere quando l'impresa sarà consolidata e anche un po' ingrandita. È necessario alimentare la consapevolezza nell'aspirante imprenditore che nel gestire l'impresa si troverà necessariamente di fronte a situazioni e problematiche che richiederanno soluzioni complesse, guidate dai principi dell'economicità e della produttività, ma anche da quelli della solidarietà umana e sociale.

### 14

#### Conoscere il fenomeno della responsabilità sociale delle imprese

È necessario che la consulenza e la formazione all'impresa conoscano il fenomeno della responsabilità sociale delle imprese e le modalità con cui si pratica nelle piccole e nelle grandi aziende. Quando si parla di un'impresa di successo, ormai, accanto ai grandi risultati economici si fa sempre più riferimento anche alle attività di impegno sociale che essa

realizza, e ciò testimonia che la stessa "economicità" dell'impresa è strettamente connessa all'attitudine e alla pratica della responsabilità sociale. Emerge una chiara esigenza di integrare le conoscenze di chi assiste e forma l'imprenditore sulla dimensione socio-economica dell'impresa, ad esempio, attraverso lo studio e l'approfondimento della letteratura economica e sociologica di livello internazionale sull'argomento.

# Promuovere la coscientizzazione degli aspiranti imprenditori sulla duplice dimensione etica ed economica della responsabilità sociale

Una seconda linea strategica è quella della promozione di una maggiore consapevolezza della responsabilità sociale dell'impresa negli aspiranti e negli attuali imprenditori. È necessario, infatti, che gli stessi
imprenditori prendano coscienza che spesso la loro azione quotidiana è
intrisa di significato altruistico e umanamente solidale e che proprio in
questo può risiedere la forza e la sostenibilità anche economica dell'impresa. Il percorso di coscientizzazione potrebbe avvenire attraverso
l'analisi, non solo dell'operato dell'imprenditore, ma delle stesse motivazioni a fare impresa, in cui, come la ricerca ha potuto rilevare, si percepisce chiaramente la duplice natura di esperienza di natura etica e
produttiva che presenta spesso la pratica economica della gestione
imprenditoriale.

## Mettere in luce i vantaggi economici che possono derivare dalla valorizzazione dell'attitudine alla responsabilità sociale

Fare impresa nel nuovo contesto economico rende ancora più necessario interessarsi alle dinamiche sociali e culturali oltre che economiche dell'ambiente interno e esterno all'impresa. La pratica della responsabilità sociale nelle forme anche solo interne (ad esempio riferite alla gestione del personale) e in parte sfuggenti, tipiche della piccola impresa, rappresentano una risorsa importante per la stessa azienda, per alimentarsi e mantenersi sul mercato. Un'impresa sensibile e attenta alle dinamiche sociali e culturali dell'area in cui opera, infatti, avrà maggiori chances di interpretare i nuovi fabbisogni, sarà più aperta all'innovazione, avrà più facilità nel reperire e nel conservare le risorse umane e attenzione nella loro gestione,

riuscirà a trovare una legittimazione sul mercato e a farsi riconoscere non solo come impresa che offre un determinato bene o servizio ma anche per tutto ciò che la caratterizza, non ultima la responsabilità e sensibilità sociale. È importante trattare con l'imprenditore il tema della responsabilità sociale, non come aspetto "collaterale" all'impresa, ma come elemento che appartiene sempre più al "core business" e attraverso il quale è possibile migliorare la performance economica dell'impresa.

### Alimentare una trasformazione culturale nel modo di interpretare la consulenza e la formazione all'impresa (in ragione della centralità della responsabilità sociale)

La consapevolezza circa la centralità della corporate citizenship nelle piccole imprese comporta un vero e proprio cambiamento nella cultura dell'assistenza e del sostegno ai candidati imprenditori. Esiste uno stretto legame tra etica e prassi economica, in particolare nella piccola impresa, che rende la dimensione della responsabilità sociale un aspetto imprescindibile dell'esistenza stessa dell'impresa e dell'esercizio della professione dell'imprenditore. Se l'impresa, quindi, è il luogo, non solo della produzione e distribuzione di beni e servizi, ma anche della pratica della solidarietà e delle attitudini altruistiche, il consulente e il formatore non possono non tenerne conto. In questo quadro, potrebbe essere utile alimentare un interesse del mondo della consulenza e della formazione all'impresa in relazione a questo aspetto, per favorire il necessario cambiamento culturale che la considerazione della dimensione della responsabilità sociale comporta. Ciò può avvenire per i consulenti e per i formatori, ad esempio, partecipando a convegni e seminari sull'argomento e ad altre iniziative promosse dalle stesse associazioni imprenditoriali e rendendosi protagonisti essi stessi di incontri e confronti su questi temi.

## Rafforzare la pratica della responsabilità sociale inserendola nel sistema di relazioni che le piccole imprese alimentano

Spesso, l'ambito prioritario di pratica della responsabilità sociale riguarda gli aspetti interni all'impresa, dalla gestione delle risorse umane, alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, all'organizzazione del lavoro attenta e sensibile alle ricadute sociali su chi lavora nel-

l'impresa. Una strada per amplificare l'impatto di tali pratiche potrebbe essere rappresentata dalla maggiore consapevolezza degli importanti effetti che esse producono e dal confronto su questi temi con le altre imprese. Così come la rete e i legami tra imprese facilitano l'accesso ai mercati e la promozione dell'innovazione, allo stesso modo essi potrebbero aumentare l'efficacia e l'impatto della dimensione solidaristica e altruistica implicita in una conduzione imprenditoriale. Questo aspetto verrà ripreso più avanti, tra le indicazioni proposte alla consulenza per orientare l'attenzione degli imprenditori sul territorio in cui opera l'impresa. In questa sezione è utile richiamare l'attenzione del consulente e del formatore sulla connaturata natura della responsabilità sociale alla gestione d'impresa, anche di piccole dimensioni. Ciò significa, quindi, che utilizzando i tradizionali strumenti di sostegno imprenditoriale si incide anche su questo aspetto; in pratica, rafforzando l'impresa, si rafforza anche la pratica della responsabilità sociale.

I quattro criteri-guida per il rinnovamento dei programmi di formazione e di consulenza nel contesto della creazione d'impresa

### Indicazioni strategiche

RAPPRESENTARE LA COMPLESSITÀ DELL'AVVIO E DELLA GESTIONE DI UNA PICCOLA IMPRESA

- Promuovere la comunicazione e lo scambio regolare di esperienze nell'ambito della comunità di consulenza e di formazione
- 2. Promuovere l'aggiornamento teorico, oltre che tecnico, della comunità di consulenti
- 3. Favorire l'incontro con l'esperienza diretta dell'avvio d'impresa e della gestione imprenditoriale
- Facilitare la produzione di un effettivo impatto delle attività di formazione (richiamare l'attenzione sull'intero processo imprenditoriale anche nella formazione specializzata)
- 5. Promuovere la pertinenza dell'assistenza tecnica

RICONOSCERE L'IMPRESA COME ESPERIENZA SOCIALE	<ol> <li>Cercare di arrivare al cuore del problema che molto spesso è legato a una questione di "socialità"</li> <li>Fare in modo che la socialità delle imprese diventi parte del patrimonio delle conoscenze professionali del consulente e del formatore</li> <li>"Trasmettere" in sede di formazione la dimensione sociale dell'impresa</li> <li>Promuovere un approccio sistemico dell'assistenza</li> </ol>
PORRE LA CONOSCENZA AL CENTRO DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE	<ol> <li>Ridurre lo scarto tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita</li> <li>Promuovere la trasformazione delle informazioni in conoscenze</li> <li>Facilitare l'accesso all'informazione</li> <li>Promuovere l'impresa della nuova economia non solo come e-business</li> </ol>
RICONOSCERE L'ATTITUDINE ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE PICCOLE IMPRESE	<ol> <li>Conoscere il fenomeno della responsabilità sociale delle imprese</li> <li>Promuovere la coscientizzazione degli aspiranti imprenditori sulla duplice dimensione etica ed economica della responsabilità sociale</li> <li>Mettere in luce i vantaggi economici che possono derivare dalla valorizzazione dell'attitudine alla responsabilità sociale</li> <li>Alimentare una trasformazione culturale del modo di interpretare la consulenza e la formazione d'impresa (in ragione della centralità della responsabilità sociale)</li> <li>Rafforzare la pratica della responsabilità sociale inserendola nel sistema di relazioni che le piccole imprese alimentano</li> </ol>

### PER SAPERNE DI PIÙ

Nel corso del testo sono stati indicati gli autori più importanti che hanno contribuito ad aprire la strada a una vera e propria rivoluzione nell'interpretazione del significato e del funzionamento dell'impresa. In questa sezione, si riportano alcune indicazioni bibliografiche da cui partire per approfondire ulteriormente l'argomento.

Alchian A. A., Demsetz H., "Production, Information Costs and Economic Organization", in *American Economic Review*, 1972

- Arrow K., The Limits of Organization, Norton, New York, 1974
- Coase R. H., "The Nature of the Firm", in *Economica*, (N.S.), November, 1937 (trad. it.: "La natura dell'impresa", in Brosio G., a cura di, *La teo-ria economica dell'organizzazione*, il Mulino, Bologna, 1989)
- Coase R. H., *The Firm, the Market and the Law*, University Chicago Press, nuova edizione 1990
- Cyert R.M., March J. G., *A Behavioral Theory of Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963 (trad. it.: *Teoria del comportamento d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1970)
- Davenport T., Prusak L., Working Knowledge. How Organizations Manage What They Want, Harvard Business School Press, 1998
- Di Maggio P., Powell W. (a cura di), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Ill., University of Chicago Press, 1987
- Foss N. J., Austrian Economics and the Theory of the Firm, Working Paper 97-3, Department of Industrial and Economic Strategy, Copenaghen Business School, Copenaghen, Denmark, 1997
- Granovetter M., "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurship" in A. Portes, *The Economic Sociology of Immigration*, Russel Sage Foundation, New York, 1995
- Granovetter M., Swedberg R., *The Sociology of Economic Life*, Westview Press, Boulder, San Francisco, Oxford, 1992
- Hayek F. A., *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, 1948
- Kirzner I. M., *Entrepreneurship and Competition*, University of Chicago Press, Chicago, 1973
- Langlois R., Robertson P. L., Firms, *Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge, London, 1995
- Mises L., Human Action: *A Treatise in Economics*, Yale University Press, New Haven Connecticut, 1949
- Nelson R. R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Massachussets and London England, 1982
- North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990
- Penrose E., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, New York and London, England, 1959 (trad. it.: La teoria dello sviluppo dell'impresa, Franco Angeli, Milano, 1972)
- Polany M., Personal Knowledge, University of Chicago Press, Chicago, 1958
- Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge Massachussetts, 1934 (trad. it.: *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1977)
- Simon H., Models of Bounded Rationality, vol 3 "Empirical Grounded Economic Reason", Massachussetts Institute of Technology, 1997 (trad. it.: Scienza economica e comportamento umano, Edizioni di Comunità, Torino, 2000)

- Stiglitz J. E., "Information and the Change in the Paradigm Economics", in *The American Economic Review*, vol. 92 n. 3, June 2002
- Swedberg R., *Entrepreneurship: The Social Scince View*, Oxford University Press, Oxford, 2000
- Williamson O., The Economic Institutions of Capitalism. Firm, Market, Realtional Contracting, The Free Press, New York, USA, 1986 (trad. it.: Le istituzioni economiche del capitalismo, Franco Angeli, Milano, 1992)

# Capitolo 3

# Tre necessarie implicazioni: differenze, re-interpretazione del fallimento e rappresentazione del successo

Riconoscere come fattori essenziali, per spiegare il funzionamento dell'impresa, la complessità del processo di avvio e della gestione imprenditoriale, la dimensione sociale, il capitale cognitivo e l'attitudine implicita alla responsabilità sociale, comporta effetti diretti nel modo di interpretare la consulenza e la formazione alla creazione d'impresa. Una prima implicazione riguarda la necessità di riconoscere le differenze tra le piccole imprese e di impostare un lavoro di sostegno orientato alla loro valorizzazione. Inoltre, ciò porta ad interrogarsi sul significato stesso del successo e dell'insuccesso imprenditoriale. Le interpretazioni correnti, trionfalistiche nel primo caso e catastrofiche nel secondo, potrebbero risultare, infatti, troppo "astratte" per la vita dell'impresa. Emerge chiaramente l'esigenza di proporre un'interpretazione più realistica del successo e dell'insuccesso, che renda possibile il riconoscimento delle opportunità e delle insidie che si potrebbero nascondere dietro tali condizioni.

1. Riconoscere e valorizzare le differenze tra le imprese – 2. Interpretare l'insuccesso come parte delle regole del gioco imprenditoriale – 3. Interpretare il successo non come un trionfo ma come una soluzione soddisfacente

#### 1. Riconoscere e valorizzare le differenze tra le imprese

Tradizionalmente, le tipologie delle imprese prendono in considerazione due principali elementi: da un lato, le dimensioni (imprese micro, piccole, medie e grandi); dall'altro, il settore produttivo (agricoltura, industria, artigianato e commercio e servizi).

I criteri di distinzione dimensionale sono legati alla considerazione di due principali indicatori: il numero dei dipendenti e il fatturato. Si tratta di indicatori estrinseci che comunque causano non pochi problemi di rilevazione (basti pensare all'andamento del fatturato o alla distinzione tra micro impresa e autoimpiego).

Le stesse associazioni di rappresentanza imprenditoriale si sono sviluppate in considerazione di queste distinzioni estrinseche. Troviamo, infatti, associazioni che rappresentano le imprese del settore primario (agricoltura), del settore industriale, e poi quelle dell'artigianato, del commercio e dei servizi. Con la stessa logica, nell'ambito del settore industriale le piccole imprese e le grandi imprese sono rappresentate da associazioni differenti.

## LE ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA **DELLE IMPRESE IN ITALIA**

SETTORE PRIMARIO - Confederazione Italiana Agricoltori (CIA)

- Coldiretti (Agricoltura)

- Confagricoltura

SETTORE SECONDARIO - Confindustria

- Confapi - piccole industrie (per il Lazio -(Industria)

Federlazio)

ARTIGIANATO - Confederazione Nazionale

dell'Artigianato e della piccola e media

impresa (CNA)

Confartigianato

Confederazione Autonoma Sindacati

Artigiani CASA

SETTORE TERZIARIO - Confcommercio - Confesercenti (Commercio, Servizi, Turismo)

Criteri estrinseci, per quanto più semplici da rilevare, mostrano una serie di limiti nella comprensione delle sostanziali differenze tra le imprese.

Le ragioni profonde delle differenze tra imprese vanno ricercate soprattutto nella complessità del processo di creazione d'impresa, nelle dinamiche sociali e relazionali che in essa (o tramite essa) si instaurano, nell'attitudine implicita alla responsabilità sociale e anche nel ruolo che assume la dimensione cognitiva. Può essere più profonda la differenza intrasettoriale, ad esempio, in relazione alle aspettative e agli obiettivi dell'imprenditore, che non tra due imprese che appartengono a due diversi settori.

Ciò che è importante sottolineare a questo proposito è la necessità di **comprendere la sostanza della differenza tra le imprese**, perché solo in questo modo sarà possibile individuare i diversi fabbisogni degli imprenditori e impostare un programma di sostegno pertinente ed efficace. Non è pensabile offrire i medesimi consigli ai candidati imprenditori e, ad esempio, prospettare indistintamente la crescita di dimensioni come obiettivo dell'impresa quando di fatto non è tra le priorità dell'imprenditore.

Adottare il principio della differenziazione, per la consulenza e la formazione all'impresa, significa quindi preoccuparsi di individuare approcci e criteri capaci di far emergere le differenze sostanziali, oltre che formali, tra le imprese, per cogliere i fabbisogni specifici e impostare un programma adeguato a tali esigenze. Dal punto di vista operativo, come si vedrà meglio nel prossimo capitolo, ciò si traduce nella necessità di impostare il lavoro di assistenza al candidato imprenditore il più possibile in forma personalizzata.

#### Risultati della ricerca

Un primo risultato emerso nel corso della ricerca, a cui si è in parte già accennato, riguarda i limiti che l'adozione di criteri di distinzione estrinseci tra imprese sta mostrando. Infatti, in base

Ma quante sono le imprese in Italia?

al modo in cui vengono interpretati operativamente i diversi criteri – ad esempio, quello dimensionale o quello relativo al fatturato – si possono avere stime diverse del fenomeno imprenditoriale. L'incertezza sui confini del fenomeno e sulle modalità con cui si differenzia al suo interno si riper-

cuote in sede di programmazione delle politiche e di valutazione degli interventi di promozione imprenditoriale. A causare i maggiori problemi (cioè a incidere in forma significativa sulla variazione dei risultati, in particolare in Italia) sono proprio le categorie di imprese più piccole, in forte espansione, in merito alle quali, ad esempio, è difficile capire se si tratta effettivamente di imprese o di forme di autoimpiego.

Inoltre, i sistemi di rilevazione tra i paesi europei sono difformi, e ciò impedisce di effettuare comparazioni e analisi appropriate sulla diffusione del fenomeno imprenditoriale. L'incertezza che prevale sulla determinazione chiara dei confini di tale fenomeno rappresenta uno dei temi all'ordine del giorno, non solo in Italia, ma anche al livello europeo e internazionale.

A questo proposito, la Commissione Europea recentemente ha emanato una comunicazione (il 6 maggio 2003, 2003/C118/03) che stabilisce i criteri di classificazione e di rilevazione delle micro, piccole e medie imprese proprio al fine di favorire una maggiore omogeneità dei dati rilevati tra i paesi dell'Unione, compresi quelli dell'allargamento, nell'ambito delle categorie di imprese di più piccole dimensioni.

# E quante quelle nel mondo?

Al livello internazionale non può non essere citato il programma GEM – Global Entrepreneurship Monitor (www. gemconsortium.org) promosso dal *Babson College* e la

London Business School, entrambi considerati tra gli enti più importanti, impegnati nello studio dell'impresa al livello mondiale. L'obiettivo di GEM è proprio quello di realizzare un monitoraggio internazionale del fenomeno imprenditoriale, promuovendo un'omogenizzazione dei criteri di rilevazione e di analisi. La specificità delle rilevazioni effettuate all'interno del programma GEM sta nel fatto che il fenomeno di riferimento non è l'impresa, ma l'imprenditorialità. Si tratta di un'ottica orientata a dare maggiore peso alla rilevazione dell'agency imprenditoriale, proprio al fine di comprendere come avviare politiche indirizzate a rafforzare e a valorizzare "la voglia e l'intenzionalità a fare impresa" (vale a dire politiche rivolte ai soggetti che promuovono impresa, piuttosto che al risultato delle loro azioni). GEM pubblica un rapporto annuale sulla condizione dell'imprenditorialità al livello mondiale. A cinque anni dall'avvio del programma, i paesi coinvolti sono passati da 10 nel 1999 a 37 nel 2002, e comprendono la Cina, l'India, il Brasile, e la Russia, oltre che gli Stati Uniti, molti paesi europei e del Sud Est Asiatico.

Il criterio statistico legato alla dimensione delle imprese, per quanto evidente e immediato, offre solo una fotografia generale della situazione imprenditoriale in un dato paese. Certamente, per quel che riguarda l'Italia, ad esempio, il fatto che più del 90% delle imprese sia compreso nella categoria delle piccole tende a rendere tale distinzione scarsamente rilevante, o comunque suggerisce la necessità di scendere in maggio-

re profondità, identificando altri criteri che effettivamente permettano di operare distinzioni in una fenomenologia troppo estesa, interna alla piccola e micro impresa.

Nelle politiche per le imprese si fa riferimento generalmente alle PMI, ma un'impresa di 3 dipendenti può avere fabbisogni simili a una che ne conta 200?

Tra l'altro, bisogna anche sottolineare che l'esigenza di considerare altri criteri potrebbe facilitare l'adozione di politiche differenziate. Va detto infatti, che, nonostante lo

sforzo compiuto proprio sul versante statistico a distinguere dimensionalmente le imprese tra piccole medie e grandi, e spesso anche a differenziare le micro imprese dalle piccole, poi, in termini di politiche permane la tendenza a riproporre una certa omogeneità, inglobando in un unico fenomeno le (micro) piccole e medie imprese con l'usuale acronimo PMI: come se imprese di 3 dipendenti potessero avere fabbisogni simili a imprese che di dipendenti ne contano 200.

Un secondo criterio di distinzione tra le imprese a cui si è fatto riferimento nel corso della ricerca riguarda il **setto-**re in cui opera l'impresa. Si tratta di un criterio che permette di rifarsi alla sostanza delle attività imprenditoriali, ma che, anch'esso, non è esente dal produrre problemi. È

In epoca di nuova economia i confini settoriali tra le piccole imprese sono più difficili da determinare

evidente che gestire un laboratorio artigiano è diverso dal dirigere un'azienda agricola o dal condurre un negozio. Si tratta di differenze legate, non solo al fatto che la regolamentazione di riferimento è diversa (ci si deve attenere a leggi distinte), ma anche al tipo di lavoro che l'imprenditore realizza e alle competenze che deve possedere per condurre l'attività.

Va detto, tuttavia, che in epoca di nuova economia tali distinzioni tendono a essere sempre più labili. L'artista che apre al pubblico una parte del proprio laboratorio per la vendita di prodotti suoi o di altri è un artigiano o un commerciante? Il ristorante etnico che organizza iniziative culturali e corsi di cucina per diffondere la conoscenza della preparazione di cibi esotici è un'impresa di servizi o di ristorazione?

In un contesto in cui la ricerca del "mercato" non è guidata tanto dalla capacità di offrire prodotti nuovi, ma piuttosto da combinazioni inedite di prodotti e servizi tradizionali, i confini tra i vari settori produttivi tendono ad allentarsi. L'esplosione della terziarizzazione, poi, potrebbe portare a far confluire una gran parte delle piccole imprese in un'unica categoria: quella dei "servizi". È chiaro che la distinzione tra le imprese per settori produttivi mantiene la sua importanza, ma dalla ricerca emerge che questa potrebbe non essere sufficiente per comprendere le diverse specificità dei fabbisogni degli imprenditori.

Quale altro criterio adottare? Come è possibile cogliere le differenze sostanziali tra le imprese?

Una prima classificazione, emersa nel corso della ricerca, si basa sul modo

La modalità di avvio come differenza sostanziale: imprese sostenute e imprese spontanee in cui le imprese sono state avviate. A questo proposito si possono distinguere le imprese spontanee dalle imprese sostenute.

Il percorso imprenditoriale, in questi due casi, presenta una fenomenologia completamente diversa e richiede un

approccio da parte dei formatori e dei consulenti altrettanto diversificato. Il processo di avvio di un'impresa sostenuta tende a essere più lungo e più complesso, proprio perché gli aspiranti imprenditori sono meno preparati, oltre che, spesso, in condizione di "debolezza" sociale. Tra le imprese spontanee si trovano frequentemente figli di imprenditori, che possono contare su un bagaglio di conoscenze sulla creazione e gestione d'impresa e sulla professione d'imprenditore, accumulato in modo "naturale" nell'ambito familiare, talvolta anche "inconsapevolmente", semplicemente "guardando" un'impresa all'opera in casa. È evidente, in questi casi, come le esigenze che potranno manifestare i due tipi di imprenditori saranno molto diverse e diverso dovrà quindi essere il programma di assistenza o di formazione da proporre per sostenere tali imprenditori nella loro attività.

Una proposta di distinzione tra le imprese in relazione alle fasi di vita Una seconda classificazione considera le **fasi di vita dell'impresa**. Anche in questo caso, il tipo di consulenza e di formazione non potrà essere uniforme rispetto ai diversi momenti del percorso in cui si trova l'im-

prenditore. Un aspirante imprenditore che non ha ancora chiaramente deciso se fare o meno l'impresa avrà bisogno di consigli differenti

rispetto a chi invece ha già definito il suo prodotto e ha bisogno di rendere operativa l'attività. A questo proposito, si potrebbero distinguere le imprese in relazione al momento che stanno vivendo. Una classificazione utilizzata è quella proposta da Churchill e Lewis<sup>7</sup>, elaborata sulla base dell'analisi della letteratura internazionale e dei risultati di una ricerca empirica su un grande campione di piccole imprese statunitensi. Gli autori individuano cinque principali fasi.

- Imprese al livello di esistenza. Nella prima fase, i problemi principali dell'impresa sono quello di ottenere i primi clienti e fornire il prodotto o il servizio concordato.
- Imprese in condizioni di sopravvivenza. Se arriva a questa fase, l'impresa ha dimostrato di essere un'entità imprenditoriale sostenibile. Ha abbastanza clienti e li soddisfa in maniera accettabile, con i propri beni o servizi.
- Imprese di successo/disingagement. In questa sotto-fase del successo l'impresa ha raggiunto un stato di vera "salute" economica e ha dimensioni e capacità di penetrazione del mercato sufficienti per assicurarsi il successo economico, producendo profitti medi o superiori alla media. L'impresa può restare in questa fase indefinitamente, a meno che non vi siano cambiamenti ambientali in grado di distruggere la sua nicchia o che una gestione inefficace non riduca le sue capacità competitive.
- Imprese di successo/crescita. In questa seconda sotto-fase del successo il proprietario consolida l'impresa e raccoglie risorse per la sua crescita, utilizzando i liquidi disponibili e il suo potere creditizio per gli investimenti necessari.
- Imprese in fase di decollo. In questa fase i problemi riguardano gli strumenti per realizzare una crescita rapida e per finanziarla. Le questioni più importanti da risolvere sono quella della delega e quella della liquidità.
- Imprese in fase di maturità delle risorse. Le più grandi preoccupazioni delle imprese che entrano in questa fase sono, in primo luogo, quella di consolidare e di controllare i profitti che provengono dalla cre-

 $<sup>^7</sup>$  Churchill N.C., Lewis V.L., "The five stages of small business growth", in: *Harvard Business Review*, Mav-June 1983

scita e, in secondo luogo, quella di mantenere i vantaggi legati alla piccola dimensione, tra cui la flessibilità e lo spirito imprenditoriale.

#### La distinzione tra impresa e autoimpiego

Un'ulteriore distinzione, che sta assumendo sempre maggiore rilevanza nel nostro paese, è quella tra **impresa** (piccola o micro) e **autoimpiego**. È chiaro che nell'autoimpiego sono presenti numerosi elementi di imprendi-

torialità non dissimili da una micro o piccola impresa. Il professionista è per molti versi un imprenditore, per il livello di esposizione al rischio, perché spesso deve coinvolgere nel suo lavoro altre persone e professionalità, ecc. Ciò nonostante, nell'autoimpiego dovrebbe mancare la costituzione di un'entità collettiva come l'impresa, e quindi anche la dimensione legata all'identità dell'impresa, distinta da quella del soggetto imprenditore.

Nella pratica, tuttavia, riconoscere queste differenze può risultare molto difficile. Lo sviluppo di settori della produzione legati al terziario avanzato o ai servizi, in particolare ai servizi alla persona, rende possibile creare un'impresa molto snella dal punto di vista della struttura – quella per capirci, in cui basta un telefonino e un computer collegato a internet – che risulta assolutamente indistinguibile rispetto, ad esempio, allo studio professionale di un consulente. In questo caso, la distinzione tra impresa e auto-impiego diventa veramente ardua.

La questione è di grande rilievo perché, come è stato già sottolineato all'inizio di questa sezione, **l'area a cavallo tra piccola impresa e autoimpiego riguarda un settore in costante crescita**. Basti pensare al forte incremento delle ditte individuali registrato in Italia nel corso degli ultimi anni: in un contesto di costante aumento del numero generale delle imprese, il peso percentuale delle ditte individuali è passato dal 12,8% del 1998 al 31,4% del 2002. Si parla di vero e proprio boom del "mettersi in proprio", con più di 200.000 nuove iscrizioni all'anno.

Crescita vs stile di vita: una distinzione basata sull'orientamento di fondo delle imprese Infine, si potrebbe proporre una classificazione di tipo dinamico, che considera le imprese secondo le **particolarità del loro orientamento di fondo**. A questo proposito, sulla base dei risultati dell'analisi empirica realizzata nel corso della ricerca, integrata dai risultati di studi

approfonditi di altri paesi, è stata elaborata una tipologia fondata sulla distinzione tra due principali tendenze.

- Un orientamento alla crescita, che può essere considerato più classico, caratterizzato anche da un'aspirazione della piccola impresa a diventare in futuro di medie o grandi dimensioni.
- Un orientamento, che può essere definito di mantenimento o di ricerca di un determinato "stile di vita", in cui invece predomina l'interesse legato alla soddisfazione personale e professionale dell'imprenditore e delle persone che nell'impresa operano e al mantenimento di un determinato standard di vita per loro e per le loro famiglie. In questo secondo tipo di impresa non esiste una chiara intenzionalità a crescere; tale caratteristica è molto diffusa tra le piccole imprese italiane, che non per questo sono imprese di insuccesso.

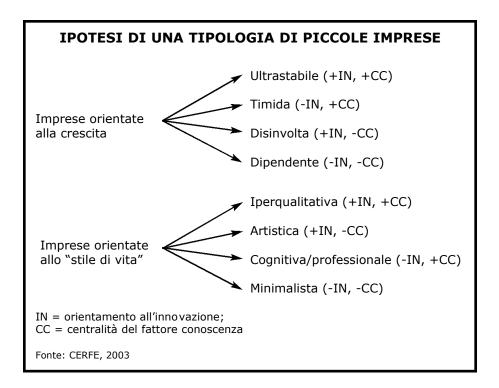
Quella orientata alla crescita sarà una impresa che valuterà il proprio successo prevalentemente in termini di aumento di fatturato, di numero di dipendenti, di rilievo e di prestigio della posizione sul mercato, ecc. Nel secondo tipo di impresa, ovvero l'impresa "life style", il successo verrà considerato, invece, in termini di soddisfazione professionale, oppure di capacità di conciliare la vita professionale con gli impegni familiari, di integrazione nella società, di opportunità di innovare e di sperimentare, di una migliore qualità della vita, ecc.

A partire da questa distinzione si potrebbero cogliere ulteriori elementi di differenziazione analizzando come, ad esempio, l'orientamento di fondo interagisca con gli aspetti critici delle sviluppe. A questo proposite, si potreb

Una proposta di tipologia di impresa

aspetti critici dello sviluppo. A questo proposito, si potrebbe fare riferimento a due principali fattori: da un lato, l'orientamento all'**innovazione** intesa in senso "relativo", ossia non solo legata a vere e proprie invenzioni, ma alla capacità di interpretare in modo nuovo anche elementi tradizionali; dall'altro, la considerazione del "fattore conoscenza", come elemento sempre più importante nella produzione delle imprese moderne.

Integrando questi due aspetti con gli orientamenti di fondo, si potrà approdare a otto modalità teoriche di interpretare l'impresa, che per semplicità potranno essere chiamati "tipi di impresa". In questo esercizio puramente teorico si è cercato anche di attribuire un nome a questi tipi, che vanno considerati del tutto provvisori, anche se, dalle interviste realizzate, molti di questi hanno trovato una loro fondatezza empirica. Nella tabella successiva si riporta la classificazione che ne consegue.



## L'impresa Ultrastabile

È utile tentare una descrizione di ciascun tipo di impresa. Una piccola impresa orientata alla crescita, incentrata sulla conoscenza, in cui è facilitato l'accesso alle informazioni e in cui c'è una spiccata tendenza all'innovazione (nei prodotti o nell'organizzazione) potrebbe essere caratterizzata da una sicura stabilità nel mercato. Si tratta di un'impresa di punta che, nonostante le piccole dimensioni, è in grado di svolgere un ruolo di leadership nel mercato e di favorire un aumento di utili e di fatturato (l'impresa Ultrastabile).

#### **Nella situazione** opposta l'impresa Dipendente

All'opposto, un'impresa orientata alla crescita, in cui la conoscenza e l'informazione non giocano un ruolo fondamentale e l'innovazione è scarsa, potrebbe configurare una

situazione di forte dipendenza dal mercato. Un classico esempio è rappresentato dalle imprese nate da un processo di *outsourcing* di una grande impresa, che sono in grado di mantenere una crescita del loro fatturato esclusivamente grazie a una serie di commesse garantite, oppure in riferimento al più tradizionale indotto (l'impresa Dipendente).

I due tipi di imprese potrebbero presentare medesimi livelli di fatturato e un ugual numero di dipendenti, operare nello stesso settore ed essere localizzate nella stessa zona, ma appare evidente che si tratta di due situazioni imprenditoriali profondamente diverse, in cui il grado e il tipo di rischi ai quali sono esposte sarà altrettanto differente. Di conseguenza, dissimili saranno anche gli interventi formativi e di consulenza necessari per migliorare il controllo sul proprio ambiente e sul proprio processo di consolidamento.

Potrebbero anche trovarsi **situazioni di tipo intermedio** in cui, ad esempio, una piccola impresa orientata alla crescita riesce ad innovare anche se cura poco la conoscenza e l'informazione. Si tratta di situazioni solo apparente-

I due tipi intermedi orientati alla crescita: l'impresa Disinvolta e l'impresa Timida

mente paradossali, ma che trovano ampio riscontro nella realtà, in cui lo sviluppo è guidato da vere e proprie invenzioni che riescono a incontrare a lungo i favori del mercato grazie alla loro elevata originalità (l'impresa Disinvolta).

Vi possono anche essere imprese in cui l'accesso alle informazioni non è accompagnato da un'attività di innovazione. Si tratta dei casi in cui le potenzialità produttive della conoscenza e dell'informazione non vengono adeguatamente impiegate per la produzione, magari proprio per la paura di compromettere una tendenza alla crescita, evitando, cioè, di correre il rischio di perdere posizioni attuali di mercato a causa del cambiamento (l'impresa Timida).

Così come per le imprese tendenti alla crescita, si potrebbero immaginare sotto-tipi di imprese orientate a mantenere o a raggiungere un determinato "stile di vita". Come già accennato, l'orientamento allo "stile di vita" presuppone una minore attenzione alla crescita dell'impresa ma presenta come priorità obiettivi di natura personale, sociale e professionale.

Una piccola impresa orientata allo "stile di vita", che assegna grande importanza al capitale cognitivo e all'informazione e che punta sull'innovazione, si potrebbe caratterizza-

L'impresa Iperqualitativa

re per una particolare attenzione alla **qualità**, in cui domina il piacere di realizzare e di offrire un buon prodotto o servizio al proprio cliente, senza perseguire necessariamente un aumento di fatturato ed evitando di crescere

anche se ci sono chiare potenzialità di successo (l'impresa Iperqualitativa).

#### Nella situazione opposta, l'impresa Minimalista

All'opposto, potremmo avere un'impresa "minimalista", in cui non si trova una particolare attenzione al capitale cognitivo e neanche una tendenza all'innovazione. Ciò

potrebbe delineare casi, abbastanza frequenti, in cui l'obiettivo è semplicemente quello di assicurare un reddito all'imprenditore e alle persone che lavorano nell'impresa, guardando solo al mantenimento della propria fetta di mercato. Alcuni tipi di impresa familiare potrebbero presentare queste caratteristiche, ad esempio quando i figli di imprenditori tendono a non investire nell'attività ereditata e anzi la dismettono una volta che i genitori sono andati in pensione (l'impresa Minimalista).

I due tipi intermedi orientati allo stile di vita: l'impresa Artistica e l'impresa Cognitiva Anche in questo caso, tra questi due estremi di imprese orientate allo "stile di vita" si possono avere **situazioni intermedie** in cui, nonostante la scarsa importanza attribuita all'informazione e alla conoscenza, è presente un forte orientamento all'innovazione. In un contesto "life

style", ciò potrebbe configurare, ad esempio, l'impresa artigiana, o quel nuovo filone di imprese che vogliono essere qualcosa di più, a cavallo tra **arte e artigianato** (è il caso dell'impresa che produce e vende cornici e stampe, ma in cui è possibile trovare anche quadri o altri oggetti artistici realizzati dal proprietario; l'impresa che rinnova vecchi mobili non semplicemente restaurandoli ma trasformandoli in prodotti unici; ecc.), in cui il lavoro e le modalità con le quali questo viene eseguito è al centro delle priorità dell'impresa in forma apparentemente quasi indipendente dalle tendenze del mercato (l'impresa Artistica).

Oppure si può registrare una situazione in cui, sempre in un contesto "life style", un elevato impiego di capitale cognitivo non è accompagnato da un'adeguata tendenza all'innovazione. Potrebbe essere questo il caso delle imprese nel settore dei servizi o anche di studi professionali i quali, per non affrontare le complicazioni prodotte da una crescita di dimensioni, si limitano a garantirsi un livello di fatturato adeguato alle proprie aspettative (l'impresa Cognitiva).

Si tratta solo di alcuni esempi, che permettono di configurare una differenziata tipologia imprenditoriale non legata a caratteristiche estrinseche (il numero di dipendenti, il settore produttivo, l'area territoriale), ma ad

elementi più propri del "soggetto impresa", in qualche misura all'identità, alle priorità intorno alle quali è stata organizzata, e quindi agli obiettivi che persegue.

## Linee strategiche

Di fronte alle molteplici peculiarità che caratterizzano un'impresa è necessario che la consulenza e la formazione predispongano strumenti adeguati per offrire risposte pertinenti alle varie esigenze che si possono manifestare. In questo quadro, è necessario promuovere un approccio strategico alla consulenza e alla formazione all'impresa, orientato a ricercare le differenze e a puntare su di esse per facilitare l'imprenditore nel percorso di consolidamento. Seguendo questo approccio generale, è possibile suggerire almeno cinque principali strategie guida che in qualche modo incidono sul modo di concepire e di organizzare l'attività stessa di consulenza e di formazione all'impresa.

# Interpretare le differenze come opportunità per facilitare il controllo del percorso di consolidamento dell'impresa

Una buona consulenza e formazione dovrebbe partire proprio dalla rilevazione delle specificità dell'impresa per costruire un programma di sostegno adeguato ed efficace per l'aspirante imprenditore. La conoscenza e la valorizzazione degli elementi caratteristici dell'impresa consentono, infatti, di comprendere e di meglio delineare i punti di forza e di debolezza che essa presenta e di operare su questi per assicurare un maggiore controllo del processo di consolidamento. Si tratta di adottare un approccio alla consulenza e alla formazione di tipo aperto e non predeterminato che, pur partendo da obiettivi comuni (ad esempio, facilitare la gestione delle attività imprenditoriali, prevenire l'insuccesso, sostenere l'impresa nell'identificare un mercato, ecc.), permetta di costruire di volta in volta un programma specifico, più adatto alle particolari esigenze dell'aspirante o del neo-imprenditore.

A questo proposito, sarà utile l'adozione di alcuni principi metodologici di cui si parlerà approfonditamente nel prossimo capitolo, ma che

possono essere brevemente richiamati in questa sezione: offrire con continuità il sostegno e l'assistenza gettando le basi per un vero e proprio **accompagnamento dell'imprenditore**, non solo in funzione del consolidamento, ma anche oltre, per tutta la durata dell'esperienza imprenditoriale; favorire l'adozione di **percorsi individualizzati**, imparando ad ascoltare le esigenze dell'imprenditore piuttosto che proponendo prematuramente soluzioni.

# Riconoscere prima di tutto le specificità formali dell'impresa

Un primo passo verso la ricerca delle differenze tra le imprese è sicuramente legato all'adozione di criteri di distinzione di tipo formale che consentono di cogliere, anche se a grandi linee, le dinamiche legate alla diversità estrinseca dell'impresa.

A questo proposito, oltre ai criteri tradizionali legati alla dimensione o al settore occupazionale, si può fare riferimento, ad esempio, al tipo di forma giuridica assunta dall'impresa (o che l'imprenditore intende assumere), eventualmente all'origine familiare, senza trascurare le forme di finanziamento prevalenti per la costituzione dell'impresa. L'adozione di tali criteri permetterà di effettuare una prima inquadratura dell'impresa che richiede l'assistenza o la formazione, fondamentale per identificare alcune principali aree di fabbisogno.

# Non limitarsi alle specificità estrinseche e ricercare le differenze sostanziali tra le imprese

Per comprendere le dinamiche più profonde che caratterizzano le piccole imprese è necessario non limitarsi ai soli criteri estrinseci. Andare oltre l'evidenza nell'analisi di una piccola e micro impresa significa cercare di cogliere l'identità che essa ha assunto o va assumendo, proprio in virtù della considerazione secondo la quale avviare una impresa è una esperienza sociale e non solo un'attività economica. La ricerca, come si è visto, a questo proposito ha permesso di individuare alcuni criteri che possono contribuire a rilevare le specificità sostanziali dell'impresa. A questi criteri se ne potrebbero aggiungere sicuramente altri. Ciò che qui preme porre in rilievo è che una buona consulenza e formazione dovrebbe chiedersi quali sono i tratti distintivi di un'impresa al di là di quelli immediatamente evidenti, perché così facendo è possibile cogliere ulteriori ambiti di fab-

bisogni specifici dell'imprenditore e, quindi, facilitare il controllo delle dinamiche più profonde del processo imprenditoriale.

# Adottare programmi formativi differenziati

Da un punto di vista operativo, come risulterà più chiaro nel prossimo capitolo, la ricerca e la valorizzazione delle differenze tra le imprese si traduce, nell'ambito della formazione, nell'utilizzo di un approccio aperto alla progettazione formativa e orientato alla individuazione di percorsi formativi differenziati, in risposta alle diversità di fabbisogno che necessariamente gli aspiranti imprenditori esprimono. Ciò significa, ad esempio, integrare la formazione generale realizzata in aula con momenti di approfondimento individualizzato.

# Adottare programmi di assistenza e di consulenza differenziati

Allo stesso modo, in ambito di consulenza e di assistenza alle neonate imprese, sarà necessario contrastare la tendenza a offrire consigli uniformi a imprese solo apparentemente simili, predisponendo programmi differenziati. Ciò sarà possibile attraverso la ricerca in sede di colloquio, ad esempio, di quelle informazioni e conoscenze sull'impresa e sull'imprenditore che possono determinare l'avvio di un percorso individualizzato, intorno al quale canalizzare specifici momenti di approfondimento, anche da parte di altri consulenti esperti sulle questioni poste.

# 2. Interpretare l'insuccesso come parte delle regole del gioco imprenditoriale

Il tema dell'insuccesso ha rappresentato, per certi versi, il punto di partenza della ricerca realizzata dal CERFE in questi mesi e concluso proprio con la redazione del presente manuale. Una delle domande iniziali, infatti, era legata alla comprensione del perché, nonostante i numerosi studi e approfondimenti empirici sul funzionamento dell'impresa, l'ampia diffusione di guide dettagliate su come dar vita a un'impresa e l'ormai lunga esperienza maturata nel sostegno diretto all'avvio imprenditoriale, le pro-

babilità di fallimento e in generale di insuccesso delle imprese nei primi anni di vita permangano tuttora elevate.

La demografia industriale ci ha abituato in questi ultimi anni a guardare il fenomeno dell'imprenditorialità come un bicchiere mezzo pieno, sottolineando con numerose analisi l'entusiasmante crescita del numero di imprese registrata in Europa e ancor di più in Italia. Nonostante l'11 settembre, e la crisi economica che ne è seguita al livello internazionale, i tassi di crescita imprenditoriale, almeno in Italia, si sono mantenuti su livelli superiori al 2%, livelli mai raggiunti nel ventennio precedente. Molto meno spazio in questi studi viene dedicato alla parte mezza vuota del bicchiere, cioè agli altrettanto elevati tassi di insuccesso imprenditoriale e, in particolare, alla pronunciata mortalità infantile delle imprese.

Una stima pubblicata di recente in un documento della Commissione Europea sostiene che circa il 50% delle imprese muore nei primi cinque anni di vita. Per quanto riguarda l'Italia, sulla base di diverse analisi, il tasso di mortalità delle imprese per gli stessi anni si aggira tra il 79,5% e il 55%. La difficoltà a sopravvivere da parte delle neonate imprese non è una questione prettamente italiana o europea. Secondo la maggior parte degli osservatori, la mortalità delle nuove imprese negli USA raggiunge valori intorno all'80% nei primi cinque anni. La *Small Business Administration* riporta dati meno allarmanti ma comunque elevati, con una percentuale di mortalità pari al 60,5% nei primi sei anni di vita.

Probabilmente i demografi industriali hanno ragione a non dare una grande rilevanza statistica al fenomeno della mortalità imprenditoriale, visto che, ai fini delle prospettive sull'andamento futuro del sistema economico, ciò che conta è che il differenziale tra imprese nate e imprese morte sia positivo (e questo avviene in Italia e in Europa).

Permane tuttavia, nonostante il differenziale positivo, una **rilevanza economica e sociale dell'insuccesso imprenditoriale che necessita di essere indagata**. La forte penalizzazione legislativa e culturale presente nel nostro paese, ad esempio, non solo rappresenta un deterrente all'avvio d'impresa, ma spesso trasforma l'insuccesso in una perdita secca di risorse e quindi di ricchezza. Un'interpretazione meno catastrofista e definitiva dell'insuccesso, legata anche a un riconoscimento pedagogico della esperienza imprenditoriale anche quando negativa,

potrebbe favorire il recupero delle risorse non solo economiche che rischiano di andare perse se, dopo un fallimento, il tentativo di avviare una nuova impresa viene ostacolato. Inoltre, la presenza sempre più numerosa tra i candidati imprenditori di persone cosiddette "svantaggiate" rende la questione dell'insuccesso rilevante anche dal punto di vista etico-sociale. Esso, infatti, non può essere interpretato solo in termini di mancato avvio imprenditoriale, ma è anche il segno della produzione di un **danno sociale**.

## Risultati della ricerca

Parlando di mortalità imprenditoriale nel corso delle interviste svolte, si è fatto spesso riferimento alle elaborazioni proposte dall'economista austriaco Schumpeter, che a questo proposito parlava di "distruzione creatrice", soste-

L'insuccesso imprenditoriale come "distruzione creatrice". Ma è proprio vero?

nendo che, in un'economia avanzata, è auspicabile la presenza di un certo livello di mortalità imprenditoriale, capace di favorire il processo di ricambio e di innovazione. Senza nulla togliere alle grandi intuizioni di Schumpeter, è necessario tenere presenti alcuni elementi della realtà sociale, culturale, politica, oltre che imprenditoriale, dell'Italia e dell'Europa di oggi che, in qualche misura, limitano quella importante forza innovatrice che dovrebbe sprigionarsi dall'insuccesso imprenditoriale.

La ricerca, in particolare, ha mostrato che **preoccuparsi** della mortalità imprenditoriale ha una sua rilevanza economica. In primo luogo, dai dati emerge chiaramente che a

L'insuccesso imprenditoriale di fatto distrugge ricchezza

morire sono, nella maggior parte dei casi, proprio le imprese appena nate, ossia quelle che potenzialmente sono portatrici di innovazione. Inoltre, soprattutto in Europa e in forma ancor più accentuata in Italia, la fenomenologia dell'insuccesso tende a tradursi quasi sempre in una distruzione irreversibile di ricchezza.

In Italia, infatti, **chi tenta di fare impresa e non ci riesce difficilmente ci riprova**. Molti degli interlocutori consultati (soprattutto i consulenti) hanno confermato di non aver mai seguito esperienze di nuovi tentativi da parte di persone che avevano fallito al primo colpo. Avere provato ad avviare l'avvio di un'impresa ha sicuramente permesso di accumulare conoscenze e competenze che, se non investite in una

nuova esperienza imprenditoriale, andranno totalmente perse.

Il fallimento di una piccola impresa è molto più rischioso e doloroso di quello di una grande impresa Del resto, la legislazione vigente nel nostro paese è particolarmente rigida per le piccole imprese, ad esempio, in relazione alle **regole in materia di liquidazione e di responsabilità patrimoniale** per quei debiti che restino non soddisfatti una volta chiuso il falli-

mento. Nella normativa italiana vi è un rilevante discrimine tra fallimento di una società di capitali e fallimento di un imprenditore individuale o di una società di persone. Mentre nel caso della società di capitali, il problema della sopravvivenza dei debiti generalmente non si pone perché è l'impresa stessa che di norma, o di fatto, si estingue al termine della procedura, nel caso di imprenditore individuale o di società di persone, la responsabilità per i debiti sopravvive e resta a erodere eventuali guadagni futuri dell'imprenditore che ha fallito. Poiché questa tipologia di aziende è tipicamente di piccole dimensioni, l'effetto di scoraggiamento sui nuovi investimenti finisce per essere più forte sulle piccole imprese che sulle grandi, di norma organizzate come società di capitali. In altri paesi, invece, e in particolare negli Stati Uniti, con la chiusura della procedura di liquidazione viene meno anche l'esigibilità dei crediti rimasti insoddisfatti.

Un imprenditore fallito è una persona finita: un rischio troppo grande se si considera la piccola impresa come strumento di lotta alla disoccupazione

Non solo gli effetti dal punto di vista economico e professionale, ma anche le **sanzioni di carattere personale** in Italia sono particolarmente pesanti. Infatti, se un imprenditore fallito – che generalmente è titolare di una piccola o di una micro impresa – non ottiene una riabilitazione attraverso un procedimento giudiziario, viene iscritto in un apposito registro, con rilevanti conseguen-

ze, come ad esempio la perdita del diritto di voto e il divieto di esercitare alcune professioni, indipendentemente dalle cause e dal comportamento da lui stesso tenuto in relazione al fallimento. È noto che tanti possono essere i fattori che conducono una impresa al fallimento e raramente dietro un imprenditore fallito si nascondono comportamenti fraudolenti. Sarebbe auspicabile, in questo contesto, limitare le gravi sanzioni inflitte allo sfortunato imprenditore solo in presenza di illeciti penali o di serie scorrettezze professionali, e facilitare invece, nelle altre circostanze, la riabilitazione e il recupero del soggetto che, anche grazie al fallimento, probabilmente in futuro avrà maggiori chances di successo.

## Quella del fallimento resta un'idea di catastrofe, che non interessa solo la dimensione professionale ma riguarda l'esistenza personale e quella della famiglia dell'imprendito-

Il fallimento è una "catastrofe" e difficilmente si riprova a fare impresa

re. Non a caso l'espressione "sei un fallito" ha una connotazione estremamente negativa e sta ad indicare l'incapacità di realizzare qualcosa di buono nella vita. Non si tratta di un tema esclusivamente italiano, anche se probabilmente nel nostro paese le condizioni sono ancora più rigide che in altri. Da una ricerca di Eurobarometro emerge che quasi il 50% degli europei ritiene che "non si dovrebbe avviare una impresa se c'è il rischio che possa fallire". Lo spettro del fallimento produce una grande contraddizione, visto che nel concetto stesso di impresa è implicito quello di rischio, che altro non è se non l'eventualità che le cose possono andare male. Solo per avere un parametro di confronto: negli Stati Uniti la percentuale di coloro che esprime la stessa opinione è pari al 25%.

È stato possibile su questo punto realizzare un confronto anche con imprenditori statunitensi. Vale la pena riportare, a titolo esemplificativo, il contributo di una imprenditrice americana incontrata a Bruxelles «...quel-la che sto attualmente dirigendo è la mia terza impresa. Ho avuto un paio di insuccessi alle spalle che mi hanno portato a chiudere con qualche bega e conflitto le attività che avevo avviato. Ho fatto alcuni errori; alcune cose non sono andate come prevedevo, ma tanto non puoi mai sapere come andranno esattamente le cose. Comunque il lavoro fatto non l'ho perso, ho imparato molte cose. Le mie agende in quegli anni si sono riempite di nomi, di riferimenti utili che mi hanno aiutato a partire con il piede giusto. Non so come andranno le cose in futuro, ma comunque dormo tranquilla. Se sei uno che non dorme la notte per le preoccupazioni non puoi certo fare l'imprenditore!».

Come è stato già anticipato, preoccuparsi dell'insuccesso imprenditoriale non è rilevante solo dal punto di vista economico, ma anche dal punto di vista etico-sociale, dal momento che a proporsi come imprenditori sono sempre più frequentemente persone appartenenti a categorie svantaggia-

Preoccuparsi dell'insuccesso imprenditoriale è rilevante anche dal punto di vista sociale

te, sollecitate a fare impresa dalle politiche pubbliche. Si propone di avviare un'impresa agli immigrati come strada per facilitare l'integrazione nelle società di accoglienza; o agli ex-detenuti come mezzo per favorire il pieno reinserimento sociale; o alle donne come occasione per superare il tetto di vetro (addirittura per facilitare la conciliazione tra dimensione familiare e vita professionale!); e così via per altre categorie che soffrono di una qualche forma di svantaggio sociale. In tutti questi casi, sarà particolarmente importante assicurarsi che l'esperimento "impresa" non fallisca, perché non è in ballo solo l'esistenza o meno di una attività economica, ma il successo di una politica sociale. Le istituzioni europee, e con esse i governi dei "15", e ora anche dei "25", stanno cercando di convincere milioni di persone ad avviare un'impresa per risolvere i loro problemi, primo fra tutti quello della disoccupazione. Ciò comporta una responsabilità politica nei confronti dei destini di queste persone, e quindi delle loro imprese, che passa necessariamente per la capacità di preoccuparsi della prevenzione dell'insuccesso.

È chiaro che questo discorso non deve portare a tenere in piedi, con sussidi o altre forme di sovvenzionamento, imprese economicamente insostenibili. Una strada possibile è quella di **interrogarsi sulle cause dell'insuccesso**, per individuare strumenti e misure che possano favorire una migliore prevenzione. In questo contesto, potrebbe essere anche opportuno **chiedersi se l'interpretazione corrente dell'insuccesso** non rappresenti di fatto un ostacolo alla possibilità di "salvare" quanto di positivo comunque l'esperienza fallimentare ha permesso di produrre.

La trattazione e la riconsiderazione del fallimento imprenditoriale potrebbero invece rappresentare una strada utile proprio per favorire il successo dell'impresa. La ricerca, in proposito, ha mostrato l'esi-

Segnali di re-interpretazione dell'insuccesso imprenditoriale: le proposte per una depenalizzazione legislativa del fallimento delle piccole imprese stenza di diversi segnali in questa direzione, e in particolare verso la **re-interpretazione del fallimento** per la piccola e micro impresa, sia al livello nazionale che al livello europeo.

In Italia, infatti, sono state presentate diverse proposte di legge, sia nella scorsa legislatura, che in quella attua-

le, per una **depenalizzazione giuridica del fallimento**, orientata a integrare la tutela esclusiva dei creditori con un'attenzione anche nei confronti del piccolo imprenditore, non sempre totalmente responsabile dell'insuccesso della propria impresa, vista l'ampia vulnerabilità che un'attività di ridotte dimensioni presenta attualmente sul mercato. Ad esempio, nel Libro bianco sull'imprenditorialità realizzato dal Ministero delle Attività produttive nel 2000, si parla della necessità di distinguere l'insuccesso dal fallimento, configurando il primo come passaggio o

momento dell'esperienza imprenditoriale da cui non è detto che non possa prendere avvio una nuova esperienza di impresa.

Numerose ricerche, realizzate soprattutto negli Stati Uniti, hanno dimostrato che uno dei fattori di successo nella creazione di un'impresa è proprio una pregressa esperienza imprenditoriale da parte di chi avvia l'impresa, anche se è stata fallimentare. Che l'esperienza produca insegnamento è un principio fondamentale della formazione, soprattutto di quella professionale. Paradossalmente, l'insuccesso potrebbe essere in qualche misura necessario per riuscire a raggiungere il successo imprenditoriale.

Riferimenti espliciti all'insuccesso come parte del processo imprenditoriale sono chiaramente presenti anche al livello europeo. Vale la pena di richiamare, a questo proposito, i principi della Carta Europea della Piccola Impresa (siglata in Portogallo a giugno del 2000) in cui, tra l'altro, si afferma

La Carta Europea delle Piccole Imprese: il fallimento come forma di apprendimento

come: «l'assunzione responsabile di iniziative e di rischi comporti insucces - si che devono essere considerati principalmente un'occasione di apprendi - mento». La stessa Commissione ha realizzato diversi studi comparativi proprio sullo "stigma" del fallimento, in particolare per la piccola impresa, mostrando in tutta la sua evidenza il peso del fardello culturale, oltre che giuridico ed economico, prodotto dall'esperienza del fallimento e di un insuccesso in generale (anche non concluso con il fallimento, ma con la semplice chiusura), da cui è quasi impossibile riprendersi. Nella pratica, si tratta quindi di capire in che modo è possibile recuperare le risorse, oltre che economiche, anche di competenze, che potrebbero andare perse se, dopo un fallimento, il tentativo di avviare una nuova impresa viene ostacolato.

# Linee strategiche

Una re-interpretazione dell'insuccesso imprenditoriale, in particolare in riferimento alla piccola e micro impresa, richiede comunque la revisione di alcune normative che regolano la vita civile nel nostro come in altri paesi europei. Promuovere una "depenalizzazione" legislativa del fallimento della piccola e micro impresa, senza diminuire le sanzioni per comportamenti fraudolenti, sicuramente facilita una sua re-interpretazione anche dal punto di vista culturale: il fallimento, cioè, non più come defi-

nitiva catastrofe ma anche come momento di apprendimento o comunque parte integrante delle regole della creazione di impresa.

Ciò non significa che la questione della re-interpretazione dell'insuccesso imprenditoriale sia solo normativa. La consulenza e la formazione all'impresa possono offrire un grande contributo in questa direzione, almeno in relazione a tre principali aspetti: la prevenzione dell'insuccesso; la gestione delle crisi; la riabilitazione dell'imprenditore.

# 24

## Favorire la prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale

Una buona consulenza e formazione all'impresa dovrebbe essere in grado di preparare adeguatamente l'imprenditore nel difficile e complesso percorso di avvio imprenditoriale, al fine di prevenire un possibile insuccesso. Ciò è possibile prospettando all'aspirante imprenditore fin dall'inizio quale sarà il futuro che lo aspetta: i rischi con cui dovrà confrontarsi; i possibili problemi che incontrerà; gli ostacoli che si frapporranno sulla sua strada (che, da quanto abbiamo detto, non sono solo di natura economica); e anche le opportunità che dovrà imparare a riconoscere e cogliere. Una consulenza e una formazione all'impresa orientate alla prevenzione dell'insuccesso dovranno, ad esempio, **anticipare** la rappresentazione di eventuali ostacoli e presentare anche gli aspetti negativi del fare impresa con un approccio realistico. Degli elementi di metodo a questo proposito si parlerà approfonditamente nel capitolo successivo. In questa sede, è importante sottolineare l'adozione di una strategia guida di prevenzione dell'insuccesso nell'impostare qualsiasi attività di consulenza, di assistenza e di formazione al candidato imprenditore.

# 25

## Interpretare le crisi come parte del processo imprenditoriale

Un aspetto di particolare rilevanza strettamente connesso al precedente riguarda il sostegno da parte della consulenza e della formazione nella gestione e nell'interpretazione delle crisi. A tal fine è necessario, non solo parlare con franchezza con l'imprenditore delle vicende negative sulla conduzione dell'impresa, ma anche interpretarle come parte integrante del processo imprenditoriale. A questo proposito, si possono individuare almeno due linee di riferimento.

In primo luogo, non confondere la crisi con un insuccesso impren-

**ditoriale**. La gestione delle crisi è implicita nella gestione di impresa. Anche le imprese di successo vivono alti e bassi e si trovano, nonostante le tendenze positive del fatturato, a dover affrontare quotidianamente situazioni problematiche.

In secondo luogo, **interpretare ciascuna crisi, comunque, come un'opportunità di apprendimento** per l'imprenditore che, per quanto dolorosa, gli permette di ritrovarsi più preparato per il futuro. Egli, tuttavia, preso dalle circostanze potrebbe non comprendere fino in fondo gli insegnamenti da trarre dall'esperienza della crisi e, in questo, il lavoro del consulente e del formatore sarebbe fondamentale.

# Facilitare la riabilitazione dell'imprenditore che ha avuto un'esperienza di insuccesso

Un ulteriore ambito in cui la consulenza e la formazione all'impresa possono offrire un importante contributo riguarda l'impegno nella cura e nel recupero di quegli imprenditori che per ragioni diverse sono incappati in un insuccesso. E questo proprio al fine di facilitare il reimpiego di quelle competenze che comunque l'avvio di impresa ha permesso di accumulare e di impedire, quindi, l'attivazione di un processo di dequalificazione sociale, oltre che professionale, derivante dall'esperienza fallimentare. A tale proposito, andrebbero sperimentati pratiche e percorsi riabilitativi che nella sostanza si potrebbero tradurre in attività di *capacity building* e di formazione, nel favorire il reinserimento in altre imprese, nell'assistenza e nella consulenza in direzione di una riabilitazione giuridica, oltre che economica, attraverso, ad esempio, il sostegno al recupero di credibilità nei confronti del sistema creditizio.

# 3. Interpretare il successo non come un trionfo ma come una soluzione soddisfacente

La complessità e la dinamicità che caratterizza il processo di creazione d'impresa si perpetuano di fatto nell'operatività dell'impresa consolidata. Nel corso dei capitoli precedenti si è parlato della rilevanza della dimensione sociale dell'impresa, delle dinamiche cognitive e del fatto che questo dà vita

a un'ampia differenziazione sostanziale tra le imprese di piccole dimensioni (nelle aspettative, nell'orientamento di fondo e nelle modalità di combinare i diversi fattori produttivi). Tutto ciò non può non produrre effetti anche nel modo di interpretare e di rappresentare il successo imprenditoriale.

Tradizionalmente il concetto di successo è legato a una visione monodimensionale dell'impresa, come sola istituzione economica. Nonostante in molti casi, per interpretare il successo di un'impresa si faccia ricorso a numerosi indicatori, questi tendono a prendere in considerazione essenzialmente la dimensione economica dell'impresa, ossia la capacità di essere efficiente e di riuscire a conseguire buoni risultati nel tempo, in termini di crescita del fatturato.

Alla luce del percorso realizzato fino a questo punto, parlare di successo esclusivamente in termini economici (fatturato e crescita dimensionale) appare limitativo. Tra l'altro, questa accezione potrebbe apparire scorretta anche dal punto di vista teorico. Si è già fatto riferimento alla forte discontinuità esistente tra piccola impresa, da un lato, e media e grande impresa, dall'altro. Quando una piccola impresa cresce e diventa un'azienda di medie dimensioni, di fatto dà vita a un altro soggetto e a un altro tipo di esperienza imprenditoriale. Confondere i due fenomeni significa non riconoscere le peculiarità della piccola dimensione. In questo quadro, identificare il successo della piccola impresa con la capacità di crescita significa attribuire inevitabilmente una connotazione negativa, o comunque transitoria, all'imprenditorialità caratterizzata dalla piccola dimensione. Ciò oltretutto contrasta con il fenomeno generalizzato della stabilità della piccola dimensione.

Non è raro il caso dell'imprenditore titolare di una microimpresa che dichiara di non voler crescere anche se ha "il mercato", perché il suo principale obiettivo non è quello di espandersi ma di mantenere un certo standard di vita evitando, possibilmente, l'azzardo della crescita. Ciò nonostante, questo immaginario imprenditore potrebbe essere estremamente soddisfatto di quanto ha creato e pienamente realizzato professionalmente anche se gestisce un'impresa che mantiene pressoché inalterato il proprio fatturato e il numero di dipendenti (magari anche con qualche flessione). Si può parlare in questo caso d'impresa di successo? Secondo l'approccio classico alla definizione di successo probabilmente, no. Ma il successo non ha anche qualcosa a che fare con gli obiettivi imprenditoriali? E quando questi obiettivi divergono dagli indicatori tradizionali del successo, come la mettiamo?

La questione diventa ancora più stringente considerando che, come è stato più volte messo in evidenza, di imprenditori analoghi a quello proposto nell'esempio ce ne sono tanti e sono in crescita anche grazie alle ingenti risorse impegnate nel corso dell'ultimo quindicennio per implementare le politiche di promozione imprenditoriale.

Emerge chiaramente l'esigenza di proporre un'interpretazione e un'immagine del successo più vicini alla realtà della piccola impresa e della microimpresa, abbandonando visioni trionfalistiche e meramente economiche e impegnandosi a contemplare nel successo tutto ciò che di "invisibile" ma rilevante è presente nella vita dell'impresa.

#### Risultati della ricerca

La ricerca ha permesso di mostrare che una definizione prettamente economica del successo applicata al mondo della piccola e micro impresa rischia di essere o troppo astratta (trionfalistica) o estremamente riduttiva (successo inteso I limiti dell'interpretazione corrente di successo imprenditoriale

come mera sopravvivenza sul mercato). In ogni caso, tale definizione risulta incapace di includere una serie di elementi che, anche in base al senso comune, sono fortemente esplicativi del successo (la piena realizzazione professionale e personale, ad esempio). La consultazione di esperti e di informatori qualificati, insieme all'analisi diretta del mondo imprenditoriale, ha permesso di individuare almeno cinque principali limiti delle accezioni correnti del successo, da cui è utile partire per proporre una nuova interpretazione.

Un primo limite riguarda il taglio **monistico** del concetto tradizionale di successo, quasi esclusivamente incentrato sul tema della **presenza dell'impresa sul mercato**. Naturalmente, questo è un aspetto fondamentale della vita

Semplicemente sopravvivere sul mercato non può considerarsi un successo

di un'impresa, centrale per la sua sopravvivenza, sia nell'immediato che nel più lungo periodo. La sostenibilità economica, tuttavia, ancorché difficile da raggiungere, rappresenta la condizione necessaria affinché l'impresa possa esistere, e non propriamente una situazione di successo, che dovrebbe connotare, invece, una condizione di livello "superiore" alla semplice sopravvivenza. Da quanto emerso finora, inoltre, emerge che l'impresa si configura come un attore collettivo, un sodali-

zio più o meno ampio di individui caratterizzati, almeno in parte, dalla condivisione di pratiche, di conoscenze esplicite e tacite, di finalità e di destini. Si può affermare che è proprio questo insieme di dinamiche che permette alle imprese la cooperazione interna e la gestione efficiente dei costi di transazione<sup>8</sup>. È chiaro, quindi, che l'accezione del successo di un'impresa, proprio in ragione della valutazione della sua presenza sul mercato e delle prospettive future, deve poter comprendere questi elementi centrali per la sua esistenza.

Imprese diverse avranno modalità di espressione del successo altrettanto differenziate In secondo luogo, le accezioni più diffuse del successo imprenditoriale corrono il rischio di essere **indistinte e onnicomprensive**, miranti a individuare in imprese molto differenti tra loro caratteri comuni di cui spesso non posso-

no essere, per loro stessa natura, portatrici. Abbiamo visto, infatti, che il mondo delle piccole e micro imprese è molto variegato. L'avvio di attività imprenditoriali è spesso il frutto di orientamenti differenti, la cui importanza non può essere sottovalutata, vista la centralità della figura dell'imprenditore per le piccole imprese. Se si ammette che le imprese siano diverse, si dovrà anche considerare che il successo può avere caratteristiche eterogenee. Mentre in alcuni casi la crescita del numero di clienti acquista un'importanza fondamentale, in altri potrebbe essere addirittura il segno di un pericolo.

Nella considerazione del successo bisogna tenere conto della dimensione "immateriale" dell'impresa ... In terzo luogo, l'accezione corrente del successo imprenditoriale, rischia, di essere **riduzionista** perché non considera significativi aspetti della vita delle imprese. Tra le scoperte più importanti sull'impresa di cui si è parlato

ampiamente all'inizio, c'è la considerazione della conoscenza come fattore centrale di produzione. Un'impresa capace di utilizzare in maniera efficace il capitale cognitivo a disposizione, pertanto, è sicuramente portatri-

Q

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Il costo di transazione rappresenta il costo per realizzare lo scambio nel mercato e comprende, ad esempio, il costo per accedere alle informazioni su chi offre il bene o servizio che si intende acquistare o il tempo per realizzare effettivamente la transazione, oltre che i costi legati al comportamento opportunistico dei soggetti coinvolti nella transazione. In base all'approccio della new institutional economics è proprio l'esistenza dei costi di transazione a rendere conveniente avviare una impresa, che per accedere alle risorse può sostituire lo scambio nel mercato con la definizione di contratti (ad esempio, nel caso delle risorse umane, invece di ricorrere al mercato per ogni prestazione che occorre, l'impresa può stipulare un contratto una sola volta con un individuo e richiedergli più prestazioni per un certo lasso di tempo, secondo le disposizioni concordate dal contratto). O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York, USA, 1986; Coase R. H., "The Nature of the Firm", in *Economica*, (N.S.), November, 1937, traduzione italiana "La natura dell'impresa", in Brusio G. (a cura di), *La teoria economica dell'organizzazione*, il Mulino, Bologna, 1989.

ce di elementi di successo. Tuttavia, tale capacità delle imprese non viene "messa nel conto", probabilmente anche per la stessa difficoltà di contabilizzare *assets* intangibili come quelli cognitivi.

Un quarto appunto critico che può essere mosso all'approccio corrente al successo riguarda il suo carattere "oggettivista", in quanto non tiene in adeguata considerazione il fatto che il fenomeno imprenditoriale è connesso al configurarsi di una domanda di identità da parte degli individui e non ne considera, quindi, la soggettività. Più volte è stata richiamata in questo manuale la necessità di esaminare l'insieme delle motivazioni personali che spesso stanno alla base della nascita delle piccole imprese. Ciò vale anche in una riflessione ampia sul tema del successo dell'iniziativa imprenditoriale, in particolare nella considerazione degli obiettivi degli imprenditori.

L'approccio standard al tema del successo sembrerebbe, infine, essere di tipo "lineare". Il successo di un'impresa, infatti, viene spesso rappresentato come una sorta di realtà destinata a "svelarsi" progressivamente, i cui caratteri dialettici e processuali finiscono per non essere oggetto di un'approfondita tematizzazione. Il cosiddetto "ciclo di vita" dell'impresa, peraltro, è spesso rappresentato come un processo che sembra essere determinato dalla necessità piuttosto che dall'azione imprenditoriale. Si perdono di vista, quindi, temi quali la scoperta imprenditoriale, l'innovazione, l'apprendimento per prove ed errori, come anche l'esigenza di imparare ad apprendere.

L'interpretazione lineare del successo conduce a una rappresentazione dello stesso come una condizione ideale, rappresentata graficamente da un punto posto in alto in un diagramma cartesiano, che si raggiunge dopo un lungo trend positivo. Il successo come trend crescente non è conforme alla sua realtà

La dinamicità del processo imprenditoriale suggerisce, invece, che il **successo non sia una condizione stabile**. Gli obiettivi dell'imprenditore e dell'impresa, infatti, possono cambiare nel corso del tempo, per il modificarsi della compagine sociale, per effetto di dinamiche esterne all'impresa che incidono nel percorso imprenditoriale o semplicemente perché l'impresa vive; e, connaturata all'operatività dell'impresa, è anche l'idea del cambiamento e dell'adattamento più o meno consapevole all'ambiente che la circonda. Quel punto nel diagramma cartesiano, quindi, potrebbe spostarsi via via più in alto, poi più in basso, più lontano o più vicino nel tempo.



La dinamicità e la complessità del processo imprenditoriale suggeriscono, inoltre, che il **successo** non sia effettivamente un traguardo, una condizione di ottimo assoluto, ma piuttosto un processo, un "divenire" continuo, caratterizzato da gioie e da dolori. Il fatto che un'impresa sia consolidata, abbia un suo mercato abbastanza stabile e magari presenti segnali di crescita dimensionale non significa che non si trovi quotidianamente a confrontarsi con problemi, a fronteggiare rischi e a prendere decisioni importanti per gestire situazioni di incertezza. Nella realtà, un'impresa di successo convive con la discontinuità tipica della gestione imprenditriale, in cui probabilmente non è in discussione la sostenibilità economica, ma permane la processualità caratteristica di un vissuto.

Quindi, non solo il nostro punto nel diagramma cartesiano si sposta nel tempo, ma probabilmente non è neanche un punto, quanto piuttosto un'area probabilistica, una "nuvola" nel piano cartesiano, rispetto alla quale l'impresa si può trovare ai confini o al centro, vivendo in ogni caso una condizione di successo.



A questo punto viene da chiedersi: che cosa caratterizza questa "nuvola"? Quali sono, cioè, le condizioni che spiegano il successo? Non si vuole certo approdare in questo manuale alla formalizzazione di una nuova interpretazione del successo imprenditoriale. Forse l'immagine della "nuvola probabilistica" non è del tutto corretta dal punto di vista matematico. Ciò che chiaramente la ricerca ha permesso di rilevare è il carattere non solo economico e processuale del successo, in virtù del quale c'è bisogno di proporre nuove concettualizzazioni, ma anche nuove immagini e rappresentazioni simboliche.

In riferimento a quanto detto fin qui, sarebbe forse più utile pensare al successo, in particolare per le piccole imprese, sulla base di due principi: Una proposta di interpretazione del successo imprenditoriale

- il successo va valutato in relazione al **contesto** in cui opera l'impresa, ivi comprese le aspettative dell'imprenditore; esso non può quindi avere a che fare con i caratteri estrinseci dell'impresa, ma con le sue caratteristiche peculiari;
- il successo non è uno stato ma un processo, che quindi va valutato nel tempo e in un periodo medio-lungo, il cui andamento non è scontato.

Da queste premesse, possono essere fatte discendere alcune conseguenze.

- Laddove si consideri l'aspetto temporale, si può ritenere che il carattere della capacità di sopravvivenza dell'impresa sul mercato sia un prerequisito del successo, ma non lo esaurisca.
- La seconda conseguenza è che il successo imprenditoriale va valutato rispetto alle finalità dell'impresa, le quali possono essere diverse, come lo sviluppo dell'impresa stessa, il conseguimento della qualità, il raggiungimento di finalità sociali e/o personali dell'imprenditore. Un'impresa di successo, in questo quadro, è

quella in grado di far raggiungere all'imprenditore i suoi obiettivi, a prescindere dalla loro natura.

Un'accezione del successo appropriata, in particolare per le piccole imprese, deve tenere presente, infine, la variabilità e la dinamicità del contesto economico e sociale in cui queste sono inserite. L'ottica, quindi, non dovrebbe essere incrementale: il successo, piuttosto, dovrebbe essere visto come dotato di un andamento a spirale. Da una parte, infatti, nella vita di un'impresa

Il successo ha un andamento "a spirale"



i passi falsi sono sempre possibili. Dall'altra, il contesto economico è soggetto a mutamenti e una scelta appropriata oggi può non esserlo più domani. Un'impresa di successo, quindi, sa correggersi e cambiare, ed è illusorio pensare che il processo di adattamento non comporti difficoltà, incognite ed errori.

È utile mettere in evidenza che, da un punto di vista pratico, questa accezione del successo non implica necessariamente che l'impresa produca un **reddito** tale da permettersi di perseguire finalità diverse o di affrontare un andamento "a spirale". Ci si riferisce al fatto che l'impresa abbia la **capacità di mobilitare risorse**, non solamente di natura finanziaria. Essa deve disporre di un patrimonio di **risorse "invisibili"**, almeno in parte, quali la reputazione, la credibilità, la fiducia, le relazioni, l'accesso al credito, la coesione interna, le capacità tecniche e cognitive, l'esperienza e il *know how* per intraprendere nuove strade, per far fronte a momenti di crisi, anche duri, per rispondere alle necessità di cambiamento, e così via.

#### L'interpretazione del successo come "area di libertà"

In questo quadro, si potrebbe proporre una descrizione generale del successo imprenditoriale come quella condizione in cui la gestione dell'impresa non è esclusivamente assorbita dalla necessità di garantire la sosteni-

bilità economica, perché questa è in qualche misura data per acquisita, ed è possibile quindi pensare e fare anche "altro"; ad esempio, una gestione delle risorse umane più attenta alle esigenze dei singoli o che favorisca la loro formazione e riqualificazione, il miglioramento della qualità dei prodotti, la cura del luogo di lavoro, l'impegno dell'impresa nel campo della responsabilità sociale attraverso sponsorizzazioni o altre iniziative di carattere locale, ma anche la possibilità di elaborare strategie a largo raggio per la crescita dell'impresa, la possibilità di promuovere l'innovazione, ecc. Molti studiosi di impresa, tra l'altro, hanno messo in rilievo che tali ambiti di attività presentano ricadute positive sullo stesso fatturato; motivo in più per includerli nel concetto di successo!

Si potrebbe parlare del successo come "area di libertà", come salto sostanziale dalla centralità del "necessario" verso la ricerca e la realizzazione di obiettivi che presentano elementi di "gratuità" o prospettive di sviluppo di livello superiore. In sostanza, accanto alla

necessità di "fare i soldi", si inseriscono altri "argomenti" nella vita dell'impresa che riguardano comunque il suo sviluppo e che si potranno curare fino a quando essa non scenderà al di sotto della soglia della sostenibilità economica.

Un'interpretazione per quanto sostanziale e realistica va corredata di immagini e punti di riferimento positivi concreti. E ciò assume una rilevanza particolare parlando di piccole e micro imprese in cui si registra un vera e propria **assenza di immagini** di questo specifico e estremamente diffuso tipo di impresa.

Spesso, quando si parla di piccole imprese di successo si fa riferimento a ex-piccole imprese che sono diventate giganti economici. Ci si riferisce, ad esempio, alle storie dell'imprenditore fondatore della "Geox", che a partire

La neessità di proporre immagini di successo della piccola impresa

dalla soluzione di un problema personale (la sudorazione dei piedi e l'invenzione della scarpa che respira forando la suola) ha creato una multinazionale; del promotore di "Technogym", la cui intuizione realizzata nel garage di casa (per facilitare il proprio allenamento) ha favorito lo sviluppo di un vero e proprio nuovo settore del mercato dello sport (il body building, l'attrezzistica, il boom delle palestre e del fitness, ecc.). La stragrande maggioranza delle piccole imprese non intraprende questi percorsi gloriosi, ma è su questa maggioranza che si fonda il nostro sistema produttivo ed è proprio da queste piccole imprese che ci si aspetta un grande contributo in termini di promozione dell'occupazione.

Il piccolo imprenditore "comune", quello che riesce a guadagnare abbastanza per sé e per la propria famiglia, che dà l'anima per la sua impresa, che ha costruito una struttura in cui diverse persone si riconoscono e operano, che non intende crescere, o per lo meno non più di tanto, si trova costantemente a vivere in un senso di inferiorità rispetto a una immagine trionfatrice a cui si fa spesso riferimento ma che non gli appartiene. Potrebbe essere utile, in questo quadro affiancare a un lavoro di tipo teorico, oltre che metodologico, di re-interpretazione del successo e di individuazione di nuovi indicatori, anche un lavoro simbolico, di promozione di immagini di successo proprie della piccola dimensione imprenditoriale.

## Linee strategiche

Il successo rappresenta la prospettiva auspicabile dell'impresa. Esso costituisce l'orizzonte verso cui l'imprenditore si dovrebbe dirigere. L'interpretazione del successo e le sue rappresentazioni sono centrali nella pratica del lavoro di consulenza e di formazione. In qualche modo, tutti gli interventi di assistenza o di sostegno sono ispirati e alimentati dal significato del successo.

Le indicazioni strategiche che si possono trarre dai risultati delle ricerca sono riconducibili a quattro principali linee.

# Praticare il principio della soluzione soddisfacente nel promuovere e analizzare il successo

Nelle attività di consulenza e di formazione all'impresa è necessario riferirsi a un'idea realistica del successo, come situazione auspicabile ma non necessariamente "trionfale" e in cui permangono la dinamicità tipica della gestione imprenditoriale, il confronto con situazioni problematiche e la soddisfazione per la riuscita del lavoro. Si tratta di promuovere un'idea di successo non legata alla ricerca dell'ottimo, ma piuttosto al raggiungimento di una condizione soddisfacente.

# Relativizzare il successo alle situazioni specifiche (le espressioni del successo sono molteplici)

Se i modi di fare impresa sono diversi anche le situazioni di successo saranno eterogenee e gli interventi di formazione e di consulenza dovranno tenere presente tale diversità. Ciascun tipo di impresa potrà configurare il proprio successo in termini di raggiungimento di obiettivi e di finalità, non solo economiche, ma anche di tipo sociale, personale e professionale. Se un immigrato tenta la strada dell'impresa come strumento di accesso al lavoro (quindi a un reddito), ma anche come modalità di integrazione sociale, nel valutare se l'impresa è di successo si dovrà considerare anche questo aspetto. Se il professionista decide di mettersi in proprio per svolgere il proprio lavoro con maggiore autonomia e creatività, tale motivazione dovrà fare parte integrante della valutazione del successo della sua impresa e tutte le azioni di sostegno e di formazione dovranno uniformarsi a questa espressione del successo.

# 29

## Interpretare il successo come "area di libertà"

Nonostante le differenti espressioni che il successo può assumere è possibile, sulla base dei risultati della ricerca, identificare un senso e una sostanza comune che potrebbero essere racchiusi nella definizione del successo come di un'"area di libertà", ossia come condizione in cui è possibile praticare effettivamente le proprie aspettative "superiori" e le proprie attese imprenditoriali. Se tra le aspettative dell'imprenditore c'è la crescita dimensionale, avere successo significherà riuscire a mobilitare risorse per sviluppare l'impresa; se tra le aspettative si trova la volontà di utilizzare l'impresa per fare qualcosa per il proprio territorio, avere successo comporterà la capacità di impegnarsi per contribuire, ad esempio, alla ristrutturazione di un monumento cittadino. È chiaro anche in questo caso che promuovere un'idea di successo come area di libertà produce immediatamente effetti sui contenuti delle attività di sostegno e di formazione all'impresa.

# Rappresentare il successo come percorso del piccolo imprenditore comune

Il successo imprenditoriale non è un momento, né un risultato, non si rappresenta simbolicamente con la vittoria in una competizione sportiva, ma piuttosto come un percorso di vita. Il successo imprenditoriale non si raggiunge, ma si costruisce e si vive nel tempo. Una buona consulenza e formazione all'impresa dovrebbe contribuire a offrire una rappresentazione artistica e simbolica del successo, soprattutto nella sua valenza realistica ed esistenziale. Intorno a questo concetto potrebbe essere utile anche diffondere immagini e storie di piccoli e micro imprenditori, nel momento in cui sono ancora piccoli e non quando sono diventati giganti economici. Ciò permetterebbe di superare il costante senso di inferiorità e di incapacità che spesso si attribuisce all'eterna piccola impresa.

Tre necessarie implicazioni: differenze, re-interpretazione del fallimento e rappresentazione del successo	
Linee strategiche	
RICONOSCERE E VALORIZZARE LE DIFFERENZE TRA LE IMPRESE	<ol> <li>Interpretare le differenze come opportunità per facilitare il controllo del percorso di consolidamento dell'impresa</li> <li>Riconoscere prima di tutto le specificità formali dell'impresa</li> <li>Non limitarsi alle specificità estrinseche e ricercare le differenze sostanziali tra le imprese</li> <li>Adottare programmi formativi differenziati</li> <li>Adottare programmi di assistenza e di consulenza differenziati</li> </ol>
INTERPRETARE L'INSUCCESSO COME PARTE DELLE REGOLE DEL GIOCO IMPRENDITORIALE	<ul> <li>24. Favorire la prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale</li> <li>25. Interpretare le crisi come parte del processo imprenditoriale <ul> <li>Non confondere la crisi con un insuccesso</li> <li>Considerare ogni crisi come un'occasione di apprendimento</li> </ul> </li> <li>26. Facilitare la riabilitazione dell'imprenditore che ha avuto un'esperienza di insuccesso</li> </ul>
INTERPRETARE IL SUCCESSO NON COME UN TRIONFO MA COME UNA SOLUZIONE SODDISFACENTE	<ul> <li>27. Praticare il principio della soluzione soddisfacente nel promuovere e analizzare il successo</li> <li>28. Relativizzare il successo alle situazioni specifiche</li> <li>29. Interpretare il successo come "area di libertà"</li> <li>30. Rappresentare il successo come percorso del piccolo imprenditore comune</li> </ul>

## PER SAPERNE DI PIÙ

Sullo studio delle differenze tra le imprese, l'analisi e l'interpretazione del successo e soprattutto dell'insuccesso imprenditoriale, sono stati raccolti numerosi contributi. Di seguito sono riportate alcune selezionate indicazioni bibliografiche per approfondire gli argomenti trattati in

questo capitolo.

- Altman E.I., Narayanan P., "An international survey of business failure classification models", in Financial Markets Institutions & Instruments, 6(2), 1997
- Anheier H.K.(ed.), When things go wrong. Organizational failures and breakdowns, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999
- Biggiero L., Caroli M., *La mortalità industriale. Aspetti teorici e risultati* empirici, Guerini Studio, Milano, 1995
- Boden R.J.Jr., Analyses of business dissolution by demographic category of business ownership, U.S. Small Business Administration, Washington, DC, 2000
- Christensen C.M., Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono assicurare il successo alle imprese agili e intraprendenti, Franco Angeli, Milano, 2001
- Dörner D., The logic of failure. Recognizing and avoiding error in complex situations, Perseus Books, Cambridge MA, 1996
- European Commission, The Seminar on business failure, 2001, 10 and 11 May, Final Report, Noordwijk, the Netherlands
- Hall G., Surviving and prospering in the small firm sector, Routledge, London, 1995
- Hansen J.A., Surviving success. Managing the challenges of growth, The Oasis Press. Central Point, OR, 1998
- Imprenditoria Giovanile spa (a cura di), Oltre lo start up. I percorsi di con solidamento delle imprese, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 1997
- Richardson B., Nwankwo S., Richardson S., "Understanding the causes of business failure crises. Generic failure types: Boiled frogs, drowned frogs, bullfrogs and tadpoles", in Management Decision, 32(4), 1994
- Scott M., Bruce R., "Gli stadi di sviluppo delle piccole imprese", in Sviluppo e Organizzazione, 108, 1988
- Small Business Administration (SBA), Analysis of business dissolution by demographic category of business ownership, December, 2000
- Stead E., Smallman C., "Understanding business failure: Learning and unlearning lessons from industrial crises", in Journal of Contingencies and Crisis Management, 7(1), 1999
- Turner B.A., Pidgeon N.F., Man-made disasters, Butterworth-Heinemann, London, 1997
- U.S. Department of Commerce, Function of failure, National Technical Information Service, Springfield, VA, 1994
- Walters J.S., Big vision, small business. The four keys to finding success & satisfaction as a lifestyle entrepreneur, Ivy Sea Publishing, San Francisco, CA, 2001
- Welsh J.A., White J.F., "A small business is not a little big business", in Harvard Business Review, July-August 1981

## Capitolo 4

# Indicazioni metodologiche per processi. Modalità operative per consigliare, per formare e per assistere l'aspirante imprenditore

Vista la complessità e l'elevata imprevedibilità dell'an - damento del percorso di creazione d'impresa, ancora più evidente in relazione all'ampliamento e alla diffe - renziazione degli aspiranti imprenditori, diventa neces - sario comprendere quali modalità operative vanno adottate nel consigliare, formare e assistere coloro che tentano la difficile strada dell'impresa.

Per mettere in pratica quanto è stato proposto precedentemente al livello strategico si possono suggerire almeno cinque principali linee di metodo: anticipazione, realismo, accompagnamento, progettualità e orientamento alla "individualizzazione" del sostegno.

1. Anticipare – 2. Realismo – 3. Accompagnare – 4. Adottare una progettualità aperta e flessibile – 5. Favorire percorsi individualizzati

## 1. Anticipare

La prima linea metodologica generale che si propone per una consulenza e una formazione attenta alla prevenzione del fallimento e dell'insuccesso imprenditoriale concerne la **capacità di "anticipare"** il futuro. L'efficacia di un'azione di sostegno, infatti, dipende in gran parte dalle modalità con cui si riesce a prospettare nella forma più realistica possibile gli eventuali percorsi dell'impresa, con particolare attenzione alle situazioni problematiche e agli ostacoli che l'imprenditore si troverà ad affrontare, oltre che alle opportunità che dovrà essere in grado di riconoscere e cogliere.

In molti casi, in sede di consulenza e formazione all'impresa, diversi aspetti problematici legati all'avvio imprenditoriale non vengono trattati. Una delle principali indicazioni strategiche proposte precedentemente (si veda il capitolo 2) riguarda proprio l'esigenza di favorire il superamento dello scarto tra la "conoscenza tacita ed esplicita" sull'avvio di impresa, vale a dire tra ciò che si conosce (ma che non viene comunicato) e ciò di cui generalmente si tratta nei manuali o in sede di formazione e consulenza all'impresa. Nella pratica, una modalità efficace per contribuire a tale superamento riguarda proprio la capacità di anticipare i fatti e le vicende che con molta probabilità interesseranno la futura impresa. Quanto succede nella lunga fase di avvio condiziona fortemente l'impresa che ne scaturirà, tanto negli aspetti immateriali (finalità) che in quelli strutturali e produttivi e l'aspirante imprenditore, quindi, dovrà essere in grado di immaginare, per gestirlo, il tipo di futuro che potrebbe trovarsi di fronte.

#### Risultati della ricerca

Le insidie e i pericoli per il mancato successo nell'avvio dell'impresa sono tanti e di natura diversa

A questo proposito un primo importante risultato della ricerca, già richiamato ma non ancora approfondito, consiste nell'individuazione di una grande varietà di ostacoli e di fattori di facilitazione al successo di una piccola impresa. L'analisi empirica, insieme all'approfondimento

della letteratura internazionale sugli aspetti critici della gestione imprenditoriale, ha permesso di identificare complessivamente più di 300 fattori. Non è possibile analizzarli tutti nel dettaglio in questa sede. Ciò che emerge chiaramente è che le insidie e i pericoli che determinano il mancato successo nell'avvio o nel consolidamento dell'impresa sono tanti, possono avere una natura diversa e non essere solo legati alla mancanza del

mercato, alla cattiva progettazione o all'incapacità dell'imprenditore.

Per offrire comunque un'idea della loro varietà si riportano le 20 principali aree in cui i fattori di ostacolo e di facilitazione sono stati raggruppati.

- 1. L'eccessiva diversificazione e rigidità degli incentivi.
- 2. Lo scarso coordinamento tra i diversi attori e strumenti di avvio e di gestione imprenditoriale.
- 3. La mancanza di immagini (di successo) e di punti di riferimento reali sulla piccola impresa.
- 4. L'equivoco sull'innovazione nelle piccole imprese.
- 5. La diffusione di facili illusioni e falsi miti sul processo di avvio e di consolidamento dell'impresa.
- 6. La scarsa considerazione del tempo di avvio.
- 7. Le difficoltà legate alla gestione delle crisi e della conclusione dell'esperienza imprenditoriale.
- 8. Le insidie legate all'orientamento specialistico della consulenza e della formazione.
- 9. La diffidenza e la resistenza dell'imprenditore a cercare sostegno e formazione.
- 10. La mancanza di conoscenza per l'avvio e per la gestione imprenditoriale (sull'ambiente in cui opera l'impresa, sui fabbisogni degli imprenditori, sul mercato, ecc.).
- 11. Il costo della consulenza e del sostegno.
- 12. La scarsa consapevolezza e preparazione professionale del potenziale imprenditore.
- 13. Gli errori di progettazione imprenditoriale.
- 14. I pericoli legati alle dinamiche cognitive dell'imprenditore e del gruppo imprenditoriale.
- Gli errori relativi all'organizzazione e all'implementazione della produzione.
- 16. Le difficoltà inerenti alla gestione delle relazioni interne all'impresa e al management delle risorse umane.
- 17. I pericoli legati alla capacità di adattarsi e di considerare l'ambiente esterno all'impresa.

- 18. Le difficoltà di accesso al credito e gli errori nella gestione delle risorse finanziarie.
- 19. Gli errori nella commercializzazione e nel controllo del mercato.
- 20. Le difficoltà legate alla capacità di comunicazione e di costruzione di un'immagine dell'impresa all'esterno.

Come si può notare dalla tipologia presentata, trova conferma il fatto che le dinamiche economiche non sono le uniche che possono condizionare positivamente o negativamente il percorso di avvio e la gestione imprenditoriale

La tendenza settoriale della conoscenza sulla creazione d'impresa rende difficile la visione d'insieme del processo di avvio Un secondo elemento scaturito dalla ricerca, che è utile menzionare in questo contesto, è la tendenza verso la **settorialità della conoscenza** sulla creazione d'impresa. Tanto al livello di studi e ricerche, quanto nella manualistica, come anche nell'ambito della formazione e della

consulenza all'impresa, emerge la tendenza a trattare il processo di creazione d'impresa da un solo punto di vista. Nell'ambito degli studi, ad esempio, a seconda degli indirizzi disciplinari, ci si sofferma sulle difficoltà di carattere finanziario, o sugli aspetti manageriali, sulle influenze provenienti dall'ambiente esterno, e in particolare dal mercato, o anche sugli elementi di carattere psicologico che interessano l'imprenditore e le relazioni interne all'impresa. Anche nei manuali, spesso l'attenzione si concentra quasi esclusivamente su alcuni passaggi o fasi dell'avvio, come ad esempio la figura dell'imprenditore, le strategie di marketing, oltre alla formulazione del *business plan*.

In generale, s'intravede una certa difficoltà a trattare in forma integrata la molteplicità di fattori e di dinamiche che intervengono nel processo di creazione d'impresa, il che rende difficile la visione dell'avvio imprenditoriale nella sua globalità e soprattutto impedisce di far emergere le interrelazioni tra i diversi aspetti.

## Linee metodologiche

Prevedere il futuro non è certo facile. Ciò che si richiede alla consulenza e alla formazione all'impresa non è certamente la previsione esatta di come andranno le cose per una specifica impresa ma, sulla base delle conoscenze e dell'esperienza maturata, "narrare" le possibili strade da percorrere cercando di non dare nulla per scontato. A questo riguardo si possono considerare almeno quattro aspetti.

# Informare i candidati imprenditori sui fattori di rischio della futura impresa

Una prima indicazione metodologica è quella di praticare l'anticipazione, informando precocemente i potenziali imprenditori dei rischi e dei pericoli che potrebbero trovarsi ad affrontare. Ciò potrà avvenire, ad esempio, prevedendo tra i colloqui iniziali per la consulenza all'avvio di impresa, o all'interno delle sedute di formazione, contributi da parte di imprenditori affermati proprio in merito alle difficoltà e agli ostacoli che hanno incontrato nel loro cammino, oppure, mettendo a disposizione del candidato imprenditore "liste" di ostacoli e di pericoli che gli stessi consulenti e formatori potrebbero redigere sulla base della loro esperienza di sostegno. Si tratta in pratica di riservare nell'ambito della consulenza e della formazione all'impresa, un congruo spazio dedicato alla mera trasmissione di informazioni circa le difficoltà e le vicende negative che si potranno verificare e che un soggetto privo di esperienze imprenditoriali pregresse difficilmente può immaginare.

## Promuovere l'interpretazione dei fattori di rischio per l'impresa

Strettamente collegato all'azione precedente è l'impegno a sostenere l'aspirante imprenditore nell'interpretare i fattori di ostacolo al successo. Si tratta di rendere operativo quel passaggio di cui si è parlato nel capitolo precedente: dall'informazione, per sua natura generale e astratta, alla conoscenza necessariamente incardinata nella dimensione locale, ossia, in questo caso, riferibile alla condizione specifica che può vivere il potenziale imprenditore. In pratica, una buona consulenza e formazione all'impresa dovrebbe facilitare il candidato imprenditore a capire in che modo i numerosi fattori possono effettivamente presentarsi sul suo cammino, quale peso potranno avere e, di conseguenza, quali posizioni e decisioni occorre prendere in relazione alle difficoltà che si troverà ad affrontare. È chiaro, infatti, che i fattori di rischio potranno avere una valenza differente in relazione al tipo di impresa che si intende avviare.

## Rafforzare la capacità di reazione alle possibili difficoltà

Il consulente o il formatore non dovrà limitarsi a essere una sorta di "avvocato del diavolo", capace solo di prospettare quanto di negativo potrà accadere alla futura attività imprenditoriale. Nonostante la consapevolezza circa la difficoltà a fare impresa rappresenti un elemento fondamentale della prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale, una buona consulenza e formazione dovrà anche impegnarsi a promuovere nel candidato imprenditore la capacità di reagire alle situazioni problematiche, attraverso lo sviluppo di possibili strategie e programmi di azione.

A questo proposito, può essere particolarmente utile richiamare l'attenzione sui principi guida dell'*adult education*, in base ai quali si suggerisce come tecnica per favorire il processo di apprendimento negli adulti proprio il **confronto diretto con i problemi**, in funzione di una loro soluzione. In ambito formativo, così come in sede di consulenza, potrebbe essere opportuno mettere il candidato imprenditore a confronto con problemi reali, anche se non lo coinvolgono direttamente, sollecitandolo a trovare una soluzione. Un ulteriore strumento potrebbe essere quello di promuovere *stage* o visite **programmate** presso imprese che vivono momenti di crisi, o che ne sono appena uscite, proprio per comprendere "dal vivo" le modalità con cui si può affrontare e gestire una situazione negativa.

## 4 Promuovere un'attitudine alla prevenzione

Corollario del punto precedente è la promozione di un'attitudine alla prevenzione nel candidato imprenditore. Nel momento in cui i rischi si conoscono, non solo è importante prospettare strategie efficaci per affrontarli, ma è utile capire come poterli evitare attraverso un'adeguata prevenzione. Una delle virtù imprenditoriali spesso citata nei manuali sulla creazione d'impresa riguarda l'attitudine al *problem solving*: il vero imprenditore non si abbatte di fronte alle difficoltà, ma si mobilita per trovare soluzioni. Bisogna fare attenzione, però, a non trasformare un'innegabile e necessaria virtù imprenditoriale in una tendenza pericolosa legata all'assunzione di una visione troppo orientata al presente dell'impresa e alla pratica costante di emergenza. L'imprenditore deve essere in grado di affrontare i problemi, ma deve anche capire quali comportamenti e iniziative adottare per ridurre al

minimo la possibilità che gli eventi negativi si verifichino. Anche in questo caso, sia in sede di consulenza che di formazione, la strategia più appropriata potrebbe essere proprio la promozione di un contatto diretto con la pratica della prevenzione dei rischi, attraverso il confronto, ad esempio, con le associazioni di rappresentanza delle imprese o con alcuni imprenditori o ex-imprenditori affermati.

#### 2. Realismo

Una seconda linea guida metodologica che si propone alla consulenza e alla formazione per la creazione d'impresa consiste nell'adozione di un approccio "realistico" in tutte le attività di sostegno e di assistenza offerte. È necessario preparare l'aspirante imprenditore sulla **complessità** del processo di creazione d'impresa, ma anche sul **significato e** sulla **durezza della professione imprenditoriale**.

Ciò significa, ad esempio, raccontare all'imprenditore che il percorso di avvio è lungo e che si possono impiegare anche diversi anni prima di raggiungere un consolidamento; che non basta avere una buona idea per fare un'impresa né è sufficiente il mercato per riuscire ad avere successo, ma bisogna essere capaci di organizzare la produzione; che si arriva gradatamente, anche attraverso gli errori, a capire quali sono le competenze necessarie per consolidare l'impresa e come integrarle tra loro.

Il realismo dovrebbe trovare spazio anche nella **parte positiva della storia dell'impresa**. Ad esempio, la professione dell'imprenditore va prospettata non come un ripiego per accedere al mercato del lavoro, ma come una **vocazione**; come la possibilità di esprimere la propria soggettività e di affermare la propria identità; come un'opportunità di coinvolgere in un disegno non solo produttivo altre persone e condividere con loro un impegno costante; oltre che come una strada per realizzare le proprie ambizioni professionali.

Si tratta di porre al centro della trattazione di qualsiasi aspetto legato al sostegno e all'assistenza al candidato imprenditore i "fatti" (ciò che succede nella realtà) e non solo le "norme" (ciò che si deve fare) della creazione d'impresa. Il realismo, quindi, come strumento per evitare la formazione di false illusioni in coloro che, in molti casi, l'impresa non la

conoscono e neanche hanno mai lavorato nella vita.

#### Risultati della ricerca

"Basta un'idea": miti e illusioni sulla creazione d'impresa Il percorso di ricerca realizzato ha permesso di constatare che effettivamente intorno alla politica di promozione imprenditoriale agiscono miti e illusioni molto pericolosi,

che offrono un'immagine spesso troppo "semplicistica" del "fare impresa" e aprono la strada a (in)evitabili insuccessi.

Alcuni di questi miti si possono riassumere in una serie di slogan quali: «l'impresa permette la flessibilità e facilita la conciliazione delle diverse sfere della vita»; «attraverso l'impresa crei il tuo lavoro e i tuoi tempi»; «basta un computer, una linea telefonica e un'idea per fare impresa»; «con il franchising fare impresa è semplicissimo!»; «tenta la strada dell'e-business e l'impresa te la fai dalla poltrona di casa tua»; ecc.

Fare impresa oggi è più accessibile... Ciò non significa che sia più facile Gran parte di questi miti ha una sua fondatezza. Che sia più accessibile "fare impresa" oggi rispetto al passato è fuori di dubbio: spesso non è più necessario, infatti, realizzare ingenti investimenti infrastrutturali, e ciò

rende teoricamente possibile anche alle fasce sociali un tempo escluse (proprio perché non disponevano di capitali), di tentare la strada dell'impresa; sono proliferate le aree di nuovi fabbisogni, soprattutto nella sfera dei servizi alla persona, che si sostanziano in nuovi mercati e quindi in nuove opportunità di sviluppo imprenditoriale; si riesce a fare impresa su qualsiasi "cosa", e ciò rende possibile costruire un "business" intorno alle proprie aspirazioni e passioni, e quindi a combinare "dovere e piacere", ossia la realizzazione professionale e personale insieme.

Va detto, però, che, se fare l'imprenditore può essere una professione più accessibile e per certi versi più interessante rispetto al passato, ciò non significa che sia più facile. Il lavoro dell'imprenditore, così come il processo di creazione di un'impresa, resta comunque complesso, duro e rischioso e necessita di tempo ed energie. Da quanto è emerso nel corso della ricerca, su questa parte della storia della creazione d'impresa ci si sofferma sempre troppo poco, creando così illusioni e aspettative di facili

guadagni e di rapido raggiungimento di una vita ideale in coloro che si affacciano al mondo imprenditoriale, e che certo non aiuta a prevenire l'insuccesso.

Un aspetto specifico poco trattato e ampiamente offuscato dall'immagine "semplificata" del fare impresa riguarda la dimensione temporale del processo di creazione d'impresa. Quasi tutti i programmi di creazione di impresa pre-

Per creare un'impresa ci vogliono dai 3 ai

vedono una durata che va da 6 mesi a 1 anno/1 anno e mezzo, che con qualche proroga potrebbe forse arrivare a 2. Il tempo della creazione d'impresa, invece, sembra essere molto più lungo. Ricerche svolte in Europa e negli Stati Uniti hanno dimostrato che il percorso di creazione d'impresa può durare anche 5 anni. E ciò è ancor più vero nei casi in cui il potenziale imprenditore appartiene a una delle cosiddette "categorie deboli" e deve pertanto fare i conti con situazioni che lo pongono in una condizione di svantaggio sociale, oltre a superare le tradizionali difficoltà del processo di creazione d'impresa.

Il tempo rappresenta un'altra variabile problematica in relazione alle leggi di incentivazione. Spesso il lasso di tempo che intercorre tra la presentazione della domanda e l'effettiva erogazione del contributo è talmente lungo, soprattutto in Italia, da vanificare totalmente questa opportunità, tanto che si registrano anche numerose rinunce.

In generale, sembra perdurare, nonostante l'esperienza accumulata (sono passati più di 15 anni, ad esempio, dall'attuazione della "ex-legge 44", uno dei principali strumenti di promozione imprenditoriale in Italia), una tendenza a non considerare di fatto il tempo una variabile centrale nell'interpretare il processo di avvio imprenditoriale, e anche questo incide non poco in termini di prevenzione dell'insuccesso.

L'esigenza di un approccio "realistico" al sostegno e alla formazione alla creazione d'impresa emerge, inoltre, dalla constatazione ampiamente segnalata dagli addetti ai lavori, della generale scarsa preparazione degli aspiranti imprenditori su ciò che significa avviare un'impresa. Un'impreparazione che scaturisce anche da un'ancora insufficiente cultura imprenditoriale presente nel nostro paese (nonostante gli elevati tassi di crescita del numero delle attività economiche ogni anno), come in molti altri paesi europei,

e dalla ridotta dimestichezza con il significato della professione di imprenditore. Molti di coloro che oggi chiedono di mettersi in proprio, spesso non hanno mai avuto a che fare con l'impresa, e, anzi, sono cresciuti nella cultura della "certezza" e della stabilità del lavoro.

I consulenti e i formatori intervistati hanno affermato che sono numerosi i giovani che si presentano agli "sportelli per l'impresa" chiedendo di avviare un'attività, con l'intenzione di accedere a qualche forma di finanziamento o incentivo, ma senza avere la minima idea del tipo d'impresa da realizzare. In diversi casi, essi hanno anche la disponibilità di fondi e chiedono aiuto per capire come impiegarli. Numerose sono anche le situazioni in cui quella dell'impresa è una pura scelta di ripiego, legata solamente al fatto che non si riesce ad avere altre opportunità di accesso al mercato del lavoro. In questi casi, si intraprende la strada dell'impresa mantenendo comunque in piedi altre opportunità, come quella di iscriversi, ad esempio, a corsi di formazione professionale o di partecipare parallelamente a concorsi pubblici e selezioni private. È chiaro che in queste situazioni le energie e le motivazioni dedicate al tentativo imprenditoriale sono assolutamente insufficienti per sperare in un successo. Senza considerare, infine, le situazioni in cui sono i genitori a chiedere informazioni per i figli che vogliono fare gli imprenditori. In generale, non sembra esserci la percezione che la scelta di fare impresa produce un forte cambiamento di vita.

L'avvio d'impresa in questi casi potrebbe rappresentare un vero e proprio salto nel buio, e costare, purtroppo, sofferenza e delusioni da cui sarà poi difficile riprendersi. Numerosi consulenti e formatori intervistati hanno affermato che la questione non è tanto legata alla capacità di offrire il consiglio giusto per facilitare il processo di creazione d'impresa, ma è quella di "lavorare per creare l'imprenditore". Riguardo a questo punto si potrebbe avviare una lunga riflessione sull'annosa questione "imprenditori si nasce o si diventa?" È chiaro che se si è scelta la strada della promozione d'impresa come strumento di lotta alla disoccupazione, imprenditori bisogna anche diventarlo. Ecco, quindi, l'esigenza di affiancare al tradizionale lavoro di assistenza, puntuale e specializzato, un'opera di formazione e informazione generale e quanto più realistica possibile, per preparare l'imprenditore a controllare il proprio futuro.

### Linee metodologiche

Per facilitare la pratica del realismo in sede di assistenza e di formazione ai candidati imprenditori si possono seguire diverse strade. I risultati della ricerca ne suggeriscono almeno quattro.

# Integrare l'approccio prescrittivistico con una maggiore attenzione ai "fatti" della creazione d'impresa

Praticare il realismo in sede di consulenza e di formazione significa essenzialmente superare l'approccio prescrittivistico. Si tratta di non limitarsi a parlare di quello che bisogna fare per avviare una impresa, ma di descrivere anche, con dovizia di particolari, che cosa succede nel corso dell'avvio. È utile raccontare al potenziale imprenditore, ad esempio, non solo che deve espletare alcune pratiche, ma anche che questa attività può essere particolarmente difficoltosa, oppure che intorno a determinate decisioni apparentemente scontate possono scaturire conflitti all'interno del gruppo imprenditoriale, o ancora che l'aver ottenuto la conferma dell'ammissione a percepire l'incentivo, non significa disporre immediatamente delle risorse, e così via. È proprio la natura di esperienza sociale, o esperienza di vita, del processo di creazione d'impresa che conduce alla necessità di integrare le informazioni su ciò che va fatto con le rappresentazioni delle situazioni reali dell'avvio di impresa. Esse riguarderanno le caratteristiche dell'imprenditore, ma anche il contesto imprenditoriale in cui l'impresa viene avviata.

## 6 Ampliare il tempo della creazione d'impresa

Un ulteriore aspetto su cui la consulenza e la formazione dovrebbero confrontarsi riguarda la necessità di favorire un "ampliamento" del tempo della creazione d'impresa. In questo quadro, è necessario, non solo informare il potenziale imprenditore sul fatto che potrà impiegare anche qualche anno prima di vedere consolidata la propria idea imprenditoriale, ma soprattutto impostare il lavoro di assistenza e di formazione assumendo tale ampiezza temporale. È inutile promettere o auspicare di riuscire a creare un'impresa con un corso della durata di 6 mesi. Tale attività sarà fondamentale per alimentare una cultura imprenditoriale e contribuire, quindi, alla creazione di un ambiente favorevole alla promozione impren-

ditoriale. Ma per passare alla costituzione effettiva di un'impresa ci sarà bisogno di altro tempo e di altro impegno. Non sempre è facile adottare una prospettiva di più lungo periodo, anche perché spesso sono proprio le normative sull'incentivazione o sul finanziamento della formazione che impongono determinate scadenze. Ciò che una buona consulenza e formazione potrebbe fare in questo contesto è di favorire, comunque, nel candidato imprenditore un'interpretazione realistica delle opportunità, considerandole, ad esempio, non momenti centrali e definitivi per l'avvio di un'attività, ma contributi o occasioni di avvicinamento progressivo a quella che potrà diventare in futuro un'impresa effettiva.

## Promuovere tra i candidati imprenditori il passaggio dalla cultura della "certezza" alla cultura del "rischio"

Abbiamo visto come molti candidati imprenditori arrivano alla decisione di avviare un'impresa partendo dalle situazioni sociali e culturali più diverse e da esperienze familiari anche molto lontane dalla cultura di impresa. Per molti di loro si tratta di passare da una mentalità che punta su un sistema di certezze ad un'altra in cui al centro della vita professionale c'è il rischio d'impresa. È necessario, quindi, non considerare scontato l'orientamento al rischio anche se, di fatto, esso è connaturato alla professione di imprenditore. Il cambiamento di mentalità, indispensabile, spesso richiede del tempo. La consulenza e soprattutto la formazione alla creazione d'impresa potrebbero svolgere un importante ruolo in questo senso, contribuendo a favorire, attraverso incontri di sensibilizzazione o con il quotidiano lavoro di assistenza, un graduale passaggio da una cultura della "certezza" verso una cultura dell'accettazione del "rischio", come elemento fondante della professione imprenditoriale.

# Prospettare la professione d'imprenditore come un punto di arrivo e non come inizio di un percorso professionale

Da quanto emerso precedentemente è difficile pensare di fare impresa senza aver maturato rilevanti esperienze professionali. Si dovrebbe avere il coraggio, in sede di consulenza e di formazione, di prospettare la carriera dell'imprenditore come un punto di arrivo e non necessariamente come l'inizio di un percorso professionale. È stato ampiamente dimostrato che le *chances* di successo di un'impresa sono di

molto maggiori quando a tentare l'esperienza sono, ad esempio, persone che decidono di mettersi in proprio dopo anni di lavoro come "dipendenti" (temporanei o meno). La strada da percorrere per approdare all'impresa in alcuni casi può non essere breve. Qualora il bagaglio di competenze e di esperienze professionali non sia del tutto adeguato, si dovrebbe prospettare al candidato imprenditore l'opportunità di intraprendere un percorso formativo-professionale che solo in un secondo tempo preveda l'avvio effettivo di una propria impresa. Praticare il realismo, significa anche non dimenticare che, nonostante le difficoltà di accesso al lavoro, l'impresa non può essere uno sbocco obbligato. Non tutti possono fare impresa e una buona consulenza e formazione dovrebbe attivare procedure e strumenti di selezione e di valutazione, anche al fine di "scoraggiare" o "sconsigliare" l'avvio d'impresa (almeno per il presente), nei casi in cui non ci siano le condizioni minime necessarie, evitando in questo modo di produrre sofferenza dovuta a (altamente) probabili insuccessi.

## 3. Accompagnare

Una buona consulenza e formazione all'impresa dovrà impegnarsi ad assicurare un sostegno il più possibile continuo e non frammentato all'aspirante imprenditore, gettando le basi per un accompagnamento, non solo in funzione del consolidamento, ma anche oltre, per tutta la durata dell'esperienza imprenditoriale. La consulenza, il sostegno e la formazione per coloro che dirigono imprese di piccole e piccolissime dimensioni rappresentano una grande risorsa alla quale è necessario poter accedere costantemente.

A questo proposito, nel corso della ricerca si è fatto riferimento alla figura del consulente/formatore come analoga a quella del "medico di famiglia", che si prende cura del proprio utente per tutta la durata della vita e che, in occasioni di malattie, propone la terapia da adottare in considerazione della complessa situazione psico-fisica del paziente e della sua storia personale. Allo stesso modo, si intravede la necessità di formare e di valorizzare figure di consulenti all'impresa in grado di analizzare e di risolvere situazioni problematiche specifiche, considerandole sempre nel contesto globale della vita dell'impresa, del tipo di percorso imprendito-

riale realizzato, delle aspirazioni e degli obiettivi che si prefiggono l'imprenditore e il gruppo imprenditoriale, dell'orientamento e dell'identità che l'impresa sta assumendo e delle possibili ricadute di tali scelte sul futuro dell'impresa stessa. Altri ancora hanno parlato di analogie con la figura dello "psicologo" in relazione alla necessità di dover anticipare e delineare problemi e difficoltà non evidenti o comunque non ancora percepiti dallo stesso imprenditore.

Tale figura - che potremmo definire in generale dell'"accompagnatore imprenditoriale" - assume una rilevanza ancora maggiore proprio in un'ottica di promozione d'impresa in quanto strumento di inclusione sociale, cioè quando nei potenziali imprenditori l'attitudine a fare impresa potrebbe essere più debole, anche a causa del fatto che la decisione di mettersi in proprio rappresenta la sola opportunità di accesso al mercato del lavoro.

#### Risultati della ricerca

La tendenza alla specializzazione della consulenza e della formazione all'impresa Si è già fatto riferimento, parlando dei limiti della consulenza e della formazione alla creazione d'impresa, alla loro **tendenza specialistica**. Il tema è stato sollevato nel corso della ricerca dagli stessi consulenti all'avvio d'im-

presa, i quali hanno confessato che spesso si trovano a operare da soli e possono intervenire esclusivamente in alcuni ambiti specifici del processo di creazione imprenditoriale, nella maggior parte dei casi per le questioni legate alla gestione economica e fiscale, o in materia di contratti di lavoro. Ciò impedisce di assumere una visione d'insieme del processo imprenditoriale e finisce con l'alimentare un approccio alla richiesta di sostegno da parte dell'imprenditore di tipo occasionale e "emergenziale".

Del resto, il consulente non può sapere tutto. È necessario quindi sperimentare modalità innovative che permettano di **mettere a disposizione dell'imprenditore un'assistenza globale e continua**, attraverso il coinvolgimento, ad esempio, di varie figure di consulenti che intervengono su diversi aspetti e in determinate fasi del percorso di avvio, ma che in ogni caso conoscono le aspettative dell'imprenditore e la storia dell'impresa nella sua globalità.

Alla propensione "specialistica" della consulenza si aggiunge poi una tendenza "isolazionista" dell'imprenditore, che cerca sempre di fare tutto da solo, evi-

Il piccolo imprenditore troppo spesso è solo

tando possibilmente qualsiasi forma di sostegno e di assistenza dall'esterno, talvolta rafforzata dalla scarsa disponibilità dei servizi. In una recente ricerca condotta dalla Commissione Europea è stato stimato che solo il 20% delle piccole e microimprese dell'Unione (si tratta pur sempre di alcuni milioni di imprese) ha fatto ricorso alla consulenza o alla formazione nel corso degli ultimi 5 anni. E chi non cerca l'assistenza sostiene di non averne bisogno. Il totale assorbimento nelle attività dell'impresa creata dallo stesso imprenditore in molti casi non gli consente di assumere una visione distaccata della realtà in cui opera e neanche di vedere i problemi o le potenziali opportunità che interessano l'impresa (il rischio dell'autoreferenzialità).

In questo contesto, va anche menzionata l'annosa questione della "delega". In numerose ricerche, oltre che nelle stesse attività di assistenza e di formazione promosse dal CERFE, è stato possibile rilevare una grande difficoltà del piccolo imprenditore a delegare funzioni e incarichi ad altro personale all'interno dell'azienda. Di conseguenza, anche se percepisce l'importanza del lavoro di assistenza o dell'iniziativa di formazione, l'imprenditore finisce con il rinunciarvi, perché non la può seguire direttamente e, secondo lui, nel-

Da quanto detto finora si delinea un grande problema di fondo della promozione imprenditoriale. Non si tratta, infatti, solo di migliorare la qualità dell'assistenza per renderla più pertinente al mutato contesto della creazione

l'impresa nessun altro è in grado di farlo.

La difficoltà a instaurare un rapporto di fiducia tra consulente e piccolo imprenditore

d'impresa, ma anche di fare incontrare due mondi, quello della consulenza e della formazione, da un lato, e quello dei piccoli imprenditori dall'altro, che appaiono tuttora distanti.

Instaurare una relazione di fiducia tra consulente e imprenditore è tutt'altro che scontato. In molti casi, poi, la situazione si complica per la presenza di posizioni professionali totalmente diverse: da una parte, l'imprenditore, costantemente esposto al rischio, dall'altra il consulente, che spesso si trova in una condizione professionale di maggiore sicurezza. Questa circostanza impedisce il riconoscimento e la legittimazione del

consulente da parte dell'imprenditore, necessarie per impostare una proficua attività di assistenza.

A tale proposito, la ricerca ha permesso di cogliere l'esistenza di alcuni segnali di un'inversione di tendenza, o comunque di un avvicinamento tra i due mondi della creazione d'impresa. Gli interlocutori consultati, infatti, hanno sostenuto che soprattutto i giovani imprenditori presentano un crescente interesse per la formazione e per la consulenza, anche se queste spesso si concentrano su alcuni ambiti specifici, come l'uso del computer e in particolare della rete internet, la conoscenza dell'inglese o i sistemi di controllo della qualità della produzione. I dati presentati nel capitolo 2 (sezione dedicata alla centralità della conoscenza) tenderebbero a confermarlo.

In questo quadro, si prospetta la necessità per la consulenza e la formazione all'impresa di sperimentare nuove modalità e strumenti, cogliendo le diverse occasioni che si presentano, per "stanare" l'imprenditore dalla sua impresa (o dal suo progetto d'impresa) coinvolgendolo in un programma continuo di formazione e di assistenza.

## Linee metodologiche

Al fine di facilitare un accompagnamento effettivo dell'imprenditore per tutta la durata dell'esperienza imprenditoriale, è utile fare ricorso a pratiche e a strumenti adeguati fin dall'inizio del lungo percorso di avvio di impresa. La ricerca ha consentito di identificare almeno sette indicazioni metodologiche, presentate brevemente di seguito.

# **9** Costruire programmi di medio-lungo periodo con il candidato imprenditore

In primo luogo, è necessario elaborare intorno all'impresa una strategia complessiva, ossia un punto di vista globale anche se espresso in linea di massima, a cui fare costantemente riferimento per ogni consiglio offerto o per inquadrare qualsiasi intervento di formazione e di assistenza. Per fare questo, è indispensabile promuovere un dialogo continuo con il candidato imprenditore fin dall'inizio e condividere con lui un

programma sull'impresa che riguardi inizialmente solo la fase di avvio, ma che prosegua successivamente, interessando il periodo del consolidamento, e poi, su questa strada, le diverse fasi della vita imprenditoriale (crescita, mantenimento, qualità, ridimensiona-mento, cessione o chiusura, ecc.). Ciò comporta l'elaborazione e l'aggiornamento continuo di un programma aperto sull'impresa, da non interpretarsi come una rigida gabbia dello sviluppo imprenditoriale, ma come uno strumento che consenta di ritrovare costantemente un filo conduttore dell'intera esperienza imprenditoriale e che favorisca l'attuazione di un percorso partecipato di consulenza e di assistenza all'impresa.

## 10

# Alimentare il dialogo costante tra imprenditore e consulente attraverso la promozione di momenti formativi e di assistenza "informali"

Una seconda indicazione metodologica riguarda la promozione di occasioni di formazione e di assistenza di tipo "informale" che possano essere seguite con facilità dai candidati e dai neo-imprenditori. Si tratta di iniziative che hanno l'obiettivo di alimentare il dialogo costante tra gli imprenditori e il mondo della consulenza e della formazione. A questo proposito, si potrebbero organizzare, ad esempio, incontri periodici nelle ore serali o nei momenti in cui è più facile la frequentazione da parte degli imprenditori, da realizzarsi presso le stesse strutture della consulenza e della formazione, le strutture dell'associazionismo imprenditoriale o anche le stesse imprese. Nell'ambito di questi incontri si potrebbero trattare gli argomenti più diversi, inclusi temi di interesse generale che solo indirettamente hanno a che fare con l'impresa (l'innovazione tecnologica, l'allargamento dell'Unione Europea, i mutamenti sociali e culturali, ecc.). L'intento è quello di creare occasioni per mantenere un contatto costante con gli aspiranti imprenditori, avendo cura di proporre sempre attività compatibili con le condizioni di lavoro e di impegno di un dirigente della piccola e della micro impresa.

# Promuovere la formazione di capacità in relazione all'uso di strumenti di comunicazione *on-line*

Gli strumenti di comunicazioni *on-line* possono rappresentare una grande risorsa per alimentare le relazioni consulente/formatore-imprenditore. È necessario, quindi, valorizzare questa opportunità attraverso la pro-

mozione di iniziative di formazione e di assistenza rivolte ai candidati e ai neo imprenditori per migliorare la loro capacità di utilizzo di tali strumenti, non solo in relazione all'attività produttiva, ma anche per l'accesso alle informazioni, per la partecipazione a iniziative formative e per stabilire un rapporto costante e duraturo con la comunità dei consulenti e dei formatori. Rafforzare le capacità legate alla "digitalizzazione" delle comunicazioni contribuisce fortemente al superamento dell'isolamento dell'imprenditore.

## Proporre iniziative di formazione e di assistenza a distanza

Il rafforzamento delle capacità di comunicazione *on-line* apre la strada all'organizzazione di veri e propri percorsi formativi e di assistenza a distanza. È chiaro che non è possibile eliminare completamente il dialogo diretto e, soprattutto nelle fasi iniziali dell'avvio, i lunghi colloqui sono insostituibili, così come la formazione in aula. Va detto, tuttavia, che in un'ottica di continuità di assistenza integrare le relazioni *face-to-face* con programmi "a distanza" può contribuire a rendere maggiormente efficace e incisivo lo stesso lavoro di assistenza e di formazione, perché consente al candidato imprenditore, ad esempio, di beneficiare di quella "asincronia informativa" indispensabile per l'apprendimento degli adulti, oppure perché permette di alimentare il discorso avviato nelle pause che necessariamente intercorrono tra un incontro e l'altro.

# Stabilire un confronto costante con le associazioni di rappresentanza degli imprenditori

In tema di continuità non può non essere menzionato l'operato svolto dalle associazioni di rappresentanza imprenditoriali. Esse si trovano costantemente in contatto con i loro associati e rappresentano un "nodo" importante per raggiungere e alimentare il dialogo continuo tra i consulenti, i formatori e gli imprenditori. È necessario, quindi, che gli operatori dell'assistenza e del sostengo imprenditoriale lavorino a stretto contatto con le associazioni imprenditoriali, valorizzando gli strumenti di comunicazione che esse adottano per le relazioni con gli imprenditori. Questo raccordo con gli imprenditori attraverso le associazioni imprenditoriali è già operativo in diverse realtà regiona-

li italiane, anche se spesso tende a presentare un carattere settoriale e "occasionale". Potrebbe essere utile, in questo quadro, rendere più strategico il rapporto tra la consulenza e il mondo dell'associazionismo imprenditoriale, in un'ottica di promozione della continuità dell'assistenza e della formazione.

## Promuovere iniziative di coordinamento tra consulenti e formatori

Per combattere la settorialità dell'assistenza è necessario sviluppare, inoltre, forme di coordinamento e di collegamento tra le diverse figure di consulenti e di formatori per l'impresa. Ciò permette, non solo di assicurare quell'accompagnamento e quella visione globale del processo imprenditoriale necessari per un efficace sostegno, ma anche di favorire una riduzione dei costi che una consulenza continuativa comporta. A questo proposito, ad esempio, si potrebbe suggerire la costituzione di studi associati di consulenti e formatori o di reti coordinate di sostegno rivolte esplicitamente alla piccola e alla micro impresa.

# Ampliare il numero di attori e le modalità di sostegno per la piccola impresa

Abbiamo già rilevato che i consulenti non possono fare tutto. Il raccordo tra consulenti potrebbe non essere sufficiente per assicurare un'efficace attività di accompagnamento. Sarebbe utile, in tal senso, integrare i tradizionali strumenti di consulenza, assistenza e formazione con altre modalità di sostegno quali, ad esempio, il *tutoring* e il *mentoring* d'impresa, che possono essere realizzate coinvolgendo soggetti terzi: dai rappresentanti delle associazioni imprenditoriali alle camere di commercio, dagli esponenti del settore del credito ad altri imprenditori affermati. Ampliando la tipologia degli attori dell'assistenza all'impresa, la pratica dell'accompagnamento potrebbe risultare più facilmente attuabile, oltre che più pertinente. Tali iniziative, infatti, consentono ai candidati imprenditori di estendere le loro relazioni, di inserirsi in reti di imprese affermate sul mercato, di contattare soggetti che potrebbero risultare molto utili in futuro, e abbiamo già visto quanto tutto questo possa dare forza a un piccola e micro impresa.

## 4. Adottare una progettualità aperta e flessibile

Generalmente, quando si parla di progettazione di impresa si fa riferimento allo strumento del *business plan*, ovvero il progetto d'impresa considerato nella sua interezza, dal *mission statement* al piano di *marketing*, dal *financial plan* alla definizione della struttura legale. In realtà, il *business plan* nella forma più diffusamente richiesta tende a focalizzare l'attenzione solo su una parte delle dinamiche che interessano l'impresa e, in particolare, su quelle di tipo economico e finanziario, lasciando raramente spazio alla trattazione di altri aspetti che, per quanto detto nei capitoli precedenti, possono incidere in forma determinante sul percorso di avvio e di consolidamento imprenditoriale.

Nel corso della ricerca è stato raccolto un ampio consenso degli esperti consultati circa la necessità, anche per le imprese di piccole e piccolissime dimensioni, di dedicare molta attenzione alla fase di progettazione. Gestire una piccola impresa, è stato ribadito più volte, è per certi versi più complesso di quanto lo sia gestire un'impresa di più grandi dimensioni, e questo perché si dispone generalmente di minori risorse finanziarie; perché nell'imprenditore finiscono con il concentrarsi diverse mansioni e professionalità; per la maggiore vulnerabilità ai rischi territoriali locali; per la continuità spesso esistente tra la dimensione professionale e la dimensione familiare; e così via. Nello stesso tempo, tuttavia, molti degli interlocutori consultati si sono espressi criticamente nei confronti del business plan come strumento esclusivo di progettazione.

Non è tanto la necessità e l'utilità di pianificare l'impresa ad essere messa in discussione, quindi, ma l'eccessiva enfatizzazione che dello strumento del *business plan* viene fatta. In molti manuali esso è considerato come unico fattore da cui dipende il successo dell'impresa.

Una buona consulenza e un'adeguata formazione all'impresa dovrebbero impegnarsi, quindi, a promuovere **un approccio alla progettazione più ampio e flessibile**, in cui la pianificazione economica e finanziaria possa essere integrata da altri aspetti e da altre dinamiche del processo di avvio di impresa, pena l'inefficacia stessa della progettazione. A questo riguardo si dovrebbero adeguare anche gli strumenti di controllo e di monitoraggio.

#### Risultati della ricerca

La centralità e l'esclusività del *business plan* come strumento di progettazione emerge chiaramente dalla lettura della manualistica internazionale sulla creazione d'impresa. Per offrire un'idea della rilevanza attribuita a questo strumento per facilitare l'avvio imprenditoriale si riporta un

I miti sull'impresa: un buon *business plan* e l'impresa è fatta!

strumento per facilitare l'avvio imprenditoriale si riporta una figura emblematica, tratta da un manuale statunitense molto diffuso.



Il business plan è talmente centrale, che spesso le guide e i manuali sulla creazione d'impresa si riducono alla esclusiva trattazione di come si redige questo documento, nella convinzione che solo una dettagliata pianificazione delle dinamiche economiche e finanziarie possa favorire il successo dell'impresa. Nella realtà, tale strumento tende ad assumere una concreta rilevanza nella raccolta di finanziamenti per l'impresa (per l'accesso agli incen-

tivi pubblici e alle risorse messe a disposizone dagli istituti di credito privati). Resta il dubbio di quanto l'esercizio di progettazione dettagliata richiesto dalla redazione del *business plan* possa effettivamente facilitare il controllo del processo di creazione d'impresa da parte dell'imprenditore.

Le piccole imprese non considerano utile il business plan Il dubbio viene alimentato anche dall'uso che, soprattutto nella piccola e micro impresa, viene fatto di questo strumento. In diverse ricerche, non solo italiane, è stato dimo-

strato che la maggior parte delle piccole imprese non considera utile redigere un business plan. Tra coloro che hanno redatto il piano particolareggiato del processo di avvio imprenditoriale, pochi sembrano continuare a servirsene come parametro di confronto per prendere decisioni circa l'andamento dell'impresa e, ad esempio, per capire se alcuni investimenti vanno realizzati o se bisogna introdurre innovazioni.

Si potrebbe obiettare che i tassi di fallimento delle piccole imprese si mantengono così elevati proprio perché la pratica del *business plan* è poco diffusa. In realtà, lo scarso utilizzo del *business plan* è da ricondursi a una serie di limiti che tale strumento di progettazione presenta, almeno nelle forme in cui viene richiesto; limiti che sono stati messi in rilievo nel corso della ricerca, non solo dagli imprenditori, ma anche dagli stessi consulenti e formatori alla creazione d'impresa e che si possono ricondurre a quattro principali ambiti.

Una progettazione estremamente dettagliata potrebbe risultare inutile ... "Tanto nessuno ha la sfera di cristallo!"

In primo luogo, il *business plan* spesso richiede una **previsione estremamente dettagliata** dell'evoluzione futura dell'impresa, molto difficile da effettuare, soprattutto quando si parla di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, maggiormente esposte all'azione di eventi

"lontani" dalla vita dell'impresa. Alcuni consulenti hanno ammesso che ci vorrebbe la "sfera di cristallo" per riuscire a redigere i *business plan* richiesti spesso anche dalle leggi di incentivazione. È molto difficile che si riesca a prevede l'andamento così nel dettaglio delle vicende economiche che riguardano un'impresa. Anche il *business plan* più perfetto, cioè messo a punto tenendo conto di tutte le possibili informazioni necessarie potrebbe essere completamente vanificato, ad esempio, a causa di un intervento amministrativo nella zona in cui opera l'impresa, assolutamente imprevedibile. Quindi, non l'attività di progettazione in sé viene criticata, ma la pedissequa articolazione di dettaglio richiesta, che rende questo

strumento, di fatto, poco utile. Potrebbe essere più efficace la redazione di un documento di progettazione più semplice e meno dettagliato, in grado comunque di consentire al potenziale imprenditore di confrontarsi (anche se solo attraverso un esercizio mentale) con la prospettiva futura della propria idea e con la complessità che questa presenterà, senza sprecare inutilmente energie e risorse.

Un secondo limite imputato al *business plan*, di cui si è già fatto cenno, è rappresentato dal **carattere parziale** (nonostante l'articolazione dettagliata) che esso generalmente presenta. La tradizionale strutturazione del *business plan*, infatti, risponde all'idea d'impresa mono-

Non basta progettare gli aspetti economici e finanziari per avere l'intero controllo delle dinamiche imprenditoriali

litica, che la percepisce come una funzione di produzione. Raramente in esso trova spazio la trattazione di altri argomenti e fatti inerenti all'avvio d'impresa che riguardano, ad esempio, gli ambiti delle aspettative, delle motivazioni e delle intenzioni dell'imprenditore e del gruppo imprenditoriale, la sfera associativa e delle relazioni all'interno dell'impresa, il tipo di lavoro e il ruolo che ciascun membro del gruppo imprenditoriale dovrà svolgere. È ormai chiaro, a questo punto del manuale, che escludere dalla progettazione tali aspetti significa mantenere fuori dal controllo dinamiche che possono condizionare fortemente il percorso di creazione d'impresa, soprattutto quando si parla di piccole dimensioni, e ancor di più quando a proporsi come imprenditori sono soggetti socialmente "deboli", i quali presentano ulteriori aspetti specifici "non economici" che possono influenzare la praticabilità dell'impresa.

Da quanto appena detto emerge chiaramente che non è tanto il dettaglio a rendere lo strumento di progettazione completo, quanto la capacità di contemplare, anche in modo meno articolato, l'intera gamma delle dinamiche che possono incidere sul processo di avvio d'impresa.

Un terzo limite, strettamente legato ai precedenti, ha a che fare con la **struttura estremamente rigida** generalmente prevista per il *business plan*. Per ogni opportunità di finanziamento viene richiesta una specifica formulazione del progetto di impresa. Ciò significa che un aspirante imprendito-

Per promuovere un'impresa ci si può trovare a dover redigere anche diversi business plan

re che desidera candidarsi a più fonti di incentivazione è costretto a redigere business plan molto diversi della stessa impresa, con un notevole spreco di

risorse e con il rischio di produrre confusione su ciò che effettivamente si propone di realizzare.

Infine, spesso il business plan richiesto, oltre ad essere rigido, è anche molto difficile da concepire, per cui finisce che la sua redazione venga appaltata totalmente a consulenti esterni, diventando così "estraneo" alla vita dell'impresa e alle aspettative dell'imprenditore. Quello che dovrebbe essere lo strumento di controllo del processo di avvio imprenditoriale, capace di descrivere minuziosamente tutto quello che avverrà in futuro, rischia di venire ignorato proprio da colui che dovrebbe implementarlo, archiviato in un faldone insieme a tutta la documentazione necessaria per la richiesta di incentivi o per l'accesso al credito.

Non il documento di progetto iniziale, ma la costante attività di progettazione permette un effettivo controllo sul futuro andamento dell'impresa La dettagliatezza, parzialità, rigidità e difficoltà del tradizionale *business plan* portano a ridurre l'attività di progettazione d'impresa a un mero adempimento burocratico formale. Ciò avviene perché **spesso si tende a confondere l'attività di progettazione con il documento del progetto**. Quest'ultimo rappresenta solo lo strumento con cui si possono comunicare i risultati di un'attività molto più

articolata e complessa, che non consiste nella semplice compilazione di un formulario, ma richiede capacità di ideazione, raccolta di informazioni, interpretazione e ricerca di soluzioni praticabili.

Non bisogna dimenticare, inoltre, che l'obiettivo della progettazione nel caso dell'impresa non è tanto quello di "azzeccare" esattamente come andranno le cose nel futuro, ma di aiutare l'imprenditore ad adottare un approccio strategico nella conduzione delle attività e quindi a porre la dovuta attenzione preventiva a ciò che potrebbe essere rilevante per l'impresa in relazione ai diversi momenti e alle fasi specifiche che sta vivendo la sua attività. Le soluzioni che si potranno programmare all'inizio non sempre risulteranno efficaci e pertinenti e andranno riviste in corso d'opera. La cosa importante è che l'attività di progettazione sia organizzata in modo da stimolare l'imprenditore a prendere in considerazione tempestivamente ciò che è effettivamente importante, abbandonando, nei limiti del possibile, un atteggiamento orientato all'improvvisazione e all'adozione continua di soluzioni d'emergenza.

### Linee metodologiche

In questo quadro, vista la varietà delle dinamiche che contano per l'impresa e la loro natura spesso "invisibile" e difficilmente prevedibile, la principale linea metodologica che si propone in questa sezione è l'adozione di un approccio alla progettazione più ampio e flessibile, che nella pratica si possa risolvere nella definizione di nuovi strumenti di progettazione o in una semplice revisione e integrazione del tradizionale *business plan*.

# Adottare una progettazione dinamica in relazione alle fasi di sviluppo dell'impresa

Sappiamo che la maggior parte degli insuccessi imprenditoriali si verifica nella fase di avvio. Abbiamo anche visto che tra le cause d'insuccesso imprenditoriale agiscono spesso dinamiche di natura istituzionale, relazionale e cognitiva. Da ciò si può dedurre che, probabilmente, alcuni insuccessi sono legati allo scarso controllo, proprio nella fase di avvio d'impresa, di quell'insieme di meccanismi che più volte in questo manuale sono stati definiti "invisibili" per il loro carattere immateriale e per la loro volatilità.

Si potrebbe ipotizzare l'opportunità di pensare a una progettazione dinamica che, a seconda delle fasi di sviluppo dell'impresa, punti maggiormente l'attenzione su alcuni aspetti e meno su altri, da considerare con più attenzione solo quando diventeranno maggiormente rilevanti per l'impresa.

Ad esempio, da quanto emerso dalla ricerca, nelle fasi iniziale del processo di avvio imprenditoriale, potrebbe essere utile indirizzare l'attenzione dell'imprenditore verso le dinamiche istituzionali e relazionali, piuttosto che insistere sulla progettazione esclusiva degli aspetti economici e finanziari, che potranno ricevere una maggiore attenzione quando il soggetto impresa, dal punto di vista sociale, sarà costituito e si potrà passare quindi a trattare in forma più concreta il "business" in senso stretto.

Questa problematica può essere messa in luce da una matrice a doppia entrata, che contrappone le due grandi fasi della creazione d'impresa e del consolidamento, al fine di determinare strategicamente verso quali ambiti della realtà debba essere orientata l'attenzione dell'imprenditore. Paradossalmente, si potrebbe rilevare come nelle fasi della creazione d'impresa l'attenzione vada orientata prevalentemente verso le problematiche di tipo relazionale, sociale e cognitivo, mentre nella fase di consolidamento è necessario dedicare maggiore enfasi alle dinamiche prettamente economiche.

MATRICE DELL'ATTENZIONE					
	IMPRESA E MERCATO	IMPRESA E SOGGETTI, TERRITORIO, CONOSCENZA			
FASE DELLA CREAZIONE D'IMPRESA	Livello di attenzione medio	Livello di attenzione massimo			
FASE DEL CONSOLIDAMENTO	Livello di attenzione massimo	Livello di attenzione medio			
· ·					

# Ampliare gli strumenti di progettazione d'impresa integrandoli con il tradizionale business plan

Per dare maggiore completezza al lavoro di progettazione sarà necessario prevedere un ampliamento degli strumenti tradizionalmente utilizzati per pianificare il percorso di avvio imprenditoriale. In pratica, si rende necessario integrare il classico *business plan* che interessa la trattazione delle dinamiche economiche e finanziarie con altri "piani" dedicati all'approfondimento delle ulteriori aree di rischio del processo di avvio di impresa (a questo proposito si potrebbe fare riferimento alla lista delle aree di ostacoli al successo imprenditoriale riportata all'inizio di questo capitolo). Nella sostanza, ciò potrà avvenire attraverso l'individuazione di strumenti

ad hoc, oppure con lo stesso ampliamento del documento di business plan.

# Favorire la semplificazione delle modalità di formulazione degli strumenti esistenti per la progettazione d'impresa

I limiti della progettazione d'impresa emersi nel corso della ricerca suggeriscono, inoltre, la necessità di rivedere, in vista di una loro maggiore semplificazione, gli attuali strumenti di pianificazione. Ciò al fine di facilitare il candidato imprenditore a focalizzare l'attenzione sulla sostanza del processo di avvio d'impresa e non sulla corretta e pedissequa traduzione formale e cartacea. Il progetto d'impresa, infatti, non è l'impresa e non riuscirà mai a contemplare la complessità che la caratterizza. A questo proposito, potrebbe essere più utile favorire la redazione di documenti di progettazione più semplici, che mantengano la funzione di "guida" a cui si accennava precedentemente, e passare ad approfondire la praticabilità dell'impresa nei dettagli direttamente attraverso le azioni di assistenza, di consulenza e di formazione.

# Sostenere le attività di progettazione con il monitoraggio costante e con la valutazione periodica

Un'attività progettuale aperta e flessibile richiede un costante impegno in termini di monitoraggio e di valutazione. È stato detto che spesso il business plan si riduce a un documento che, una volta redatto, finisce in un cassetto. Al fine di rendere la progettazione "dinamica" e capace di seguire in modo efficace il percorso di creazione d'impresa, è necessario dare vita a periodici momenti di confronto per la verifica dell'andamento delle attività e per la soluzione tempestiva dei problemi. È proprio attraverso le attività di monitoraggio e di valutazione che è possibile facilitare la pratica di un approccio strategico alla conduzione delle attività imprenditoriali, fin dalla fase di progettazione iniziale.

## 5. Favorire percorsi individualizzati

Un buon consulente e formatore alla creazione d'impresa deve **saper** "ascoltare" e guidare l'imprenditore verso quelle che appaiono le scelte migliori in relazione alle motivazioni, alle competenze e agli ele-

menti di contesto in cui egli ha deciso di avviare l'attività. Non per tutti possono andare bene gli stessi consigli o le medesime prospettive. Come è stato già messo in rilievo, sono tanti i motivi per cui si dà vita a un'impresa e altrettanti saranno i percorsi che essa potrà intraprendere.

Tale diversità non sempre viene colta. Si registra, in alcuni casi, una inconsapevole tendenza della consulenza e della formazione a **spingere l'impresa a diventare qualcosa che non è**, anche a causa di una considerazione del successo solo sulla base della crescita economica (vedi capitolo 2). Da ciò deriva che tutti i consigli sono orientati in questa direzione, senza dimenticare che l'aumento di dimensione potrebbe non essere affatto un obiettivo dell'impresa. In altri casi, invece, il consulente o il formatore tendono a sostituirsi all'imprenditore e a decidere per lui. Basti pensare a quanto già rilevato in merito alla tendenza ad affidare a un consulente la redazione del *business plan*.

Capire verso quale percorso l'imprenditore si sta orientando significa **impostare il lavoro di consulenza e di formazione all'impresa in modo differenziato**, evitando di prospettare un tipo ideale d'impresa, ma valutando tanti tipi possibili, tutti sostenibili e tutti di successo, che presupporranno percorsi di consolidamento diversi, con probabili insidie e opportunità altrettanto differenziate. Non basta la continuità, quindi, ma è necessario anche promuovere **percorsi individuali di sostegno**, in cui possano essere valorizzate e riconosciute le specificità implicite in ogni tentativo di avvio imprenditoriale, le motivazioni e le professionalità, che variano fortemente da un imprenditore all'altro.

#### Risultati della ricerca

Non si può fare impresa con un semplice corso di formazione Durante le interviste agli informatori qualificati e agli esperti, si è più volte affermato che non è molto difficile riuscire a creare un'impresa attraverso un corso di formazione. Gli enti che ci hanno provato hanno finito con il

cambiare completamente approccio in corso d'opera, trasformando l'iniziativa formativa in tanti lunghi percorsi individuali o per piccoli gruppi (gruppi di impresa), e continuando le attività per un periodo ben oltre la durata del progetto iniziale.

Se questo è avvenuto è perché ci si è resi conto immediatamente che fare impresa è molto complesso e non ha per tutti lo stesso significato, e di conseguenza non possono essere Sono tanti i motivi per cui si fa impresa...

fornite informazioni e conoscenze uniformi. Ciò è divenuto particolarmente evidente negli ultimi 10-15 anni, da quando i programmi di promozione dell'occupazione hanno previsto la necessità di incoraggiare la creazione d'impresa o comunque l'avvio di attività lavorative autonome.

È chiaro che soggetti diversi, per cultura, spesso anche per etnia, per estrazione sociale, per sesso, per condizione economica e per attitudini personali, non potranno presentare le stesse esigenze, le stesse lacune e soprattutto le medesime aspirazioni. Il tema delle differenze è stato già affrontato parlando dell'approccio strategico della consulenza e della formazione all'impresa. Vale la pena riprenderlo in questa sede per capire in che modo gestirlo e trattarlo dal punto di vista operativo.

La ricerca ha dimostrato ancora una volta che i **motivi di fondo** che portano ad avviare un'impresa rappresentano un elemento fondamentale per **comprendere nelle fasi inizia-**

Dimmi perché fai l'impresa e ti dirò di che cosa hai bisogno

li i principali fabbisogni formativi e di assistenza di un imprenditore. Dare vita a un'impresa perché si intende "sfondare" sul mercato è molto diverso dall'avviarla per realizzarsi professionalmente e, ancora, diverso dal promuovere un'attività per sopravvivere. E non si esauriscono qui le motivazioni che possono stare dietro la decisione di fare impresa. Senza contare poi coloro che l'impresa se la sono ritrovata e che, a dispetto del fatto che essa sia già consolidata, in molti casi cercano di rinnovarla per adattarla alle proprie aspettative. Ai motivi si possono affiancare altri elementi, come il settore in cui l'impresa opera, il numero di dipendenti, la forma giuridica che ha assunto, ecc.

In tutti questi casi, è chiaro comunque che, non solo i consigli da dare e le "cose" da insegnare sono diverse, ma cambiano anche le modalità con cui l'assistenza deve essere offerta e soprattutto mutano i tempi per la realizzazione dei diversi passi necessari all'avvio imprenditoriale.

Sull'individuazione di possibili tipologie di piccole imprese si rimanda al capitolo precedente. Preme qui sottolineare che è necessario sviluppare strumenti e modalità operative in grado di individuare le specificità di ciascuna impresa e avviare intorno ad esse un programma di sostegno specifico.

## Linee metodologiche

Una consulenza e una formazione attenta dovrebbero impostare il programma di assistenza e di sostegno all'impresa in forma il più possibile individualizzata. Bisogna, quindi, integrare i fabbisogni specifici con le esigenze di carattere generale, al fine di rendere maggiormente pertinente ed efficace l'intervento di sostegno e di formazione. Ma a quali strumenti e a quali modalità fare riferimento per costruire un programma individualizzato? Il percorso svolto fin'ora suggerisce almeno quattro principali indicazioni di metodo.

# Conoscere l'impresa: delineare fin dall'inizio l'identikit dell'impresa

Un primo consiglio per la consulenza e la formazione è quello di cercare di definire, anche a grandi linee, il tipo di impresa con cui si avrà a che fare. Un'attività di consulenza e di formazione dovrebbe iniziare proprio attraverso una fase di conoscenza reciproca tra consulente/formatore e candidato imprenditore. Per quanto riguarda l'impresa è necessario chiedersi in quale settore opera, o che forma giuridica presenta, ma anche scendere in profondità per cercare di ricostruirne l'identità e in qualche modo la *mission*, che sarà legata al modo in cui è organizzata la produzione, alle motivazioni dell'imprenditore, alle sue origini familiari, culturali e etniche, alle precedenti esperienze professionali, ecc. A tale proposito, potrebbe essere utile mettere a punto una griglia facendo riferimento, ad esempio, ad alcuni dei criteri proposti nel primo capitolo. Questo esercizio di conoscenza in profondità dell'impresa, con l'identificazione, anche se sommaria, del tipo di impresa, aiuta a cogliere gli specifici fabbisogni in termini di assistenza e di consulenza e a guidare il lavoro di sostegno verso una maggiore pertinenza ed efficacia.

# Rilevare non solo i fabbisogni generali dell'impresa, ma anche i fabbisogni specifici dell'imprenditore e del gruppo imprenditoriale

Visto lo stretto legame esistente tra impresa e imprenditore, soprattutto nelle aziende di piccole e piccolissime dimensioni, bisogna fare attenzione al fatto che alcune carenze dell'imprenditore possono incidere significativamente sull'impresa. L'analisi dei fabbisogni dell'impresa e

delle sue specificità dovrà, quindi, essere orientata anche a rilevare le particolari esigenze dell'imprenditore e del gruppo imprenditoriale, in termini, ad esempio, di capacità organizzativa o anche di formazione professionale. Il momento del contatto con un consulente o con un formatore rappresenta, dunque, un'importante occasione per inquadrare nella sua globalità il programma di sostegno e di formazione.

## Trasformare le specificità in punti di forza dell'impresa

Nell'elaborazione di un programma strategico per il sostegno dell'impresa (vedi le indicazioni metodologiche riferite alla linea dell'"Accompagnamento") è necessario valorizzare le differenze e le specificità che l'impresa presenta. Una linea guida a questo proposito potrebbe riguardare proprio la considerazione delle caratteristiche peculiari dell'impresa o dell'imprenditore come ambiti di opportunità da coltivare e su cui puntare nell'organizzare e implementare le attività di produzione e distribuzione di beni e servizi. Alcuni imprenditori potranno presentare un particolare gusto artistico, altri una forte propensione alla realizzazione di iniziative sociali, altri avranno il "pallino" dell'innovazione o della qualità, o essere particolarmente portati per lo svolgimento di determinate attività. In una fase successiva all'avvio, si potrebbero concretizzare altre peculiarità come il tipo di clientela, la stessa localizzazione dell'impresa o altre caratteristiche che, se adeguatamente considerate, possono suggerire modalità di valorizzazione e di rafforzamento dell'impresa.

# Lavorare su un itinerario di sostegno e di formazione che preveda momenti di coscientizzazione, di *empowerment* e di determinazione della vocazione

Nella progettazione di percorsi individualizzati di formazione e di assistenza alla creazione d'impresa potrebbe essere utile fare riferimento a un itinerario o ciclo di incontri e di esperienze che consentono di raggiungere tre principali obiettivi: la coscientizzazione, il rafforzamento e la vocazione dell'imprenditore, e con lui della sua impresa.

Ciascun intervento di formazione e di assistenza alla creazione d'impresa dovrebbe presentare come primo obiettivo la **presa di coscienza**, da parte dell'imprenditore e del gruppo imprenditoriale, dei problemi e dei temi in cui sono coinvolti nell'avviare l'impresa. Qual è dunque la posta

in gioco dell'avvio imprenditoriale e quali sono i grandi fenomeni che possono avere a che fare con l'esercizio della sua attività.

A questo primo obiettivo dovrebbe seguire la promozione dell'*empo-werment*, o **rafforzamento dell'autonomia** del candidato imprenditore, che comprende la capacità di misurarsi con la complessità e con gli ostacoli che potrà incontrare, l'accettazione della cultura del rischio, l'assunzione delle competenze e delle capacità necessarie all'avvio e alla gestione d'impresa. È in questo contesto che consulenti e formatori potrebbero promuovere scelte per così dire di "alto profilo", sia nell'ambito della progettazione delle attività imprenditoriali (ad esempio prevedere, non solo la dimensione locale ma anche quella internazionale), sia in sede di gestione (ad esempio, puntare a forme di organizzazione avanzata anche in termini di innovazione tecnologica).

Ogni intervento di formazione e di assistenza dovrebbe, inoltre, comprendere momenti dedicati alla formazione di una struttura **vocazionale** dell'imprenditore, che si concretizzerà nel definire e ricercare la *mission* (il senso) dell'impresa e nell'esprimere un vero e proprio appassionamento al riguardo.

Un ciclo come quello proposto potrebbe rappresentare, in qualche misura, **l'anima segreta delle attività di consulenza e di formazione** per la creazione d'impresa, anche se scandito per necessità solo da incontri e occasioni di contatto, che comunque, nonostante la discontinuità, possono tracciare un itinerario comune.

Indicazioni metodologiche per processi. Modalità operative per consigliare, formare e assistere l'aspirante imprenditore				
Linee metodologiche				
ANTICIPARE	<ol> <li>Informare i candidati imprenditori sui fattori di rischio della futura impresa</li> <li>Promuovere l'interpretazione dei fattori di rischio per l'impresa</li> <li>Rafforzare la capacità di reazione alle possibili difficoltà</li> <li>Promuovere un'attitudine alla prevenzione</li> </ol>			

REALISMO	<ol> <li>Integrare l'approccio prescrittivistico con una maggiore attenzione ai "fatti" della creazione d'impresa</li> <li>Ampliare il tempo della creazione d'impresa</li> <li>Promuovere tra i candidati imprenditori il passaggio dalla cultura della "certezza" alla cultura del "rischio"</li> <li>Prospettare la professione di imprenditore come un punto di arrivo e non come inizio di un percorso professionale</li> </ol>
ACCOMPAGNARE	<ol> <li>Costruire programmi di medio-lungo periodo con il candidato imprenditore</li> <li>Alimentare il dialogo costante tra imprenditore e consulente attraverso la promozione di momenti formativi e di assistenza "informali"</li> <li>Promuovere la formazione di capacità in relazione all'uso di strumenti di comunicazione on-line</li> <li>Proporre iniziative di formazione e di assistenza a distanza</li> <li>Stabilire un confronto costante con le associazioni di rappresentanza degli imprenditori</li> <li>Promuovere iniziative di coordinamento tra consulenti e formatori</li> <li>Ampliare il numero di attori e le modalità di sostegno per la piccola impresa</li> </ol>
ADOTTARE UNA PROGETTUALITÀ APERTA E FLESSIBILE	<ol> <li>Adottare una progettazione dinamica in relazione alle fasi di sviluppo dell'impresa</li> <li>Ampliare gli strumenti di progettazione di impresa integrandoli con il tradizionale business plan</li> <li>Favorire la semplificazione delle modalità di formulazione degli strumenti esistenti per la progettazione d'impresa</li> <li>Sostenere le attività di progettazione con il monitoraggio costante e con la valutazione periodica</li> </ol>
FAVORIRE PERCORSI INDIVIDUALIZZATI	<ul> <li>20. Conoscere l'impresa: delineare fin dall'inizio l'identikit dell'impresa</li> <li>21. Rilevare non solo i fabbisogni generali dell'impresa ma anche i fabbisogni specifici dell'imprenditore e del gruppo imprenditoriale</li> <li>22. Trasformare le specificità in punti di forza dell'impresa</li> <li>23. Lavorare su un itinerario di sostegno e di formazione che preveda momenti di coscientizzazione, di empowerment e di determinazione della vocazione</li> </ul>

#### PER SAPERNE DI PIÙ

In relazione agli argomenti trattati in questo capitolo si segnalano in particolare alcuni studi e ricerche sugli ostacoli e sui fattori di facilitazione al consolidamento imprenditoriale che possono aiutare a impostare un'adeguata strategia di formazione e di assistenza dei candidati imprenditori.

- Belussi F., Pozzana R., *Natalità e mortalità delle imprese e determinanti del l'imprenditorialità*, Franco Angeli, Milano, 1995
- Everett J., Watson J., "Small business failure and external risk factors", in: Small Business Economics, 11, 1998
- Fielden S.L., Davidson M.J., Makin P.J., *Barriers encountered during micro and small business start-up and recommendations for change*, http://info.sm.umist.ac.uk/wp/abstract/wp9906.htm
- James D.N., "The trouble I've seen", in: *Harvard Business Review*, March 2002
- Miles R.E., Snow C.C., Fit failure & the hall of fame. How companies succeed or fail, The Free Press, New York, NY, 1994
- Morris R., Early warning indicators of corporate failure. A critical review of previuos research and further empirical evidence, Ashgate, Aldershot, 1998
- Nelms C.R., The dynamics of inculcating the root cause mentality. Organizational and personal changes which must occur to enable true root cause discovery, Failsafe Network, Richmond, VA, 1999
- Pate C., Platt H., *The phoenix effect. 9 revitalizing strategies no business can do without*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 2002
- Perrini F., Capitale di rischio e mercati per PMI. Metodologie e canali di accesso al capitale per lo sviluppo, EGEA, Milano, 1998
- Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli. Guida per gli operatori*, Franco Angeli, Milano, 1996
- Sirkin H., Stalk G. Jr., "Fix the process, not the problem", in: *Harvard Business Review*, July-August 1990
- Sutton G., *The six-month fix. Adventures in rescuing failing companies*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 2002
- Zacharakis A.L., Meyer G.D., "A lack of insight: Do venture capitalists really understand their own decision process?", in: *Journal of Business Venturing*, 13, 1998
- Zopounidis C., Dimitras A.I., *Multicriteria decision aid methods for the prediction of business failure*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1998

Lo sviluppo del settore della piccola impresa ha portato a una proliferazione di politiche, piani di azione e soprattutto servizi per venire incontro e favorire ulteriormente la crescita di uno dei settori più dinamici del mercato del lavoro. Nella maggior parte dei paesi OCDE sono state formate agenzie specializzate per sostenere la piccola impresa che offrono formazione, informazioni, consulenza, sostegno economico e finanziario e servizi di assistenza diretta e incubazione. Negli Stati Uniti, la *Small Business*  Administration (SBA), fondata nel 1953, è stata una pioniera in questo campo e ha rappresentato lo strumento principale per la progettazione e l'implementazione di politiche per le piccole imprese.

A questo proposito si riportano alcuni siti di agenzie di promozione dell'imprenditorialità dei paesi OCDE.

- Small Business Administration (Stati Uniti) http://www.sba.com
- Small Business Services (Regno Unito) http://www.sbs.gov.uk
- Agence pour la création d'entreprises (Francia) http://www.apce.com
- (Gründungsoffensive) Business creation initiative (Germania) http://www.bmwi.bund.de
- Small and Medium Enterprise Information (Giappone) http://www.sme.ne.jp
- Small Business Professional Development (Australia) http://smallbusiness.info.au
- Dirección General de Política de la PYME (Spagna) http://www.ipyme.org
- Sviluppo Italia (Italia)http://www.sviluppoitalia.it
- Il Comitato italiano dei Business Innovation Center (Incubatori di impresa) in cui trovare indicazioni su tutti i Bic italiani http://www.bic-italia.net

### Capitolo 5

## Indicazioni metodologiche per contenuti. Ciò di cui è importante "parlare" in sede di assistenza e di formazione agli aspiranti imprenditori

Chiunque abbia seguito da vicino un'esperienza di creazione d'impresa può osservare che la realtà è molto più complessa di quanto si pensi e che troppi passaggi e situazioni tipici del processo di creazione d'impresa non vengono tematizzati. Nonostante si conosca ciò che accade quando si intende avviare un'attività, gran parte di questo sapere resta "tacito" e si presume che l'imprenditore lo impari "facendo l'impresa"; il che non aiuta certo a ridurre il rischio di insuccesso. Per una migliore preparazione dell'a spirante imprenditore è necessario impostare il lavoro di consulenza e formazione trattando diffusamente, non solo delle dinamiche di mercato, ma anche della gestione delle crisi e della fine dell'esperienza impren ditoriale, di come produrre, delle dinamiche di tipo cognitivo, dei soggetti e delle relazioni dell'impresa, del territorio e della responsabilità sociale.

La gestione delle crisi e della fine dell'esperienza imprenditoriale – 2. La produzione – 3. Le dinamiche di tipo cognitivo – 4. I soggetti (le relazioni) – 5. Il territorio e la responsabilità sociale

# 1. La gestione delle crisi e della fine dell'esperienza imprenditoriale

Nel secondo capitolo, è stato sottolineato come una interpretazione catastrofista dell'insuccesso imprenditoriale possa compromettere seriamente la propensione all'imprenditorialità e alimentare una pericolosa perdita di risorse economiche, oltre che di competenze e capacità. In questo contesto, un'efficace strategia che si potrebbe proporre alla consulenza e alla formazione all'avvio d'impresa, è proprio quella di parlare, fin dall'inizio, di tutti quegli aspetti problematici legati all'avvio e alla gestione dell'impresa, compresa la possibile conclusione di una esperienza imprenditoriale.

È sorprendente constatare, infatti, che tali aspetti tendono ad essere poco trattati in sede di consulenza e di formazione ai candidati imprenditori. In molti manuali sulla creazione d'impresa, ad esempio, o anche nei manuali istituzionali di economia aziendale italiani ed europei non si parla quasi mai di fallimento, di insuccesso e di gestione delle crisi.

I momenti critici, la discontinuità nella gestione delle attività, la necessità di fronteggiare problemi anche in periodi di crescita dell'impresa rappresentano una parte fondamentale del lavoro dell'imprenditore. Allo stesso modo, gestire la conclusione di un'esperienza imprenditoriale (con la cessione o la chiusura) può costituire un momento drammatico se non adeguatamente progettato, conosciuto e controllato.

La prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale si realizza, quindi, anche attraverso la formazione dell'imprenditore a considerare le situazioni "negative" come parte integrante della professione imprenditoriale, nei confronti delle quali assumere una posizione e un proprio punto di vista. Essere imprenditore significa saper convivere con il rischio e con la gestione costante di situazioni di difficoltà, anche quando l'impresa è consolidata; significa essere consapevole che gli errori si pagano, ma anche che dagli errori si può imparare molto; significa, inoltre, considerare l'idea che l'esperienza imprenditoriale debba concludersi un giorno, e che potrebbe non interessare ai propri figli, risultando più conveniente cederla a chi, invece, ancorché estraneo alla famiglia, possiede la voglia di fare impresa.

È necessario parlare e soffermarsi su questi aspetti fin dalle fasi di avvio

per permettere all'imprenditore di trovarsi preparato e attento a gestire e prevenire le difficoltà e per evitare che fatti e situazioni di ordinaria gestione imprenditoriale vengano interpretati come una "maledizione divina".

#### Risultati della ricerca

Uno dei risultati emersi nel corso della ricerca, a cui si è già accennato nel capitolo precedente parlando di realismo, è la rilevazione della presenza di un vero e proprio **tabù** nella manualistica, così come nella formazione e nella consulenza all'impresa, sulla gestione delle crisi e

La gestione delle crisi e la fine dell'impresa rappresentano argomenti tabù nell'assistenza e nella formazione all'impresa

sulla trattazione dell'insuccesso, della chiusura, della cessione e del fallimento dell'impresa.

Paradossalmente, la gestione di situazioni problematiche rappresenta uno tra i principali ambiti del "non detto" (conoscenza tacita), ossia che si presume l'imprenditore acquisisca "sul campo", quando ormai potrebbe essere troppo tardi per evitare drammatici epiloghi.

Una prima questione a tale proposito è legata al modo in cui **viene trattato il fallimento**. Il confronto tra la manualistica europea e quella degli Stati Uniti su questo aspetto è di particolare interesse. Nei manuali statunitensi, a differenza di quelli europei, è sempre presente una parte dediIl fallimento come momento di apprendimento ... "assolda un socio che ha fallito e avrai più probabilità di successo!"

cata al fallimento, alla chiusura e alla gestione delle difficoltà in generale. Si trovano frequentemente liste di "errori da evitare", descrizione dei "sintomi delle crisi", le regole "per gestire una situazione di difficoltà", e altre indicazioni del genere. Non solo, tra i consigli più diffusi che vengono proposti a un giovane imprenditore troviamo spesso quello di assoldare come socio nella propria neonata impresa qualcuno che abbia fallito almeno due o tre volte in precedenza! Il fallimento, quindi, viene interpretato come garanzia di successo per il futuro. Del resto "sbagliando si impara" e questo potrebbe essere particolarmente vero e importante, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, in un'ottica di promozione imprenditoriale e di valorizzazione delle risorse umane.

Un'altra questione legata alla trattazione della fine dell'impresa, particolarmente rilevante in Italia, riguarda il **passaggio generazionale** e quello La fine "gloriosa" e "ingloriosa" dell'esperienza imprenditoriale... il dilemma del passaggio generazionale della difficile scelta tra **chiusura e cessione dell'impresa**. Il passaggio generazionale rappresenta un ulteriore momento critico in cui le probabilità di fallimento dell'impresa tornano su livelli elevati.

Per un piccolo imprenditore che percepisce l'impresa come una sua "creazione" (la migliore al mondo) è quasi automatico pensare di lasciarla ai propri figli, ma questo automatismo non sempre si realizza: i figli, magari molto scaltri e con un'alta propensione al rischio, l'impresa la vogliono fare, sì, ma per conto loro; altri, al contrario, scelgono di fare una vita diversa e dell'impresa non ne vogliono proprio sapere. In questi casi, abbastanza diffusi, potrebbe maturare la necessità della scelta della **chiusura** o della **cessione** dell'impresa. Una scelta difficile, in cui spesso l'imprenditore, come abbiamo già messo in rilievo, tende ad essere solo e continua a tirare avanti fino a quando l'impresa perde di valore e, diventando sempre più problematica la sua cessione, non resta che la chiusura.

Il passaggio generazionale mette in evidenza la necessità di aumentare la consapevolezza da parte del candidato imprenditore sul fatto che l'esperienza imprenditoriale ha una durata, ovvero che non ha solo un inizio ma anche una fine. La questione è come preparare una fine "gloriosa" della propria esperienza imprenditoriale (cessione ai figli o a terzi in condizioni di redditività) ed evitare una conclusione ingloriosa (il fallimento e la chiusura). E in questo la consulenza e la formazione potrebbero offrire un valido contributo

Essere imprenditore significa sapersi confrontare con situazioni critiche Non solo il fallimento, o la fine dell'esperienza imprenditoriale, ma in generale tutto ciò che ha a che vedere con la gestione di situazioni rischiose e critiche necessita di un'adeguata preparazione. Generalmente se ne parla

poco, probabilmente per scaramanzia, alimentando in qualche misura quell'illusione idealista e ottimista sul processo di creazione d'impresa che dai dati sembrerebbe non avere un grande fondamento. Si ricorda, infatti, che se è vero che i tassi di crescita imprenditoriale soprattutto in Italia sono particolarmente elevati, anche i tassi di mortalità non sono da meno, soprattutto nei primi anni di vita dell'impresa. Viene da chiedersi quanti di questi insuccessi abbiano origine nell'incapacità di gestire una crisi e, quindi, quanti se ne potrebbero evitare con una migliore assistenza e preparazione su questo aspetto.

#### Linee metodologiche

Una delle linee strategiche di fondo proposte in questo manuale consiste proprio nell'adozione di un approccio orientato alla prevenzione dell'insuccesso che, nella sostanza, si traduce nel dedicare spazio e attenzione agli argomenti "tabù" in tema d'impresa i quali, come abbiamo visto, riguardano la gestione delle crisi, il fallimento, la chiusura e la cessione dell'impresa, l'insuccesso in generale. Ma di che cosa bisogna parlare in particolare? Dal punto di vista metodologico si possono trarre almeno quattro principali indicazioni specifiche.

### Inserire la dimensione "temporale" nella gestione delle crisi

Abbiamo già sollecitato il consulente e il formatore a non confondere la crisi con il fallimento dell'impresa. Nei confronti dell'imprenditore ciò si traduce nella capacità di inserire la dimensione temporale nella trattazione e gestione delle crisi. È necessario adottare un approccio "stepby-step" quando si affronta una crisi, ossia evitare di considerarla solo nel suo momento presente, ma guardando alla sua evoluzione nel tempo. Ogni crisi è preceduta da sintomi, che potranno essere più o meno correttamente colti; ci saranno, poi, avvenimenti che la renderanno evidente e attuale; essa avrà anche una storia futura, che va interpretata per fare in modo che finisca con il suo superamento senza produrre conseguenze definitive sull'impresa. Il consulente e il formatore devono insegnare al candidato imprenditore a gestire e non solo a subire la crisi. E per fare questo si deve riuscire a proiettare nel tempo i segnali della crisi e poi gli eventi per comprenderne l'evoluzione. Ne deriva che nella maggior parte dei casi le crisi possono essere superate senza grandi stravolgimenti nella struttura dell'impresa.

## Sostenere l'imprenditore nell'evitare l'isolamento cognitivo e relazionale

Strettamente connessa al punto precedente è la necessità di evitare l'isolamento cognitivo e relazionale dell'imprenditore nel momento delle crisi. Una buona consulenza e formazione all'impresa dovrebbe aiutare l'imprenditore a vivere e a risolvere le crisi non da solo, ma confrontandosi con altri soggetti. La crisi tende ad amplificare la **tendenza isolazionista dell'imprenditore**, che cerca in tutti i modi di risolvere i problemi autonomamente, chiedendo aiuto solamente quando oramai la situazione è fortemente compromessa. È chiaro che l'imprenditore conosce approfonditamente l'impresa e vive in prima persona la condizione di difficoltà; quindi, chi meglio di lui può essere indicato a trovare soluzioni in momenti di crisi? In molti casi, tuttavia, proprio la posizione troppo "coinvolta" dell'imprenditore (che all'impresa spesso ha dedicato tutta la sua vita) potrebbero impedirgli di assumere una visione distaccata, necessaria per interpretare le situazioni di difficoltà e soprattuto per comprendere verso quale direzione si sta proiettando l'impresa.

In questo contesto, è necessario che il consulente e il formatore prevengano, in primo luogo, l'**isolamento cognitivo** dell'imprenditore offrendo informazioni e conoscenze circa le dinamiche delle crisi. In secondo, luogo, è auspicabile sostenere l'imprenditore a non isolarsi dal punto di vista relazionale, confrontandosi con altri soggetti sul momento che sta vivendo: con il personale dell'impresa, con i propri familiari, con colleghi imprenditori, ecc.

## 26

#### Interpretare la chiusura e la cessione di un'impresa come occasione per l'inserimento nel mondo imprenditoriale delle giovani generazioni

Abbiamo visto che non sempre l'impresa si può cedere ai propri figli, anche se ciò rappresenta l'aspettativa e la speranza di un imprenditore. Bisogna, quindi, che l'imprenditore sia preparato a gestire la fine della propria esperienza imprenditoriale. Atale proposito, si apre la strada della cessione o della chiusura. Si tratta di decisioni importanti, che l'imprenditore non dovrebbe prendere da solo e che soprattutto dovrebbe affrontare per tempo. Parlando con i consulenti e i formatori nel corso della ricerca è emerso che subentrare nella gestione di un'impresa è molto meno costoso che avviarne una nuova. In questo quadro, la trattazione tempestiva della conclusione dell'esperienza imprenditoriale potrebbe contribuire a promuovere una politica di tutela e di valorizzazione delle risorse "imprenditoriali" di cui sono portatrici le generazioni più giovani. Si potrebbe, infatti, affiancare a una politica di promozione di nuove imprese anche una politica di "subentro" in imprese esistenti. Tutto ciò può essere facilitato da una consulenza e da una formazione attente a trattare con gli aspiranti imprenditori i temi della conclusione dell'esperienza imprenditoriale fin dall'inizio, prospettandoli come fasi o passaggi imprescindibili e attivando all'occorrenza anche iniziative in grado di collegare la domanda con l'offerta di imprenditorialità, come forma di sostegno al sistema imprenditoriale nel suo complesso.

### 2. La produzione

Si è parlato della necessità di preparare l'imprenditore sul proprio futuro, sulle difficoltà che incontrerà, su come gestire le crisi e su come potrebbe concludersi l'esperienza imprenditoriale.

Un ulteriore aspetto che, stranamente, tende ad essere poco trattato nella consulenza e nella formazione alla fase di avvio d'impresa riguarda la produzione, ovvero ciò che va fatto per trasformare in realtà l'idea imprenditoriale. Si tratta, ad esempio, di realizzare un determinato prodotto nei tempi e con gli standard richiesti dal cliente.

Se un imprenditore intende avviare un'attività di ristorazione, si presume che sappia cucinare, o che comunque sappia gestire generi alimentari e organizzare una catena produttiva. O ancora, se una persona vuole dare vita a un'attività commerciale nel settore dell'abbigliamento, evidentemente sa dove ordinare la merce, come farla arrivare in tempo e in quale quantità, come presentare i prodotti nella vetrina, ecc.

Ma perché lo dovrebbe sapere se non ha mai fatto l'imprenditore prima? Bisogna sempre tenere presente che ci troviamo in un contesto in cui l'impresa non è un affare di pochi "intraprendenti", ma sempre più un fenomeno generalizzato, così come può esserlo esercitare qualsiasi altra professione, con la differenza, che mentre per fare l'avvocato o l'ingegnere si segue un lungo e intenso percorso formativo, per diventare imprenditori non sono previste scuole particolari.

È vero che fare impresa oggi è più accessibile rispetto al passato, come è stato messo in rilievo in precedenza. È vero che è relativamente più importante avere un'idea rispetto a possedere i capitali per avviare una nuova attività. Ma qualcuno dovrà pure insegnare a mettere in pratica queste brilanti idee! E non bastano le attitudini caratteriali per farlo, anche se contano moltissimo. C'è bisogno di professionalità (bisogna saper fare qualcosa e saperla fare bene), di competenze e di conoscenze che vanno acquisite e non possono essere date per scontate.

#### Risultati della ricerca

La produzione è paradossalmente la cenerentola della consulenza e della formazione all'impresa È chiaro a questo punto del manuale che tra le scoperte più importanti messe in luce nel corso della ricerca c'è proprio la constatazione di quante conoscenze e informazioni, spesso centrali per la gestione imprenditoriale, siano sorprendentemente "non trattate" in sede di consulenza e for-

mazione. La dimensione della produzione rappresenta forse l'ambito prioritario della "conoscenza tacita"

Tra il dire e il fare c'è

Ciò risulta particolarmente chiaro da un'analisi compadi mezzo il mare rata di diversi manuali sulla creazione d'impresa di stampo italiano, europeo e anche statunitense, che spesso omettono proprio il momento dell'operatività. Si passa dal business plan all'accesso alle risorse finanziarie e poi alla prima vendita. La centralità e la mitizzazione del business plan tende a portare in secondo piano tutto ciò che riguarda l'esecuzione diretta delle attività, nell'illusione di un'implementazione fedele di quanto pensato e progettato. È proprio nell'operatività dell'impresa che ci si confronta con l'imprevedibilità e con la sostanza della professione imprenditoriale. Del resto, quante volte nella vita capita che le cose non vadano come sarebbero dovute andare? Per quale motivo dovrebbe essere diverso per l'impresa? Non è sufficiente progettare le attività di produzione dell'impresa (tra l'altro, spesso non avviene neanche questo) ma bisogna trattare questo aspetto nella sua dimensione operativa e reale.

Si può proporre ai giovani disoccupati di fare impresa come strada prioritaria per accedere al mondo del lavoro?

Parlando dell'esigenza di realismo nell'assistere i candidati imprenditori, si è avuto modo di sottolineare che molti esperti e consulenti considerano necessario, in base alla loro esperienza, il possesso di alcune competenze professionali per avviare un'impresa. Si tratta di un tema che

vale la pena di riprendere in questo contesto. È molto difficile pensare di avviare un'impresa se non si è mai lavorato prima e se non c'è qualcosa che si sa fare bene (avere un "mestiere" in mano).

Certo, ci possono essere fortunate eccezioni: di tanto in tanto si leggono storie di ventenni che si inventano un lavoro totalmente nuovo avviando un'impresa e scoprendo intorno ad essa un mercato assolutamente inedito. Ma si tratta appunto di eccezioni. Ciò è confermato dai dati circa i nuovi avvii imprenditoriali, che nella maggior parte dei casi avvengono nei settori maturi e altamente concorrenziali, in cui per riuscire a operare si deve possedere una concreta professionalità. Tale circostanza potrebbe mettere in discussione uno degli elementi fondanti della politica di promozione imprenditoriale. Se il principale problema della disoccupazione in Europa riguarda le giovani generazioni che non hanno esperienze professionali, alla luce di quanto emerso, l'impresa sembra non essere una risposta pertinente. O comunque, per renderla praticabile è necessario attrezzarsi adeguatamente, al fine di colmare un gap che inevitabilmente presenta un giovane disoccupato, dovuto alla mancanza di competenze e di professionalità. In questo contesto, sarebbe particolarmente utile recuperare, ad esempio, il tradizionale apprendistato, che potrebbe facilitare l'apprendimento, appunto, di quella che possiamo definire la sostanza economica dell'impresa, cioè la produzione.

Anche nella manualistica la dimensione della professionalità viene trattata in modo ambiguo. Spesso i manuali pongono un'enfasi eccessiva sulla personalità dell'imprenditore. In molti casi, il processo di creazione d'impresa viene ricondotto quasi esclusivamente alle sue **doti attitu-** Non bastano le doti attitudinali per fare impresa, bisogna saper fare qualcosa e saperla fare bene

dinali e caratteriali: la creatività e la sensibilità, l'attitudine a risolvere i problemi e la capacità di comunicare. Nello stesso tempo, tuttavia, si tende a supporre che lo stesso potenziale imprenditore abbia maturato una serie di competenze pregresse, tali da permettergli, ad esempio, di compilare, con il solo aiuto di un manuale, il complicato business plan, o di realizzare una ricerca di mercato e di organizzare la produzione. Sono pochi i casi in cui si registra un tentativo di includere nel concetto di attitudine imprenditoriale anche parametri di competenza e professionalità; il più delle volte gli elementi che si ritiene contribuiscano a formare un'attitudine sono esclusivamente di natura psicologica. Nell'affidare esplicitamente le sorti dell'impresa alle sole doti della personalità del singolo imprenditore, si offre pericolosamente una visione "non professionale" del difficile mestiere dell'imprenditore, alimentando facili illusioni sulla praticabilità della scelta di fare impresa.

impresa: una buona strada per insegnare l'operatività dell'impresa, ma ...

Va sottolineato che nel corso dell'ultimo decennio sono state sperimentate forme e strumenti nuovi, nel tentativo

di colmare le lacune relative alla trasmissione delle conoscenze e com-

petenze in relazione alla dimensione dell'operatività dell'impresa. In particolare, si fa riferimento allo sviluppo, a partire dagli anni '90, degli **incubatori**, strutture che consentono di creare un ambiente favorevole e protetto per l'avvio di nuove imprese. Si tratta di esperienze di estremo interesse e che possono effettivamente guidare il potenziale imprenditore nell'assunzione delle capacità e competenze specifiche della professione imprenditoriale.

- ... bisogna avere presenti alcuni limiti

  Tuttavia, nel corso della ricerca si è fatto riferimento ad alcuni limiti di queste strutture a cui vale la pena dedicare attenzione proprio in funzione di un loro rafforzamento. In particolare, si possono citare tre limiti principali.
  - Spesso gli enti preposti a promuovere la nascita, la crescita e lo sviluppo delle nuove imprese sono essi stessi imprese in fase di avvio (molti incubatori, soprattutto in Italia, sono stati costituiti da pochi anni) e quindi sono soggetti agli stessi rischi, limiti, vincoli e difficoltà delle imprese da tutelare. Gli operatori che vi lavorano non sempre hanno avuto esperienze imprenditoriali dirette e ciò rende l'incubatore in molti casi soltanto una struttura di supporto materiale, che facilita la visibilità dell'impresa sul mercato e in cui è possibile acquisire competenze e conoscenze più legate al management aziendale, ma in cui resta molto difficile imparare e vedere come materialmente si produce.
  - In secondo luogo, il grande entusiasmo intorno all'innovazione tecnologica e allo sviluppo del settore informatico ha portato a riversare l'interesse di molti incubatori verso questo specifico settore di produzione. È abbastanza difficile, in questo contesto, trovare incubatori per le più "tradizionali" forme imprenditoriali, che rappresentano invece la stragrande maggioranza delle nuove imprese.
  - Infine, c'è la tendenza a limitare nel tempo l'azione degli incubatori, anche per evitare che l'impresa esista sul mercato solo grazie al loro sostegno. Se questo è vero, va anche tenuto presente che il tempo della creazione d'impresa può essere particolarmente lungo. Generalmente gli incubatori prevedono la possibilità di fornire assistenza per circa un anno, spesso troppo poco per permettere un effettivo consolidamento di una impresa.

#### Linee metodologiche

Da quanto appena riportato si possono trarre diverse indicazioni sulle modalità da seguire per colmare il gap di informazione e conoscenza sull'operatività dell'impresa. Molte delle linee suggerite nell'ambito delle altre sezioni, inoltre, incidono significativamente anche su questo aspetto; basti pensare a quanto detto sul realismo e sulla promozione di percorsi individualizzati. A completamento del discorso è utile, comunque, fare riferimento almeno a ulteriori tre ambiti di indicazioni metodologiche.

# Puntare sulle competenze e le professionalità attraverso uno screening del candidato imprenditore

Per poter fare impresa non basta l'attitudine al rischio, ma è indispensabile possedere competenze professionali. È necessario, cioè, che il candidato imprenditore sappia fare qualcosa e che lo sappia fare bene per costruire intorno a questa capacità un efficace percorso imprenditoriale. Tutto ciò sembra ovvio, eppure tanto ovvio non deve essere se spesso si tenta la strada dell'impresa seguendo le mode e i miti del momento (il pub, ad esempio, che per un certo periodo è stato tra i principali desideri imprenditoriali dei giovani) o pensando che l'unica cosa che conta sia essere creativi e avere idee geniali. Il consulente e il formatore all'impresa dovrebbero stimolare il candidato imprenditore a realizzare una sorta di *screening* delle capacità, ripercorrendo la propria vita formativa e professionale e cercando di capire, non solo quali sono le cose che effettivamente sa fare ma anche in che misura ha piacere a farle. L'impresa necessita di passione, proprio per la complessità e l'impegno che richiede soprattutto nelle fasi iniziali.

Sulla base dello *screening* sarà possibile individuare le aree di fabbisogno formativo dei candidati imprenditori in relazione all'esercizio di questa professione, che potranno essere colmate con interventi formativi specifici, orientati all'aggiornamento e alla qualificazione delle competenze che nell'impresa verranno spese.

### L'impresa come scuola d'impresa

Con questa linea non si vuole dire che si impara a "fare impresa, facendola", ma che nell'impresa consolidata è possibile apprendere molte

conoscenze e informazioni fondamentali per la progettazione e l'organizzazione di un nuovo avvio imprenditoriale. A questo proposito, si potrebbero sperimentare diverse modalità.

- La promozione di *internship* (apprendimenti lavorativi) partecipate, cioè di esperienze di lavoro all'interno di imprese consolidate, realizzate nell'ambito di un progetto formativo definito insieme al candidato imprenditore e allo stessa impresa ospitante. L'*internship* non ha, in questo caso, lo scopo di favorire un inserimento lavorativo, ma di permettere il trasferimento di conoscenze e competenze sulla pratica della professione di imprenditore. L'idea-chiave intorno alla quale costruire percorsi di *internship* è che non si riesce ad acquisire veramente la conoscenza se non all'interno di una reale esperienza di lavoro e questo perché, come abbiamo visto, molte conoscenze sono tacite e perché lo stesso atto del conoscere ha un carattere "situazionale", avviene cioè sempre all'interno di una situazione, in un luogo e in determinato contesto sociale.
- La realizzazione di stage formativi, di più breve durata rispetto all'internship e con una minore intensità formativo-professionale, ma più orientato a un obiettivo di "coscientizzazione". Si tratta di esperienze di studio realizzate all'interno di una o più imprese, particolarmente efficaci nel delineare un quadro di contesto realistico di ciò che può rappresentare la professione dell'imprenditore e il settore produttivo di interesse per il candidato.
- La promozione generalizzata dello spin-off, ossia di forme di gemmazione di imprese da altre imprese, in cui quindi il soggetto che già opera all'interno di un'impresa viene facilitato a mettersi in proprio.
   Lo spin-off rappresenta una delle modalità probabilmente più efficace di creazione d'impresa (è garantita la competenza professionale) e su cui, tra l'altro, negli ultimi anni si sta puntando molto.

Si tratta solo di tre esempi di attività che si possono promuovere e che potrebbero essere particolarmente efficaci per la preparazione di chi vuole avviare una piccola impresa. Va detto che raramente tali strumenti vengono adottati per la piccola e per la micro impresa nei diversi settori produttivi. In molti casi, essi sono appannaggio esclusivo della grande impresa o vengono applicati solo in alcuni contesti, in prevalenza legati all'adozione di tecnologie avanzate o alla ricerca scientifica.

Ma perché non organizzare l'*internship* in un tradizionale esercizio commerciale, o in un laboratorio artigiano, o nella piccola impresa che offre servizi alla persona? Lo stesso *spin-off*, generalmente attuato nell'ambito della ricerca scientifica avanzata, potrebbe essere altrettanto valido per la costituzione di piccole imprese nei settori di produzione tradizionali. Avviare una piccola impresa è molto difficile, ancora di più se non si ha la minima idea di come essa funzioni. Rendere la piccola impresa una scuola di formazione per diventare imprenditori potrebbe essere una strada particolarmente efficace per ridurre il rischio di insuccesso imprenditoriale.

## L'impresa come madre d'impresa: un approccio sistemico all'incubazione

Nonostante i limiti posti in evidenza in precedenza, l'incubazione rappresenta uno strumento di grande utilità per facilitare l'avvio imprenditoriale. Uno degli ambiti a cui la consulenza e la formazione dovrebbero dedicare attenzione riguarda proprio la promozione e la valorizzazione di questo strumento, immaginando anche forme e modalità meno strutturate e più facilmente praticabili di quelle che si vanno affermando nel corso degli ultimi anni. I grandi poli tecnologici che si stanno costituendo nelle ormai "carcasse" industriali (diverse aree industriali dismesse si stanno trasformando in immensi incubatori d'impresa) rappresentano una grande risorsa per lo sviluppo di nuova imprenditorialità. Essi possono concentrare numerosi servizi e offrire ampi spazi. In relazione al tema di questa sezione, tuttavia, non va dimenticato il ruolo che può essere giocato dalle imprese stesse, di diversa dimensione. Non sempre è necessario, soprattutto per la promozione di piccole e di micro imprese, disporre di grandi spazi. Si potrebbero adottare modelli di incubazione "reticolari" fondati sulla costituzione di partnership tra consulente/formatore, imprese consolidate e amministrazione pubblica, intorno ad un progetto di sostegno più orientato al mentoring 9, ossia all'appoggio professionale piuttosto

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Si parla di *mentoring*, generalmente, in relazione alle politiche di sviluppo delle carriere professionali. Il *mentoring* rappresenta, infatti, una forma di *empowerment* professionale completo e complesso, orientato a promuovere il superamento di tutti gli aspetti problematici e i fattori di ostacolo legati all'esercizio di una determinata professione. La Commissione Europea definisce l'attività di *mentoring* in questo modo: "un processo in cui un soggetto, il *mentor*, sostiene la carriera di un'altra persona, il *mentee*, in un tipo di relazione che non ricalchi quella tra superiore e subordinato. *Mentoring* è una relazione protetta (*sheltered relations - hip*) che permette la trasmissione di conoscenze e la realizzazione di esperimenti capaci di far esprimere tutte

che al sostegno materiale, che comunque dovrebbe essere previsto.

Il consulente potrebbe coinvolgere i propri clienti (imprenditori che dirigono imprese consolidate) e prospettare i benefici che derivano dal coinvolgimento in attività di incubazione: l'incremento delle relazioni e del capitale sociale, gli stimoli legati all'avvio di una nuova idea imprenditoriale, eventuali collegamenti diretti e possibili iniziative di esternalizzazione da attivare se l'impresa incubata avrà successo, ecc. La consulenza e la formazione all'impresa potrebbero, in questo contesto, svolgere un ruolo di coordinamento e operare su tre livelli:

- offrire sostegno e assistenza tecnica agli incubatori;
- promuovere e offrire formazione d'appoggio per gli incubatori;
- promuovere e offrire formazione d'appoggio specifica ai candidati imprenditori durante l'incubazione.

## Promuovere il *tutoring* d'impresa

Accanto all'incubazione potrebbe essere utile anche promuovere forme di *tutoring* d'impresa, ossia modalità di sostegno al candidato imprenditore offerte da un imprenditore affermato e "competente" su alcuni elementi specifici della gestione imprenditoriale che potrebbero essere particolarmente deboli. Il *tutoring* rappresenta una forma di assistenza legata molto alla capacità di **offrire buoni consigli** su alcuni aspetti e quella dose di saggezza che il candidato imprenditore difficilmente possiede e di cui ha un grande bisogno. Questa forma di sostegno contribuisce a rispondere all'esigenza di continuità dell'assistenza che il consulente e il formatore da soli non riuscirebbero ad offrire e che con l'inserimento di altre figure potrebbero meglio garantire. Al fine di trovare il *tutor* per la piccola impresa in via di costituzione, sarebbe particolarmente utile collegarsi alle associazioni imprenditoriali, come fonte principale di contatto con imprese consolidate.

-

le potenzialità del *mentee* e di far emergere nuove professionalità". È proprio in questa direzione che potrebbe essere particolarmente utile costruire un programma di incubazione in riferimento alle piccole e piccolissime imprese, dedicando un'attenzione prioritaria allo sviluppo della professione di imprenditore, e intorno a questa priorità individuare i tipi di sostegni materiali di cui necessita l'impresa.

### 3. Le dinamiche di tipo cognitivo

Un ulteriore ambito di cui è indispensabile parlare con il candidato imprenditore, in sede di consulenza e di formazione all'avvio d'impresa, riguarda le dinamiche di tipo cognitivo e la centralità della conoscenza.

Dal punto di vista delle indicazioni metodologiche, il tema della centralità della conoscenza nella creazione d'impresa richiede poche ulteriori riflessioni, oltre a quelle già presentate nel capitolo 2 del manuale.

In particolare, a questo livello della trattazione, si possono mettere in evidenza **tre principali aspetti**:

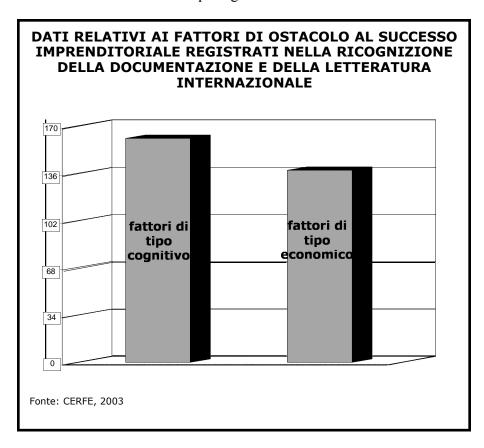
- la conoscenza è un fenomeno concreto e non astratto e, in quanto tale, va considerata una risorsa al pari delle altre risorse materiali (ad esempio, essa si può inventariare);
- la conoscenza è un fenomeno umano; essa non è depositata in archivi cartacei o racchiusa in manuali, ma sta nella testa delle persone e nel loro modo di essere e di operare;
- la conoscenza è legata a processi centrali dell'impresa, come la qualità, l'innovazione e il successo.

#### Risultati della ricerca

Partendo dalla considerazione dei tipi di ostacoli e dei fattori che conducono a un insuccesso imprenditoriale nei primi cinque anni di vita dell'impresa, si può arrivare alla considerazione di quanto i fenomeni per così dire "immateriali" possono incidere in forma decisiva fin dalle fasi iniziali dell'avvio.

Nel grafico che segue sono riportati i dati relativi ai 300 fattori negativi raccolti nel corso della ricognizione internazionale e di cui si è parlato nel capitolo 4. Da questi fattori si può partire per argomentare "a contrario" quale sia il peso della conoscenza nell'avvio di imprese e nei loro primi anni di vita. Ovviamente, non si tratta di un risultato dotato di certezza statistica, dal momento che le fonti da cui sono state raccolte le informazioni non rappresentano un campione statisticamente rappresentativo. Va detto, tutta-

via, che vista l'ampiezza del numero di testi consultati (circa 700) e la loro varietà, sia in base all'origine geografica che anche in relazione al tipo di testo considerato (manuali, studi empirici, ecc.), i risultati ottenuti possono offrire indicazioni comunque significative.



Dimmi ciò che pensi ... ti dirò che imprenditore sarai! Le esperienze riportate dagli interlocutori consultati hanno confermato che la dimensione cognitiva e delle intenzionalità degli individui coinvolti nell'impresa

rappresenta una variabile estremamente "delicata" e determinante proprio nelle fasi iniziali della creazione d'impresa. Alcuni hanno sostenuto che un buon consulente, oltre che dei sofisticati strumenti di previsione, dovrebbe dotarsi di un "lettino di analista", visto che spesso i problemi in fase di avvio e anche nella gestione di un'impresa hanno origine proprio nella mente dell'imprenditore o dei suoi collaboratori.

### Linee metodologiche

Nonostante la centralità ormai ampiamente riconosciuta delle dinamiche cognitive, esse continuano ad essere scarsamente trattate in sede di consulenza e di formazione, o per lo meno non vengono sempre affrontate nella forma strutturata e sistematica che viene dedicata ad esempio, alla trattazione della progettazione d'impresa (il *business plan*).

Per dare maggiore operatività e centralità al tema della conoscenza in sede di consulenza e di assistenza al candidato imprenditore si possono proporre almeno sei indicazioni metodologiche.

# Insegnare al candidato imprenditore a realizzare una "mappa della conoscenza" della propria impresa

Un primo strumento da utilizzare per orientare l'attenzione del candidato imprenditore sulle dinamiche cognitive potrebbe essere la realizzazione di una "mappa della conoscenza" della futura o della neo impresa. Si tratterà di una sorta di inventario delle competenze di cui l'impresa dispone direttamente o a cui comunque può accedere, sia sul piano professionale che sul piano della strumentazione organizzativa e tecnologica. In questo contesto, vanno contemplate, quindi, non solo le professionalità di coloro che operano all'interno dell'impresa, ma anche quelle competenze e conoscenze che si possono mobilitare dall'esterno attraverso, ad esempio, la consulenza e la formazione, le reti in cui l'impresa è inserita, le associazioni di categoria che mettono a disposizione informazioni e banche dati, ecc. La mappa permette di offrire, non solo consapevolezza circa le potenzialità e la disponibilità di un fattore divenuto così importante per la gestione imprenditoriale, ma anche di capire quali possono essere le carenze e i fabbisogni che è necessario colmare.

# Sostenere i candidati imprenditori a individuare i "portatori" degli aspetti strategici della conoscenza nell'impresa

La mappa della conoscenza dell'impresa consente di acquisire una visione d'insieme dell'impresa stessa dal punto di vista cognitivo. Aquesto quadro generale, è utile affiancare anche una mappa che si potrebbe definire di tipo strategico, ossia orientata a comprendere quali sono i soggetti nell'impresa (e anche all'esterno di essa) portatori di saperi e di competenze strategiche. Tali saperi potranno riguardare conoscenze specifiche fondamentali per la

produzione, sia competenze legate agli aspetti organizzativi e della cultura di impresa. Non basta, infatti, disporre di grandi tecnici e importanti professionalità; è necessario che queste siano perfettamente integrate nella cultura e nelle modalità operative che l'impresa ha sviluppato. Individuare i portatori degli elementi strategici dell'impresa dal punto di vista delle conoscenze e delle competenze è fondamentale, quindi, anche per impostare una politica adeguata di gestione delle risorse umane.

# Orientare gli imprenditori ad adottare strategie di sviluppo del capitale cognitivo

Una volta realizzata una mappa della conoscenza e individuati i nodi cruciali, va adottata una strategia di sviluppo del capitale cognitivo dell'impresa. Se la conoscenza è un fattore di produzione, è necessario disporne e se possibile incrementarla. In proposito, è utile sollecitare l'imprenditore a **investire** su questo aspetto, ad esempio favorendo la valorizzazione dei *curricula* delle persone che lavorano nell'impresa, promuovendo attività di formazione interna anche di tipo informale, legate agli obiettivi, alle metodologie e alle procedure attuate dall'impresa, e acquisendo, se necessario, nuove competenze utili per la gestione delle attività. In questo quadro, un'attenzione particolare va dedicata allo stesso imprenditore, che rappresenta generalmente il principale depositario, non solo delle competenze di tipo professionale ma soprattutto delle pratiche, dei valori e delle aspettative sul futuro dell'impresa.

### Promuovere la pratica della qualità

Un aspetto strettamente connesso con la dimensione cognitiva dell'impresa riguarda la pratica della qualità. Si parla ormai da anni di qualità e intorno a questo tema si sono sviluppate numerose tecniche e metodologie di valutazione. Spesso, nel parlare di qualità si fa riferimento alle grandi organizzazioni, ma la realtà ha mostrato come sia **proprio la qualità ad aprire le porte del mercato alle imprese di piccole e piccolissime dimensioni**. E con la crescita del settore dei servizi, e in particolare i servizi alla persona, l'attenzione alla qualità diventa imprescindibile. È necessario, in questo quadro, sostenere il candidato imprenditore a individuare **pratiche di controllo e miglioramento della qualità** in relazione all'impresa che intende avviare. Va messo in rilievo, in particolare, che la qualità non può essere appaltata, ma deve fare parte

integrante del processo imprenditoriale. Ciò significa che, accanto alle valutazioni e alle analisi di qualità realizzate da enti esterni accreditati, bisogna puntare su un lavoro interno all'impresa fin dalla sua costituzione. Un lavoro che comprende, ad esempio, la messa a punto di procedure di produzione, la definizione di standard e di indicatori sui prodotti e servizi offerti, ma anche sulle modalità di lavoro, sulle forme di presentazione dell'impresa all'esterno, sulla gestione e sull'organizzazione delle risorse materiali e immateriali dell'impresa.

### Promuovere l'innovazione tecnologica

Un ulteriore aspetto che sta ricevendo una crescente attenzione riguarda la "virtualizzazione" della produzione. Si è già detto che non basta un computer per mettere un'impresa in grado di rispondere alle sfide del nuovo contesto economico. Ma è chiaro che le nuove tecnologie contribuiscono in modo decisivo a far sì che la conoscenza possa effettivamente rendere più efficienti le attività produttive. In questo quadro, quindi, è necessario promuovere nel candidato imprenditore un atteggiamento realistico nei confronti dell'adozione di tecnologie avanzate, come occasioni per migliorare la produttività dell'impresa, snellire e rendere flessibile l'organizzazione produttiva e inserire elementi di forte innovatività anche nei prodotti e nei servizi offerti.

# Orientare i candidati imprenditori alla pratica del benchmarking

L'organizzazione e la gestione generale dell'impresa può trovare un valido supporto dalla realizzazione di attività di *benchmarking*<sup>10</sup>. Il *benchmarking* è un processo di identificazione, comprensione e adattamento delle migliori pratiche, proprie o di altre organizzazioni, allo scopo di migliorare la *performance*. Esso prevede: l'analisi delle pratiche identificate e ritenute eccellenti in particolari processi (attività); la successiva verifica delle modalità di attuazione e la definizione degli standard di performance (*benchmark*); il confronto con tali standard per

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Benchmark: parametro di riferimento; risultato misurato assunto come modello; criterio di riferimento o di misura usato per effettuare confronti; un livello di prestazione riconosciuto come standard d'eccellenza per una specifica pratica. Il benchmarking ha origini remote (viene fatto risalire all'inizio del Novecento) e riguardava il confronto fra operazioni produttive. Durante la seconda guerra mondiale, poi, diventò pratica comune per le aziende consultarsi reciprocamente per stabilire standard di retribuzione, di carichi di lavoro, di sicurezza e così via.

misurare i propri gap (quantitativi e qualitativi); l'attivazione di processi di miglioramento basati sulle procedure e i *benchmark* identificati. Si tratta, come si può vedere, di un'attività di gestione della conoscenza, che, da un lato, consente all'impresa di confrontarsi con il mondo esterno, in particolare con il proprio ambito produttivo di riferimento, e che, dall'altro, permette anche di stimolare l'innovazione all'interno dell'impresa. Ciò non vuol dire, infatti, "copiare" quanto fatto da altri, ma cogliere spunti e indicazioni utili per fare meglio il proprio lavoro, per gestire in modo più produttivo le risorse, per puntare sulla qualità, per migliorare i prodotti e i servizi offerti, per innovare e, in generale, per organizzare in modo più efficace la propria impresa.

Anche in questo caso, sarà necessario **promuovere pratiche e metodo- logie di** *benchmarking* **adatte a una impresa di piccole dimensioni**. A questo proposito, va sottolineato che le avanzate e accessibili tecnologie di comunicazione permettono di realizzare attività di *benchmarking* a basso costo; basti pensare alla possibilità di reperire informazioni su altre imprese al livello mondiale tramite la rete globale internet.

# Progettare programmi formativi sul *knowledge management* per gli imprenditori

Per quanto riguarda la formazione all'impresa, da quanto emerso dalla ricerca si prospetta la necessità di progettare percorsi formativi per i potenziali e neo-imprenditori legati al management sulla conoscenza. Aquesto proposito, si potrebbe sfruttare l'ampia domanda di formazione espressa dai piccoli imprenditori in relazione all'alfabetizzazione elettronica, all'uso del computer e di alcuni software applicativi, per inserire un discorso più ampio riguardante la gestione della conoscenza e la capacità, anche attraverso l'uso di tecnologie avanzate, di utilizzare una risorsa divenuta particolarmente importante nella conduzione delle attività imprenditoriali e di produzione.

### 4. I soggetti (le relazioni)

L'altra importante scoperta trattata nella prima parte del manuale è stata quella della dimensione sociale delle imprese. Anche questo aspetto rappresenta un ambito di cui è necessario parlare diffusamente in sede di consulenza e di formazione all'avvio imprenditoriale.

Parlando della socialità delle imprese, sono state presentate le **molteplici relazioni** che già in fase di avvio vengono promosse intorno alla costituenda impresa e che, poi, continuano ad essere alimentate per tutta la durata dell'esperienza imprenditoriale. Esse non riguardano solo i network e le reti tra imprese, di cui generalmente si parla, ma anche altri tipi di relazioni: le relazioni pre-impresa (precedenti alla fase di costituzione e che riguardano soprattutto l'imprenditore), pro-impresa (finalizzate all'avvio), interne all'impresa; quelle sul territorio in cui l'impresa è inserita; quelle di tipo politico; oltre alle tradizionali relazioni proprie del mercato (clienti, fornitori, ecc.).

Conoscere e comprendere la dimensione della socialità significa avere il controllo effettivo sull'impresa nel tempo.

È quanto mai necessario, in questo quadro, dedicare spazio e attenzione, in sede di consulenza e formazione all'avvio imprenditoriale, alle dinamiche e all'interpretazione degli aspetti sociali dell'impresa, proprio allo scopo di assicurarne la stabilità e il consolidamento dal punto di vista economico.

Spesso, invece, soprattutto nelle fasi di avvio ci si concentra quasi esclusivamente sugli aspetti interni all'impresa. In un'ottica di prevenzione dell'insuccesso, invece, **l'impresa deve immediatamente porsi in una prospettiva sociale e relazionale**, agganciarsi a un tessuto territorialmente delimitato o anche virtualmente costituito (basti pensare alle potenzialità della
rete internet), in cui possa riconoscersi e soprattutto essere riconosciuta. Tali
dinamiche possono anche avvenire spontaneamente ma, come ormai è chiaro a questo punto del manuale, il tentativo della consulenza e della formazione alla creazione d'impresa dovrebbe essere orientato a non dare per
scontati alcuni meccanismi, che invece vanno esplicitati, dedicandovi tempo
e attenzione in sede di sostegno e di formazione al candidato imprenditore.

#### Risultati della ricerca

Definire il **processo di creazione d'impresa come una forma di attivazione sociale** rappresenta una delle scoperte più rilevanti della ricerca. Nel corso del manuale sono stati riportati molti risultati che mostrano in concreto la socialità dell'impresa. A questo punto, è utile inserire le conside-

razioni che hanno a che fare più direttamente con il tema della consulenza e della formazione all'impresa su tali aspetti.

Le imprese associate sono più redditizie e innovative delle imprese isolate

Uno degli argomenti maggiormente trattati in rapporto alla socialità delle imprese di piccole e piccolissime dimensioni è quello dell'ambito delle relazioni che l'impresa intrattiene con altre imprese. I network, i consorzi, i distretti

industriali e altre forme di collegamento hanno dimostrato di essere una grande risorsa per ciascuna delle imprese che ne fanno parte. Dati recenti sulla piccola impresa italiana hanno messo in rilievo la maggiore produttività e redditività che le imprese "associate" presentano rispetto a quelle che non sono inserite in legami stabili di relazioni: nel 2002 le imprese "in rete" hanno realizzato un aumento di fatturato maggiore di quelle isolate (44,7% contro il 37,2%), un incremento superiore dell'occupazione (38,4% contro il 25,1%) e dell'esportazione (50,5% contro il 32,3%). Va detto poi che il 60% delle imprese manifatturiere nel 2002 è stato coinvolto in accordi di cooperazione e appartenenza a distretti.

La rete: un'opportunità di legittimazione e non solo strumento per ampliare il mercato Gli esperti e i consulenti intervistati nel corso della ricerca hanno confermato, inoltre, che i legami istituiti tra le imprese non hanno un'esclusiva natura commerciale. Il network in sé non rappresenta un mercato per la singola

impresa, ma un'opportunità su numerosi altri aspetti che indirettamente aprono nuovi mercati. Si è parlato della **ricerca di legittimazione** da parte della piccola impresa, che trova nelle reti la possibilità di affermarsi. L'impresa, attraverso il consorzio o la rete, riesce ad essere riconosciuta sul mercato e a rendere immediatamente percepibile la propria attenzione, ad esempio, a determinati metodi di produzione, alla qualità, anche a principi e valori definiti, che sono poi quelli che legano il gruppo. Le reti consentono alla piccola impresa di essere più visibile come attore. Nella rete l'impresa può, in qualche modo, completare quella ricerca d'identità che favorisce una maggiore capacità di controllo sul territorio. Non bisogna dimenticare, infine, che è proprio attraverso le reti che si alimenta l'innovazione.

La dimensione sociale dell'impresa amplia l'ottica della consulenza e della formazione Non si vuole certo ridurre la centralità degli aspetti economici. L'impresa può esistere e permanere sul mercato solo se riesce poi a vendere quello che produce e a raggiungere un livello di sostenibilità economica che consenta di

coprire i costi di produzione, di realizzare gli investimenti necessari, di rispettare gli impegni presi con i finanziatori e di assicurare un guadagno all'imprenditore e ai soci che condividono con lui il rischio d'impresa. È chiaro, inoltre, che quando un'impresa fallisce presenta bassi profitti, se non perdite, e un livello di indebitamento eccessivo. Questi aspetti, tuttavia, rendono manifesto il fallimento, ma non ne sono la causa. Per rafforzare l'impresa come istituzione economica è necessario puntare l'attenzione sulla sua dimensione sociale. Ciò in qualche modo produce un grande cambiamento nell'approccio alla consulenza e alla formazione nelle fasi di avvio imprenditoriale. La dimensione sociale amplia il raggio dell'attenzione almeno in relazione a due passaggi:

- dall'esclusività degli aspetti economici e finanziari all'integrazione con aspetti di natura sociale e relazionale, ossia dal solo economico al socio-economico;
- dalla concentrazione sulle dinamiche interne alla necessità di porre l'impresa immediatamente in un'ottica di apertura e d'interesse verso l'esterno, in breve, dal solo interno all'interno-esterno.

La consulenza deve adottare una visione allargata perché, in qualche misura, i confini della piccola impresa vanno considerati più ampi della mera struttura istituzionale. La rilevanza delle relazioni sociali e la presenza di reti e di network producono effetti sull'impresa, diretti e indiretti

Quali sono i confini di una piccola impresa? Quanto delle relazioni di rete e dei legami fa parte integrante delle sue risorse?

(in termini di aumento dei contratti, ma anche del clima di fiducia, ad esempio). Diventa difficile a questo punto definire esattamente i confini dell'impresa. Che cosa fa parte dell'impresa e che cosa non ne fa parte? Come considerare i fattori fisicamente esterni all'impresa ma che incidono sul suo processo di produzione? È necessario insegnare all'imprenditore che le risorse necessarie all'attività imprenditoriale non sono solo quelle che l'impresa possiede al suo interno. Vi sono anche quelle di cui non dispone ma alle quali può accedere, che sono esterne all'impresa stessa e che possono essere riconosciute e còlte perché rappresentano una grande opportunità per lo sviluppo.

Il lavoro di consultazione realizzato con gli esperti e gli informatori qualificati (in gran parte consulenti, rappresentati di associazioni di imprese, formatori) ha permesso di rilevare la presenza di una certa sensibilità degli operatori del settore circa la necessità di ampliare l'ottica del**l'assistenza**. E ciò rappresenta certamente una risorsa per l'impresa stessa e un'opportunità per rendere praticabile la politica di promozione imprenditoriale come politica sociale.

Nel corso delle interviste, sono state illustrate numerose iniziative di tipo **spontaneo** avviate da enti e organizzazioni che si trovano a contatto con candidati imprenditori: l'istituzione, ad esempio, di sportelli per l'impresa nelle associazioni datoriali; la realizzazione di indagini locali per studiare le ragioni del successo imprenditoriale; la promozione di iniziative di sensibilizzazione sull'impresa nelle scuole, per alimentare la cultura imprenditoriale; l'attivazione di partnership tra diversi enti per favorire la formazione continua degli imprenditori e la promozione dell'innovazione; la costituzione di banche dati e di reti di consulenti da mettere a disposizione degli imprenditori; l'individuazione di forme di tutoring informale di impresa, facendo riferimento ad alcuni "fedelissimi" e "appassionati" imprenditori disponibili a offrire la loro esperienza per sostenere giovani intraprendenti; la definizione di forme e di strutture di documenti progettuali paralleli al tradizionale business plan, più praticabili e utili per la piccola impresa; la sperimentazione di "filiere di servizi" per sostenere i candidati imprenditori in tutti gli aspetti dell'avvio imprenditoriale (non solo formazione residenziale, ma anche assistenza individuale, appoggio psicologico, ecc.); la lista potrebbe essere molto lunga.

Questa ricchezza di esperienze ha spesso portato a sperimentare modalità innovative di azione, in un'ottica "allargata" di sostegno all'avvio imprenditoriale.

L'esigenza di un approccio sistemico all'assistenza e alla formazione all'impresa È chiaro che, per quanto estremamente importanti, tali esperienze tendono in generale a **mancare di sistematici- tà**. Esse si fondano prevalentemente sul buon senso e sulla responsabilità di formatori e di consulenti che, sensibili

alle difficoltà incontrate dai candidati imprenditori e consapevoli della parziale efficacia degli strumenti tradizionali, sperimentano azioni nuove, che si sostanziano in un "lavoro in più" da realizzare, per il quale non è sempre previsto un adeguato investimento di risorse. Gli stessi consulenti e operatori dell'assistenza hanno sottolineato il bisogno di superare quella che è stata definita una "giungla di opportunità", verso un **sistema coordinato di azioni** capace di considerare i diversi e numerosi aspetti che entrano in gioco nel processo di avvio imprenditoriale.

### Linee metodologiche

Per impostare un programma di assistenza e formazione sensibile alla trattazione della socialità dell'impresa, può essere utile semplificare l'articolato mondo della socialità che interessa l'impresa facendo riferimento a tre tipi di soggetti, che rappresentano i tre principali gruppi umani con i quali si instaurano relazioni.

- Il primo è il gruppo d'impresa, costituito dall'imprenditore stesso e dai membri del gruppo imprenditoriale, i soci, i collaboratori e coloro che operano all'interno dell'impresa.
- Il secondo è definibile come l'area del capitale sociale dell'impresa, costituito da tutti quei soggetti esterni all'impresa ma con i quali si sono istituite relazioni più o meno stabili e che comunque hanno una rilevanza diretta sull'andamento della gestione imprenditoriale (ad esempio, relazioni fondamentali nella gestione delle crisi, per il sostegno alla crescita, per il mantenimento di quote di mercato, e per accedere a nuove opportunità). Nell'ambito di questo secondo gruppo si possono menzionare i fornitori strategici, i familiari (che, pur se non direttamente impegnati nell'impresa, possono offrire un valido supporto), le banche, i consulenti, i rappresentanti dell'amministrazione locale, o anche la pubblica amministrazione centrale, le stesse imprese concorrenti, le organizzazioni della cittadinanza e di tutela dei consumatori e, ancora, le università e i centri di ricerca, le istituzioni comunitarie, le imprese e gli enti internazionali.
- Vi sono infine gli interlocutori dell'impresa, un'area che comprende l'insieme dei soggetti con i quali l'impresa ha instaurato relazioni specifiche, fondate sulla condivisione di elementi della propria esperienza, inclusi quelli non esclusivamente legati alle attività imprenditoriali. È mettendosi in rete con altre imprese o con altri soggetti, infatti, che la piccola impresa riesce a svolgere funzioni che richiederebbero altrimenti una crescita di dimensioni. Proprio con questo tipo di soggetti si possono realizzare forme di partnership, sia nel campo delle relazioni di mercato che in altri ambiti di attività (ad esempio, in relazione alla pratica della responsabilità sociale).

Sulla base di questa sommaria classificazione è possibile proporre indicazioni metodologiche specifiche per ciascuno dei tre principali gruppi di relazioni sociali promosse dall'impresa.

#### 38 Indicazioni r

#### Indicazioni metodologiche per il gruppo d'impresa

Esiste una vasta letteratura sulla gestione delle risorse umane, anche se, come avviene per altri aspetti, essa tende a fare riferimento in particolare alla grande impresa. Un'attenta gestione delle risorse umane, così come un'apertura e un dialogo costante tra i membri del gruppo imprenditoriale, sono elementi da tenere presenti anche in una piccola impresa. In generale, la strategia di attenzione alle relazioni del gruppo d'impresa potrebbe fare riferimento a tre principali ambiti di azione.

- Conoscenza. La conoscenza profonda dei soggetti e delle relazioni interne all'impresa. Sapere chiaramente con chi si ha a che fare nell'impresa è importante, anche per comprendere il grado di sintonia e il livello di sinergia che si può instaurare nell'impresa (la convergenza di aspettative personali e professionali con la posizione ricoperta nell'impresa, la migliore definizione dei ruoli e delle competenze, ecc.).
- Gestione dei rapporti e delle relazioni tra le persone del gruppo d'impresa. Non dare mai nulla per scontato e gestire in modo strutturato e professionale le risorse umane, anche nelle imprese costitute da poche persone appartenenti allo stesso nucleo familiare.
- Puntare su una strategia di qualificazione. Le persone interne all'impresa rappresentano un'importante risorsa, perché sono portatrici dirette del capitale cognitivo dell'impresa stessa. In questo quadro, la strategia guida dovrebbe prevedere una cura e una qualificazione costanti del personale, oltre che del gruppo imprenditoriale, come attività di investimento diretto sull'impresa.

### 39

#### Indicazioni metodologiche per l'area del capitale sociale

Si parla molto di capitale sociale in vari contesti: in relazione a una società, il capitale sociale viene spesso definito come l'insieme dei gruppi e delle organizzazioni della cittadinanza che con la loro azione alimentano (tra l'altro) la fiducia, contribuendo a sostenere lo sviluppo economico; al livello di individui, si parla di capitale sociale come dell'insieme dei legami e delle relazioni più o meno stabili intrattenute dal soggetto, che costituiscono uno dei canali privilegiati per l'accesso alle opportunità. In generale, il capitale sociale rappresenta, quindi, un'importante risorsa fondata non su elementi materiali, ma di

natura sociale. Il capitale sociale di una piccola impresa potrà essere formato dalle relazioni con individui o con organizzazioni che, pur non avendo un'esplicita motivazione commerciale, possono fornire un costante contributo all'impresa. Al fine di controllare e di ben utilizzare questa risorsa si possono suggerire almeno tre principali aree di azione.

- Conoscenza. Qualsiasi azione richiede sempre un impegno iniziale in termini di conoscenza. Anche in questo caso, è necessario, prima di tutto, conoscere il capitale sociale della propria impresa. Sembra un'operazione scontata, ma molto spesso vengono sottovalutati e di conseguenza trascurati rapporti e relazioni che potrebbero essere utili per la propria attività. Un primo passo per gestire una parte delle dinamiche sociali dell'impresa consiste proprio nella realizzazione della mappa del capitale sociale dell'impresa.
- Ampliamento. Se il capitale sociale è una risorsa, si deve fare in modo che esso non si esaurisca. Per quanto riguarda il capitale sociale, quindi, bisognerà dedicare tempo e attenzione ad ampliare l'area dei contatti e dei soggetti con cui l'impresa ha a che fare (ripetiamo, non solo in termini di clientela). È necessario comprendere che intrattenere relazioni non è una perdita di tempo, ma una vera e propria attività ordinaria dell'impresa, che produce effetti diretti in termini di fatturato e di successo imprenditoriale.
- Cura. Oltre che aumentato, il capitale sociale va anche curato e coltivato. È la continuità della relazione, infatti, che rende il capitale sociale una risorsa. Non basta avere conosciuto e frequentato in passato un individuo per potersi assicurare un sostegno in caso di bisogno; è necessario mantenere il legame aperto, utilizzando diversi strumenti: dalla semplice newsletter informativa (magari per il tramite della "rete" o consorzio a cui si appartiene) all'organizzazione di attività di tipo culturale nell'impresa, ecc.

### Indicazioni metodologiche per gli interlocutori

È particolarmente importante, nel caso degli interlocutori, che l'aspirante imprenditore abbia la consapevolezza di quanto sia utile quest'area di relazioni per lo sviluppo della propria impresa. Al riguardo si possono

indicare almeno tre linee di azione.

- Conoscenza. Di nuovo la conoscenza come strumento guida per controllare la realtà. In pratica, per l'imprenditore si tratta di tenersi informato su ciò che avviene nel proprio settore produttivo, ma anche su ciò che accade al livello politico e amministrativo nell'area in cui si opera.
- Comunicazione. Potrebbe essere utile affiancare alla conoscenza anche un'azione di informazione e di scambio con tali interlocutori.
   In proposito, si parla di comunicazione d'impresa che, soprattutto per le piccole e micro imprese, deve essere proiettata all'esterno.
- Partnership. Le relazioni con quest'area di soggetti si concretizzano in forme di partnership su progetti o su programmi comuni, che prevedano un coinvolgimento effettivo in rapporto alle questioni da affrontare. Le attività di partnership possono riguardare aspetti strettamente legati alle attività imprenditoriali (accordi per facilitare l'accesso a mercati internazionali o per assicurare una migliore qualità dei prodotti), ma anche altri ambiti in cui l'imprenditore intende impegnarsi attraverso l'impresa.

### 5. Il territorio e la responsabilità sociale

Conoscenza, relazioni, e infine, il territorio: un ultimo aspetto da non trascurare in sede di consulenza e formazione all'avvio imprenditoriale. Nel mondo della nuova economia si corre il rischio di dare minore peso alla localizzazione. In un'epoca di "virtualità", infatti, è possibile delocalizzare parte dei processi produttivi, o fare riferimento a un mercato che è lontano migliaia di chilometri dal luogo in cui risiede l'impresa. Addirittura, i clienti potrebbero non sapere dove si trova l'azienda da cui acquistano libri o CD, come nel caso delle librerie *on-line*. La localizzazione territoriale resta, comunque, un elemento importante per una piccola impresa, anche perché, è bene ricordarlo, la maggior parte delle piccole e micro imprese non è *on-line*; ci sono anche negozi alimentari, officine meccaniche, parrucchieri, centri ricreativi per la prima infanzia, laboratori artigiani e migliaia di altre attività economiche che con il territorio, anche inteso in termini fisici, si devono necessariamente confrontare.

Spesso parlando di territorio in relazione all'impresa ci si riferisce prevalentemente al **mercato**. Si tratta indubbiamente di un elemento importante; tuttavia, il percorso realizzato fin qui suggerisce l'esigenza di adottare, anche in questo caso, una **visione allargata del territorio** dell'impresa, includendo tutti gli aspetti riguardanti l'area in cui essa è localizzata e non solo "l'entità della domanda", ad esempio, le condizioni sociali della zona, le strategie e le politiche promosse al livello locale, i servizi esistenti, ecc. In un'ottica di prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale, infatti, è necessario che il candidato imprenditore abbia idea di che cosa succede sul territorio in cui opera, anche se non avrà la capacità di cambiare materialmente le cose. Ciò lo aiuterà a sviluppare efficaci **strategie di adattamento alle condizioni locali** e a calibrare le scelte in base alle opportunità e agli ostacoli che incontrerà sul territorio.

Un buon consulente e formatore, quindi, dovrebbe sollecitare l'imprenditore a informarsi e a mantenere un'attenzione costante su quelli che si potrebbero definire i **fattori territoriali**, non solo in fase di impostazione delle attività dell'impresa, ma nel corso dell'intera durata dell'esperienza imprenditoriale.

#### Risultati della ricerca

A questo proposito, è utile richiamare l'attenzione sui risultati emersi dalla lettura della manualistica sulla creazione di impresa. Come conseguenza dell'eccessiva personalizzazione del processo imprenditoriale (vedi la sezione

L'impresa e il mondo esterno ... una relazione tutta da esplorare

di questo capitolo dedicata alla produzione), emerge una visione dell'impresa come esperienza isolata e autoreferenziale. In molti di questi testi, la descrizione delle relazioni tra l'impresa e il contesto sembra priva di determinazione esterne, a meno che non si tratti di rapporti con altri imprenditori e altre imprese. In questo caso, non si parla più di relazioni ma di "competizione"; non più di territorio ma di "nicchia di mercato"; non più d'identità ma di promozione della propria "immagine". In realtà, e questo è un dato che anche chi non ha competenze in economia aziendale può constatare giornalmente, l'imprenditore della piccola e piccolissima impresa si caratterizza come attore sociale complesso all'interno di comunità che ne influenzano l'identità e la resa qualitativa e, in molti casi, ne determinano la durata e la sopravvivenza.

L'idea che l'imprenditore sia un'**entità autoreferenziale**, fluttuante nel "**libero mondo-impresa**" è contraddetta, poi, dai ripetuti avvertimenti sui rischi connessi alla fase di *start-up*. Il problema è che la sostanza di tali rischi è quasi sempre riportata alla capacità o meno dell'imprenditore di affrontarli.

La piccola impresa non può fare nulla nei confronti delle dinamiche territoriali, è troppo vulnerabile ... ma questa non è una buona ragione per non occuparsene La vulnerabilità della piccola impresa rispetto alle dinamiche territoriali è ampiamente sottolineata anche negli studi che approfondiscono i fattori critici della gestione della piccola impresa. E su questo punto si delinea anche una delle grande differenze tra piccola e grande impresa. Mentre le imprese di maggiori dimensioni hanno la possibilità di incidere anche sui fattori

territoriali, le piccole imprese possono farlo poco o per nulla, e per questo tali fattori vengono spesso tralasciati. In questi studi, quindi, l'attenzione tende a concentrarsi sulle dinamiche interne all'impresa o su quelle su cui comunque si presume l'imprenditore possa esercitare un controllo diretto.

La ricognizione sugli ostacoli al successo imprenditoriale, già menzionata nel corso di questo manuale, ha mostrato che una percentuale consistente di fattori ha un'origine territoriale, a conferma che il territorio può essere pieno di insidie per la piccola impresa e non conoscerle non è certo un modo per evitarle. La presenza di strade e di altre vie di comunicazione, il funzionamento dei trasporti, la presenza di servizi, la diffusione della criminalità, il livello di qualità della vita della zona, sono solo alcuni esempi di situazioni territoriali che l'impresa deve tenere presente. Si tratta, inoltre, di situazioni mutevoli e proprio il mutamento potrebbe produrre, in una forma del tutto "imprevedibile" e indiretta, conseguenze sull'impresa anche in termini di fatturato.

Il territorio è pieno di insidie ma anche di opportunità per l'impresa Al di là della capacità di controllo, quindi, è utile conoscere quali possono essere le dinamiche locali, al fine non solo di prevenire eventuali ricadute negative sull'impresa, ma anche di cogliere le numerose opportuni-

tà. È questa una circostanza favorevole che, per essere messa a frutto, necessita di una buona consulenza, capace di facilitare l'imprenditore nel riconoscere e nell'utilizzare tali opportunità.

#### Linee metodologiche

La ricerca ha mostrato che quando si parla di territorio in relazione ad un'impresa si può fare riferimento a molti aspetti e fattori, alcuni di carattere positivo, altri di tipo negativo per l'impresa, alcuni legati agli aspetti del mercato e della commercializzazione, altri alle condizioni ambientali e sociali. Al fine di impostare una strategia di controllo e di gestione di dinamiche così differenziate, è utile, così come è stato proposto in relazione ai soggetti, mettere a punto alcuni schemi che, per quanto grossolani, contribuiscono alla comprensione delle principali "forme" di territorio con cui l'impresa deve confrontarsi e all'individuazione di linee prioritarie di azione per ognuna di esse. A questo proposito, si possono identificare almeno tre forme di territorio da considerare: il **territorio tangibile** (o territorio in senso stretto), quello **intangibile** o economico-istituzionale e il territorio **virtuale**.

# Indicazioni per il controllo delle dinamiche del territorio "tangibile" o territorio in senso stretto

Il territorio tangibile comprende tutte le dinamiche legate alla materialità o fisicità del zona in cui opera l'impresa. Si tratta quindi del territorio in senso stretto. Il controllo del territorio tangibile potrebbe fare riferimento a tre principali indicazioni metodologiche.

- Conoscere i fattori di rischio e le opportunità. È necessario, in primo luogo, conoscere il territorio come sistema di rischi che possono, con un grado di maggiore o minore probabilità, coinvolgere l'impresa. La definizione di una sorta di mappa dei rischi territoriali consente di comprendere quali forme di regimi e di rimedi predisporre per fronteggiare i pericoli imprevedibili e, se non di annullarli, almeno di trasformarli in rischi calcolati. Tra i principali fattori di rischio si possono annoverare le dinamiche legate alla microcriminalità, all'inquinamento, alla mancanza di servizi essenziali (scuole, strutture sanitarie, uffici postali, ecc.), alla scarsa accessibilità del territorio in cui l'impresa risiede e al collegamento con il resto della città (le vie di comunicazione, i trasporti, ecc.). Se è vero che il territorio può essere una fonte di pericoli, è anche vero che in esso possono scorgersi numerose opportunità. A completamento dello sforzo conoscitivo, è necessario integrare la mappa dei rischi territoriali con una mappa delle opportunità e delle risorse che la localizzazione in una deter-

- minata zona offre. A tale proposito si potrà fare riferimento, ad esempio, ai servizi e alle strutture particolarmente efficienti, ma anche alla presenza di un clima di fiducia favorevole alla crescita economica.
- Interessarsi alle politiche urbanistiche locali. Come elemento specifico di conoscenza per facilitare l'integrazione dell'impresa nel territorio in senso stretto, è utile interessarsi alla programmazione in materia urbanistica e di gestione ambientale. In questo contesto, un'attenzione specifica potrebbe essere dedicata all'analisi delle politiche di sviluppo urbano previste al livello locale e agli effetti derivanti da programmi di livello nazionale e comunitario.
- Sviluppare un'attitudine all'esperienza della responsabilità sociale. Ottimizzare le risorse e minimizzare i fattori di rischio significa esercitare un primo livello di responsabilità sociale, ossia inserirsi in modo responsabile nel territorio di riferimento. Su questa strada, l'imprenditore va incoraggiato a prendere coscienza del fatto che la propria impresa si integra sul territorio come nuovo attore e che l'esercizio dell'attività imprenditoriale potrebbe essere combinato responsabilmente con un'attenzione alle dinamiche sociali e ambientali dell'area in cui opera. Per l'imprenditore, non si tratta solo di manifestare un'attitudine altruistica, ma di comprendere che attraverso la responsabilità sociale è possibile trarre vantaggi anche per se stesso. Praticare un orientamento alla responsabilità sociale con questo doppio intento (per sé e per gli altri) significa, ad esempio, operare per offrire servizi da integrare nelle politiche sociali territoriali, o semplicemente sostenere la politica culturale locale, anche al fine di attrarre maggiore interesse verso la zona, ecc.

# Indicazioni per il controllo delle dinamiche del territorio "intangibile" o territorio eco-istituzionale

Un secondo aspetto a cui fare riferimento parlando di territorio è legato alle dinamiche di tipo "immateriale" che in esso sono presenti. Ci si riferisce, in particolare, a tutto quel complesso di relazioni di tipo economico e istituzionale che appartengono al territorio e verso le quali non si può essere insensibili. A questo proposito, si possono suggerire le seguenti indicazioni.

- Conoscere e inserirsi nelle reti di relazione tra imprese presenti sul territorio. Un primo ambito di fenomeni che fanno riferimento al territorio inteso in termini economico-istituzionali è quello dei legami tra le imprese esistenti al livello locale. Un candidato imprenditore deve conoscere il livello di cooperazione e di scambio tra le imprese locali per poter poi tentare un inserimento. In questo contesto, potranno presentarsi diverse situazioni. Saranno possibili, infatti, relazioni forti tra grandi e piccole imprese, con un carattere di dipendenza o di cooperazione, o anche legami tra piccole imprese.
- Inserirsi nei meccanismi di sviluppo locale. È necessario sollecitare l'imprenditore a inserirsi nei meccanismi di sviluppo locale, di tipo istituzionale e non. Si tratta, cioè, di prendere in considerazione non solo gli attori delle politiche pubbliche locali ma tutti quei fattori e quelle dinamiche che alimentano lo sviluppo locale. Ciò potrebbe facilitare l'imprenditore anche nel praticare con maggiore efficacia una politica di esternalizzazione, volta a individuare soggetti a cui fare riferimento per realizzare attività di sostegno e di completamento alla produzione dell'impresa (identificazione dei giusti fornitori, consulenti, collaboratori, ecc.).
- Integrarsi nelle politiche pubbliche locali. L'imprenditore va anche sostenuto nel "gestire" le politiche pubbliche locali in relazione alle attività imprenditoriali. In questo quadro, sarebbe di particolare utilità la partecipazione alle forme di associazionismo locale d'impresa. Partecipando alla vita associativa, infatti, la piccola impresa potrebbe, non solo riuscire a cogliere meglio le modalità d'integrazione con le politiche locali, ma anche contribuire a elaborare proposte e sollecitare l'attenzione su aspetti che ritiene particolarmente rilevanti per l'impresa e per il territorio nel suo complesso.

## Indicazioni per il controllo delle dinamiche del territorio virtuale

Non si può, infine, nonostante la critica iniziale, non fare riferimento al territorio virtuale, ossia all'ambiente che può interessare la vita dell'impresa ma che non è legato fisicamente al luogo in cui essa è localizzata. Il territorio virtuale è andato via via assumendo sempre maggiore importanza

grazie alla facilità di comunicazione che le nuove tecnologie permettono. Non è raro il caso, ad esempio, anche per una piccola impresa, di commerciare i suoi prodotti in luoghi molto lontani grazie al commercio elettronico, o di dislocare altrove la realizzazione di alcune fasi della produzione (ad esempio, nel caso delle imprese di traduzioni). In relazione al territorio virtuale le indicazioni da suggerire potrebbero essere le seguenti.

- Conoscere e inserirsi nelle reti d'informazione e di conoscenza. In primo luogo, il territorio virtuale va conosciuto e, a questo proposito, è utile sostenere il candidato imprenditore a individuare le reti d'informazione in cui potrà inserirsi e che comunque popolano il territorio virtuale. Ciò apre la strada alla ricerca di nuovi mercati ma, in generale, anche a un ampliamento complessivo della visione dell'impresa verso dinamiche apparentemente lontane, da cui comunque essa potrebbe trarre grandi benefici. Ciò non si realizza esclusivamente attraverso la rete virtuale internet, ma anche nelle situazioni in cui "il mondo esterno" si avvicina al territorio dell'impresa, ad esempio, in occasione delle fiere, o in altre situazioni di taglio internazionale.
- Ricercare all'interno delle reti non solo il mercato ma anche l'innovazione. Le reti di informazione che costituiscono il territorio virtuale rappresentano una fonte importante per la promozione dell'innovazione. Tale risorsa va prospettata chiaramente all'imprenditore, che attraverso la conoscenza di tali reti potrà meglio capire come alimentare processi di rinnovamento organizzativo oltre che produttivo nella propria impresa.
- Facilitare l'accesso ai mercati internazionali. Il territorio virtuale rappresenta, inoltre, una grande opportunità per l'accesso ai mercati internazionali. L'internazionalizzazione delle piccole e micro imprese può essere facilitata intraprendendo un percorso di inserimento graduale nel mercato virtuale, che passa per la conoscenza e per la sperimentazione di forme di partenariato con imprese estere in grado di favorire l'accesso vero e proprio a fette di mercato internazionale.
- Sostenere l'imprenditore nella pratica della responsabilità sociale al livello internazionale. A un livello massimo, la responsabilità sociale delle imprese si può esprimere attraverso forme di cooperazione internazionale. È chiaro che si tratta di un ambito sicuramente più difficile per la piccola impresa, ma non del tutto escluso dalle attività che essa può realizzare. In alcuni casi, ad esempio, l'impie-

go di personale di origine immigrata potrebbe facilitare la conoscenza e l'incontro con paesi e con realtà sociali lontane e alimentare nell'imprenditore l'attitudine a realizzare attività di responsabilità sociale che abbiano un impatto diretto sullo sviluppo locale di paesi poveri (e questa eventualità diventa quasi automatica quando a dirigere l'impresa sono persone di origine immigrata). Si possono prevedere iniziative come il semplice sostegno economico a organizzazioni non governative locali, ma anche lo scambio professionale per promuovere lo sviluppo dell'imprenditoria in loco. Si tratta di un contesto di azioni a cui potrebbe essere utile fare riferimento come possibile sbocco dell'apertura dell'impresa al territorio virtuale.

Ciò di cui è importante "parlare" in sede di assistenza e di formazione agli aspiranti imprenditori Linee metodologiche		
LA GESTIONE DELLE CRISI E DELLA FINE DELL'ESPERIENZA IMPRENDITORIALE	<ul> <li>24. Inserire la dimensione "temporale" nella gestione delle crisi</li> <li>25. Sostenere l'imprenditore nell'evitare l'isolamento cognitivo e relazionale</li> <li>26. Interpretare la chiusura e la cessione di un'impresa come occasione per l'inserimento nel mondo imprenditoriale delle giovani generazioni</li> </ul>	
LA PRODUZIONE	<ul> <li>27. Puntare sulle competenze e le professionalità attraverso uno screening del candidato imprenditore</li> <li>28. L'impresa come scuola d'impresa <ul> <li>La promozione di internship partecipate</li> <li>La realizzazione di stage formativi</li> <li>La promozione generalizzata dello spinoff</li> </ul> </li> <li>29. L'impresa come madre d'impresa: un approccio sistemico all'incubazione <ul> <li>Offrire sostegno e assistenza tecnica agli incubatori</li> <li>Promuovere e offrire formazione d'appoggio agli incubatori</li> <li>Promuovere e offrire formazione d'appoggio ai candidati imprenditori durante l'incubazione</li> <li>30. Promuovere il tutoring d'impresa</li> </ul> </li> </ul>	

LE DINAMICHE DI TIPO COGNITIVO	<ol> <li>Insegnare al candidato imprenditore a realizzare una "mappa della conoscenza" della sua impresa</li> <li>Sostenere i candidati imprenditori a individuare i "portatori" degli aspetti strategici della conoscenza nell'impresa</li> <li>Orientare gli imprenditori ad adottare strategie di sviluppo del capitale cognitivo</li> <li>Promuovere la pratica della qualità</li> <li>Promuovere l'innovazione tecnologica</li> <li>Orientare i candidati imprenditori alla pratica del benchmarking</li> <li>Progettare programmi formativi sul knowledge management per gli imprenditori</li> </ol>
I SOGGETTI (LE RELAZIONI)	38. Indicazioni metodologiche per il gruppo d'impresa  - Conoscenza  - Gestione dei rapporti e delle relazioni  - Puntare su una strategia di qualificazione  39. Indicazioni metodologiche per l'area del capitale sociale  - Conoscenza (la mappa del capitale sociale)  - Ampliamento  - Cura  40. Indicazioni metodologiche per gli interlocutori  - Conoscenza  - Comunicazione  - Partnership
IL TERRITORIO E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE (segue)	<ul> <li>41. Indicazioni per il controllo delle dinamiche legate al territorio "tangibile" o territorio in senso stretto <ul> <li>Conoscere i fattori di rischio e le opportunità</li> <li>Interessarsi alle politiche urbanistiche locali</li> <li>Sviluppare un'attitudine all'esperienza della responsabilità sociale</li> </ul> </li> <li>42. Indicazioni per il controllo delle dinamiche del territorio "intangibile" o territorio ecoistituzionale <ul> <li>Conoscere e inserirsi nelle reti di relazione tra imprese presenti sul territorio</li> </ul> </li> </ul>

### IL TERRITORIO E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

- Inserirsi nei meccanismi di sviluppo locale
- Integrarsi nelle politiche pubbliche locali
   Indicazioni per il controllo delle dinamiche del territorio virtuale
  - Conoscere e inserirsi nelle reti di informazione e di conoscenza
  - Ricercare all'interno delle reti non solo il mercato ma anche l'inno vazione
  - Facilitare l'accesso ai mercati internazionali
  - Sostenere l'imprenditore nella pratica della responsabilità sociale al livello internazionale

### PER SAPERNE DI PIÙ

In questo manuale sono state presentate alcune priorità di metodo e di contenuto per la formazione e la consulenza agli aspiranti imprenditori. In questo quadro, il manuale all'avvio d'impresa, lungi dall'esaurire le conoscenze e le competenze per costituire effettivamente un'attività imprenditoriale, può rappresentare un valido strumento per offrire una prima sommaria idea del difficile percorso di creazione d'impresa: una sorta di "narrazione" della nascita di una nuova impresa (un vero e proprio giallo!). A tale proposito, si propongono alcune indicazioni bibliografiche di manuali per l'avvio di un'attività imprenditoriale, selezionati tra quelli che presentano una trattazione più approfondita e "critica" del processo di creazione d'impresa.

- AA.VV., Start up. Il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business + CD-ROM, a cura di Daniela Prandina, Il Sole 24 ore spa, 2001
- AA.VV., Start-up: dall'idea all'impresa, a cura di Advance, IPSOA, 2001
- Allen K., Launching new ventures. An entrepreneurial approach, Upstart Publishing Company, inc., Chicago, IL, 1995
- Commissione Europea Direzione Generale per le Imprese, Aiuto all'avvia mento di impresa. Una guida alla buona pratica per le organizzazioni di sostegno alle imprese, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Bruxelles, 2000
- Commissione Europea Direzione Generale per le Imprese, Support Services for micro, small and sole proprietor's businesses. Final Report, Bruxelles, June, 2002
- Kuriloff A.H., Hemphil J.M., Cloud D., Starting and managing the small business, 3rd ed., McGraw-Hill Inc., New York, NY, 1993

- Loucks K., Training entrepreneurs for small business creation, ILO, Geneva, 1988
- Marder J. S., Surviving the Start up Years in your own business, Betterway Publications, Virginia, 1991
- Meredith G.G., Nelson R.E., Neck P.A., *The practice of entrepreneurship*, ILO, Geneva, 1987
- Montgomery V.L., *The smart woman's guide to starting a business*, Chelsea House Publishers, Philadelphia, PA, 1997
- Pakroo P., The small business start-up kit, Nolo, Berkeley, CA, 2002
- Paulson E., Layton M., *The complete idiot's guide to starting your own busi-ness*, Alpha Books, New York, NY, 1995
- Philippe & Partners, Deloitte & Touche Corporate Finance, Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy, Brussels, 2002
- OECD, Business Incubation. International Case Studies, OECD, Paris, 1999
- Schehrer K., Start up! Beyond the myths to the reality of starting a company, ROI press, Colorado, 2002
- Schine G.L., How to avoid 101 small business. Mistakes, myths, & miscon ceptions, The Consultant Press, New York, NY, 1991
- Sullivan R., The small business start-up guide. Practical advice on starting and operating a small business, Information International, Great Falls, VA, 1997
- Sundt P.C., Business start-up handbook. Guidelines & pitfalls, Cibolo Press, Houston, TX, 1996
- Zimmerer T.W., Scarborough N.M., Essentials of entrepreneurship and small business management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002

# Capitolo 6 La creazione d'impresa come politica sociale: ostacoli, opportunità e ruolo della comunità di consulenza/formazione

Spesso si fa riferimento alla creazione d'impresa come politica di lotta all'esclusione sociale. In alcuni casi, tale prospettiva viene eccessivamente enfatizzata, tanto da far intravedere nell'impresa la principale soluzione per ridurre la disoccupazione e per favorire il reinserimento sociale di categorie vulnerabili. Eppure, fare impresa non è così facile. Affinché la prospettiva della creazione d'impresa possa rappresentare un'effettiva opportunità anche in termini di politica sociale è necessario valorizzare il ruolo dei consulenti e dei formatori come "accompagnatori" di un processo lungo e complesso, che porta alla costituzione e al consolidamento di una nuova attività.

<sup>1.</sup> È possibile combattere la disoccupazione e favorire l'inclusione sociale attraverso la creazione di piccole imprese? – 2. Alcune questioni di fondo sulla creazione d'impresa come politica sociale – 3. Principali ostacoli all'attuazione della politica di promozione imprenditoriale – 4. Alcune aree di opportunità nell'attuazione della politica di promozione imprenditoriale – 5. Le condizioni per rendere la politica di promozione imprenditoriale un'efficace politica sociale: la proposta contenuta in questo manuale

# 1. È possibile combattere la disoccupazione e favorire l'inclusione sociale attraverso la creazione di piccole imprese?

Verso la metà del ventesimo secolo gli economisti continuavano a sostenere che il sistema economico sarebbe stato dominato anche in futuro dalle grandi imprese. In base alle analisi, infatti, le più ampie dimensioni avrebbero continuato ad assicurare economie di scala, facilitato l'inserimento nei mercati esteri e alimentato i processi di innovazione. Effettivamente, negli anni '60 e '70 nei paesi industrializzati si è mantenuto il dominio delle grandi industrie nel sistema economico, ma tale supremazia non è durata a lungo. Nel corso degli anni '80, infatti, si è manifestata una netta inversione di tendenza. Le grandi imprese hanno avviato un processo di razionalizzazione interna e di esternalizzazione che ha prodotto un progressivo downsizing, orientato alla ricerca di una maggiore flessibilità produttiva e organizzativa, determinata proprio dalla riduzione delle dimensioni. Dall'altro lato, le piccole imprese sono andate aumentando ovunque nel mondo. Sulla base di alcune ricerche è stato stimato che nel periodo compreso tra il 1972 e il 1998 il numero di imprenditori nei paesi OCSE è passato da 29 a 45 milioni.

Da più parti, ormai, si parla della piccola impresa come perno dello sviluppo socio-economico di un paese o come traino per lo sviluppo territoriale locale. Nei paesi industrializzati l'impresa di piccole dimensioni rappresenta il più importante bacino produttivo, e non di rado contribuisce in forma prioritaria alla formazione del prodotto interno lordo (come avviene proprio in Italia). Anche nei paesi in via di sviluppo, la piccola impresa ha assunto una rilevanza centrale. Essa rappresenta spesso la principale opportunità per sopravvivere alla povertà; basti pensare, in proposito, alla grande diffusione del settore informale o al successo delle iniziative di micro-credito.

In effetti la piccola impresa, un po' in tutto il mondo, si sta configurando come il luogo prevalente di creazione di nuova occupazione. Può essere utile in questo contesto riportare alcuni dati sulla situazione europea. Dalle stime elaborate dall'Osservatorio Europeo sulla Piccola Impresa, si contano nell'Area Economica Europea circa 20,5 milioni di imprese, che impiegano 122 milioni di persone. Il 93% di queste imprese è rappresentato da aziende con meno di 9 dipendenti, il 6% da quelle con 10 - 49

dipendenti, e solo il resto, quindi circa l'1%, è costituito da medie e da grandi imprese, con più di 50 dipendenti. In termini di occupazione, vista la dimensione ridotta, circa i 2/3 della manodopera afferiscono al settore delle piccole e medie imprese. Le grandi aziende, quindi, anche se rappresentano meno dell'1% del totale delle imprese, riescono da sole ad assorbire 1/3 dell'occupazione nel settore. Va anche sottolineato, tuttavia, che nel corso degli ultimi anni sono state proprio le piccole e le micro imprese a creare il maggior numero di posti di lavoro. Nelle medie e grandi imprese, infatti, si è registrato in proporzione un calo dell'occupazione e il permanere di una tendenza verso la stabilità e l'assenza di ricambio.

Diversi studi hanno messo in rilievo, inoltre, la capacità dell'impresa, soprattutto di piccole dimensioni, di contribuire a promuovere la coesione sociale nelle regioni a sviluppo stagnante, a stimolare l'attività economica e a inserire nel mercato del lavoro i disoccupati e le persone in posizione di svantaggio sociale.

A questo punto, promuovere l'occupazione e l'inclusione sociale attraverso politiche di creazione d'impresa sembrerebbe, quindi, una strada quasi obbligata, vista la crisi degli altri settori del mercato del lavoro.

In alcuni casi, tuttavia, le potenzialità dell'impresa in quanto strumento d'integrazione sociale ed economica vengono fin troppo enfatizzate: essa rappresenta una grande opportunità occupazionale prospettata ai giovani disoccupati; si propone alle donne come mezzo per gestire in forma indipendente il tempo e quindi per favorire la conciliazione lavoro-famiglia; ai disabili per ridurre la condizione di dipendenza e spesso l'impiego dequalificante a cui possono essere soggetti; agli immigrati per facilitare il processo d'integrazione sociale nella società di accoglienza. È prevista la promozione imprenditoriale anche nei progetti di reinserimento di persone che hanno vissuto situazioni di povertà estrema ("i senza fissa dimora"). Eppure, da quanto emerso in questo manuale, non è così facile fare impresa! Non sembra sufficiente il mercato, e probabilmente non basta neanche l'imprenditore. I limiti della conoscenza sulla creazione d'impresa e il fatto che molto del processo resta "non detto", inoltre, hanno in qualche modo favorito la rappresentazione dello sbocco imprenditoriale come strada "automatica" per risolvere i problemi di inclusione sociale e di sviluppo di un paese.

Teoricamente, la relazione tra creazione d'impresa e lotta alla disoccupazione/promozione dell'inclusione sociale sembra funzionare molto bene, ma nella realtà che cosa comporta puntare sulla nascita di piccole e micro imprese per facilitare l'accesso al mercato del lavoro e migliorare l'integrazione sociale? A quali condizioni è possibile far funzionare tale relazione? In che modo individui che soffrono di una qualche forma di svantaggio sociale possono riuscire in un percorso che deve essere molto difficile, dal momento che presenta una così elevata propensione all'insuccesso?

La questione della praticabilità della politica di promozione imprenditoriale come politica sociale è stata affrontata in tutti gli incontri di consultazione realizzati in giro per l'Italia nel corso del progetto e soprattutto se ne è discusso in due particolari occasioni: il seminario realizzato a Bruxelles a gennaio 2003, presso la Direzione Generale Impresa, con la partecipazione di esponenti anche della Direzione Generale Occupazione, e il Convegno Internazionale realizzato a Roma il 27 e 28 marzo 2003, in cui si è tenuta una tavola rotonda proprio su questi temi.

Le discussioni hanno permesso di raccogliere numerosi spunti di riflessione, che riproponiamo in questo capitolo come ulteriori risultati della ricerca, a completamento del percorso di re-interpretazione generale della piccola impresa, del processo di creazione e degli strumenti necessari a promuoverla.

### 2. Alcune questioni di fondo sulla creazione d'impresa come politica sociale

Un primo ambito di temi che sono stati affrontati parlando di politica di promozione imprenditoriale riguarda alcune questioni di fondo, legate proprio all'opportunità di considerare la creazione d'impresa una strategia di lotta alla disoccupazione, e le finalità che tale strategia dovrebbe porsi. Ciò testimonia che ritenere la politica di promozione imprenditoriale una politica sociale non è affatto scontato, neanche tra gli addetti ai lavori. Potrebbe essere utile, quindi, alimentare un confronto e uno scambio di opinioni su questi temi, al fine di costruire una visione comune sulle potenzialità e sui limiti che tale politica presenta in relazione alle proble-

matiche sociali che dovrebbe affrontare.

I principali argomenti trattati nel corso delle discussioni si possono ricondurre ai seguenti punti.

- La preoccupazione circa l'eccessivo automatismo della relazione creazione d'impresa/lotta alla disoccupazione.
- La problematica dell'etica economica del sostegno.
- Gli obiettivi di una politica di promozione imprenditoriale: creare occupazione o creare imprenditorialità?
- Le modalità generali dell'offerta di sostegno: la selettività contro l'intervento "a pioggia".

### La preoccupazione circa l'eccessivo automatismo della relazione "creazione d'impresa/lotta alla disoccupazione"

In primo luogo, si è registrata una forte preoccupazione da parte di quasi tutti gli interlocutori consultati (consulenti, formatori, *policy makers*, rappresentanti delle associazioni imprenditoriali, ecc.) per la centralità che è andata assumendo la promozione imprenditoriale come strada prioritaria per combattere la disoccupazione. Troppo spesso, hanno sostenuto in molti, l'impresa sembra rappresentare la panacea per risolvere tutti i mali. **L'impresa probabilmente è la strada più difficile di accesso all'occupazione** e non sempre questa problematicità compare nelle leggi di incentivazione o nelle campagne di informazione sull'accesso ai fondi per la creazione d'impresa.

A questo proposito, i più scettici hanno sostenuto che probabilmente potrebbe avere maggiore efficacia una politica mirante a **rafforzare le imprese esistenti sul mercato**, le quali potrebbero a loro volta creare nuova occupazione, e che solo secondariamente proponga strumenti per la nascita di nuova imprenditorialità. Sostenere un'impresa esistente è sicuramente più facile rispetto a "creare l'imprenditore": si richiede un minore investimento di risorse e, inoltre, è possibile ipotizzare che tale investimento abbia una maggiore redditività (basti pensare alle risorse sprecate nel caso in cui un'impresa, nonostante il lavoro di assistenza svolto, non

viene avviata).

Altri, più ottimisti, hanno affermato che sostenere la creazione di nuova impresa è una strada appropriata, ma che la praticabilità è strettamente legata agli strumenti adottati. A questo proposito hanno ribadito l'esigenza di rafforzare un sistema di servizi completo e complesso, così come complesso è l'esperimento di creazione d'impresa. Se si intende favorire l'avvio di nuove attività economiche, limitarsi a offrire l'incentivo non basta, soprattutto se questa impresa deve essere promossa da soggetti che presentano anche forme di svantaggio sociale.

Quindi, in generale è risultata evidente, anche tra i più ottimisti, la problematicità della promozione imprenditoriale come politica sociale ed è quindi emersa l'esigenza di realizzare, dopo anni di interventi e di incentivi alla creazione d'impresa, adeguate **valutazioni**, che tanto possono dire su come meglio calibrare questa importante politica pubblica. Sono molte, infatti, le esperienze accumulate dagli enti più diversi, e sarebbe opportuno analizzarle per capire che cosa ha funzionato e che cosa invece non è andato come previsto. È anche intorno a tale esigenza che l'idea del manuale proposto dal CERFE ha riscosso una grande attenzione da parte degli interlocutori intervistati. In qualche modo, questa esperienza ha rappresentato un'occasione per aprire una discussione franca sulle condizioni della praticabilità della politica di promozione imprenditoriale come politica sociale e per mettere intorno a un tavolo i diversi attori coinvolti.

### La problematica dell'etica economica del sostegno

Un secondo aspetto emerso dalla ricerca ha a che fare con l'etica economica del sostegno. Secondo un approccio economico classico, il sostegno all'impresa rappresenta una forma di "intervento" sul libero mercato, e quindi dannoso, perché crea rigidità, situazioni di concorrenza sleale, mantiene in piedi attività non redditizie, ecc.

Alcuni interlocutori, nel corso delle interviste, si sono chiesti se è effettivamente giusto "creare imprenditori" ed eliminare o comunque ridurre l'incidenza degli ostacoli per l'avvio di impresa. Anche in questo caso sono stati raccolti diversi punti di vista. I fautori di posizioni più "liberiste" hanno criticato la scelta di fondo di promuovere l'imprenditorialità come politica sociale, sottolineandone il pericolo per la sostenibilità futura del sistema economico (le imprese non saranno mai in grado di sopravvivere senza un sostegno). Altri, più moderati, hanno fatto riferimento all'esperienza maturata in materia di sostegno, che ha permesso, di fatto, di conseguire diversi successi in relazione alla "creazione" di nuovi imprenditori. Probabilmente, la politica di promozione imprenditoriale promossa in Italia nel corso dell'ultimo quindicennio non è stata particolarmente efficiente, nel senso che molte risorse sono andate sprecate, in parte per la scarsa sistematicità degli interventi, in parte anche per la mancanza di esperienza. In ogni caso, essa ha dimostrato di poter essere efficace, visto che attraverso i fondi e il sostengo sono state effettivamente create nuove imprese, spesso in aree territoriali "difficili". Questa posizione parte dalla considerazione che, in ogni caso, il libero mercato "puro" non esiste e che se si può fare qualcosa per facilitare il consolidamento di una piccola impresa, il sistema economico non può che esserne avvantaggiato.

Su questo aspetto c'è sempre stato un punto su cui le diverse posizioni tendevano a convergere, vale a dire la constatazione che comunque **non tutti possono fare gli imprenditori** e che, quindi, la politica di promozione imprenditoriale, per quanto praticabile, deve tenere presente questo limite di fondo. Da ciò ne consegue che se si vuole combattere la disoccupazione, è necessario puntare anche su altre strade di accesso al mercato del lavoro.

## Gli obiettivi della politica di promozione imprenditoriale: creare occupazione o creare imprenditorialità?

Un ulteriore aspetto di cui si è parlato nel corso degli incontri ha riguardato la chiarezza delle **finalità generali della politica di promozione imprenditoriale**. In particolare, si è discusso sull'opportunità che questa politica debba essere più evidentemente orientata a promuovere imprenditorialità, piuttosto che direttamente l'occupazione.

Se la finalità principale di una politica di promozione imprenditoriale è quella di creare occupazione, infatti, si potrebbe correre il rischio di concentrare l'attenzione esclusivamente sulla "produzione" di nuovi posti di lavoro, con il pericolo di avviare attività occupazionali pseudo-impren-

### ditoriali di basso livello o comunque di sopravvivenza.

Nel corso della ricerca è emerso un orientamento generale ad ampliare la visione della politica, prospettando come finalità proprio la **promozione** dell'imprenditorialità. Allargando l'ottica in questa direzione è possibile impostare una strategia più ampia, con azioni rivolte al sistema in generale, oltre che al singolo beneficiario in particolare. Ciò significa, ad esempio, preoccuparsi di favorire l'emergere di una cultura imprenditoriale, ossia una cultura aperta al rischio, che non condanni l'insuccesso e in cui ci siano un'adeguata preparazione all'esercizio della professione imprenditoriale, una propensione all'innovazione, ecc. Le due ottiche (promozione dell'imprenditorialità e creazione di occupazione), del resto, possono integrarsi. Le persone intervistate hanno sottolineato, ad esempio, che l'autoimpiego può essere una sorta di anticamera della creazione d'impresa; in questo quadro, una politica di promozione imprenditoriale dovrebbe essere orientata non solo a distribuire fondi per alimentare l'autoimpiego ma anche a preoccuparsi di facilitare il "salto" verso la costituzione di una vera e propria impresa.

In breve, è stata registrata l'esigenza, da parte di chi opera quotidianamente per la creazione d'impresa, di "liberare" la politica di promozione imprenditoriale dal fardello "dell'emergenza occupazionale". Del resto, è stato ribadito più volte che non è solo con l'impresa che si risolvono i problemi dell'occupazione e che alimentare grandi aspettative su questo punto potrebbe essere pericoloso.

### Le modalità generali dell'offerta di sostegno: la selettività contro l'intervento "a pioggia"

Sulla base della considerazione appena fatta è emerso un orientamento a favorire una maggiore selettività degli interventi rispetto al più tradizionale approccio cosiddetto "a pioggia". Questa esigenza deriva in parte dal forte ridimensionamento delle risorse disponibili al livello pubblico in favore della promozione imprenditoriale, ma soprattutto dalla necessità di distribuirle in forma diversa. C'è bisogno di maggiore selettività, anche perché l'esperienza ha dimostrato che non tutti possono fare gli imprenditori, ma anche che l'incentivo da solo non basta e che è necessario proporre una "filiera" di servizi differenziati e per lo più individualizzati, i quali richie-

dono un ingente investimento di risorse.

In generale, un approccio "selettivo" è stato proposto proprio come strategia di prevenzione dell'insuccesso nelle fasi iniziali della vita dell'impresa. È inutile distribuire risorse quando non ci sono i presupposti per andare avanti e, in molti casi, sono proprio questi che sembrano mancare. È chiaro che non si tratta di una selezione "definitiva": chi non è pronto oggi non è detto che non lo sia domani, ma per coloro che presentano una buona base per procedere è importante riuscire ad offrire un sostegno il più possibile adeguato.

### 3. Principali ostacoli all'attuazione della politica di promozione imprenditoriale

La discussione di carattere generale si è accompagnata, poi, all'analisi della praticabilità effettiva della politica di promozione imprenditoriale. Al di là delle considerazioni di quadro, legate, come abbiamo visto, alle finalità e agli elementi di priorità a cui fare riferimento, la riflessione è stata arricchita dalla trattazione degli ostacoli da considerare e delle principali opportunità che si potrebbero cogliere nella realizzazione di una politica di sviluppo imprenditoriale.

Sono emerse nel corso della ricerca aree di ostacolo legate all'implementazione della politica di promozione imprenditoriale. In particolare, ciò di cui si è parlato più diffusamente riguarda:

- l'eccessiva diversificazione degli incentivi;
- lo scarso coordinamento tra i diversi attori e gli strumenti di avvio e di gestione imprenditoriale;
- la problematica dell'accesso al credito;
- il costo del sostegno all'avvio di impresa;
- la mancanza di attività di valutazione e di monitoraggio della politica di promozione imprenditoriale;
- gli effetti paradossali della normativa fallimentare (vedi capp. 2 e 5).

### L'eccessiva diversificazione degli incentivi

Nel corso delle interviste si è spesso parlato di una "giungla" di incentivi e di normative di sovvenzione alle imprese, in cui sembra molto difficile districarsi, perché essi cambiano in continuazione, sono molto rigidi e prevedono onerosi adempimenti. Alcuni interlocutori ci hanno confessato di dover dedicare diverse persone solamente all'individuazione degli strumenti di incentivazione che meglio possono essere adattati a una determinata idea imprenditoriale; tali risorse potrebbe essere più proficuamente investite, ad esempio, in servizi di consulenza di altro tipo per l'aspirante imprenditore.

Oltre ad essere numerose e scarsamente integrate, tali forme di incentivazione appaiono anche molto rigide, come si è già detto. Questa rigidità rende difficile adattare gli strumenti di incentivazione alle caratteristiche dell'impresa e alle esigenze di flessibilità insite in un processo di avvio imprenditoriale, lasciando tra l'altro poco spazio all'innovazione. Spesso le leggi di incentivazione presentano una serie di specificità relative al target, al tipo di impresa o ai settori di intervento, tali che si corre il rischio di dover necessariamente costruire l'idea di impresa intorno all'incentivo, piuttosto che in relazione alle motivazioni e alle competenze del candidato imprenditore, oltre che alle effettive opportunità del mercato.

A titolo di esempio si riporta la lista delle principali leggi di incentivazione all'impresa (di livello nazionale e regionale del Lazio); a queste poi vanno aggiunte le numerose opportunità di finanziamento che fanno riferimento, ad esempio, alla dimensione locale (Comuni e altre Regioni), alla dimensione europea, ma anche ad altre forme di sostegno disponibili al livello internazionale.

### LISTA DELLE PRINCIPALI LEGGI DI SOSTEGNO ALL'IMPRESA

(LIVELLO NAZIONALE E REGIONALE DEL LAZIO)

### Leggi nazionali

- L. 488/92 Norme per l'agevolazione delle attività produttive -Bando commercio
- L. 488/92 Norme per l'agevolazione delle attività produttive Bando Industria
- L. 488/92 Norme per l'agevolazione delle attività produttive -Bando Turismo

segue

- L. 1329/65 Agevolazioni per la compravendita o la locazione finanziaria (leasing) di nuove macchine utensili o di produzione ("Sabatini")
- D. Lgs. 185/00 Incentivi all'autoimprenditorialità e all'autoimpiego (Microimpresa)
- D. Lgs. 185/00 Incentivi all'autoimprenditorialità e all'autoimpiego (Franchising)
- L. 135/97 Disposizioni urgenti per favorire l'occupazione
- L. 215/92 Imprenditoria Femminile
- L. 240/81 Contributi in favore delle imprese artigiane (art. 23)
- L. 46/82 Fondo per l'innovazione tecnologica
- D.L. 297/99 Sostegno alla ricerca scientifica e tecnologica, diffusione delle tecnologie, per la mobilità dei ricercatori (D.M. di attuazione 593/00)
- L. 608/96 "Prestito d'onore"
- L. 236/93 art. 1 bis Promozione di nuove imprese giovanili di servizi nei territori ammessi ai Fondi Strutturali U.E.
- L. 100/90 (art.4) Joint venture e investimenti esteri di imprese italiane (SIMEST)
- L. 104/95 Contributi per progetti di ricerca industriale e/o di sviluppo pre-competitivo
- L. 140/97 Misure fiscali a sostegno dell'innovazione in imprese industriali (art. 13)
- L. 83/89 Sostegno ai consorzi all'esportazione tra PMI
- L. 49/87 (art. 7) Joint-venture nei paesi in via di sviluppo
- L. 95/95 (ex legge 44/86) Interventi a sostegno dell'imprenditorialità giovanile nelle aree depresse
- D.L. 143/98 (Capo II) Agevolazione dei crediti all'esportazione (ex legge 227/77 "Ossola")
- L. 304/90 (art. 3) Provvedimenti per la promozione delle esportazioni
- L. 394/81 (art. 2) Finanziamento dei crediti all'esportazione
- L. 212/92 Contributi ai consorzi alle esportazioni tra PMI
- L. 949/52 Operazioni di finanziamento per le imprese artigiane
- L. 1083/54 Agevolazioni per la realizzazione di attività promozionali innovative
- L. 266/97 e 341/95 Incentivi automatici di natura fiscale

segue

- L. 266/97 Art. 14 Comune di Roma-Dipartimento XIV, II U.O. -Autopromozione sociale
- L. 598/94 Innovazione tecnologica e tutela ambientale
- L.448/98 Misure di finanza pubblica per la stabilizzazione e lo sviluppo (art. 51, Provvedimenti a favore delle cooperative sociali)
- L. 449/97 art. 11 Incentivi fiscali per il commercio
- L. 57/01 ex Legge 49/85 Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati (Legge Marcora)

### Leggi regionali (Lazio)

- L.R. 19/99 "Prestito d'onore"
- L.R. 29/96 Disposizioni per il sostegno all'occupazione
- Artt. 11-12 L.R. n. 7/98 Accesso al credito ed incentivazione alle imprese artigiane
- Art. 13 L.R. n. 7/98 Servizi reali alle imprese artigiane
- Art. 14-16 L.R. n. 7/98 Associazionismo economico (Costituzione e avviamento di cooperative o consorzi)
- Art. 17-18 L.R. n. 7/98 Associazionismo economico (Programmi straordinari)
- E-lazio (Agenzia Sviluppo Lazio)
- Art. L.R. 13/02 Contributi alle imprese artigiane per la formazione e l'assuzione di gio vani
- Art. L.R. 23/86 Fondo regionale per l'assistenza tecnica e finanziaria a PMI operanti nel Lazio
- Art L. R. n. 2/85 Assistenza tecnico-finanziaria a favore delle PMI del Lazio

### <u>Documento Unico di Programmazione della Regione Lazio</u> (Fondi Strutturali)

- DOCUP Ob. 2 Sottomisura IV.1.1 Servizi reali per le PMI
- DOCUP Ob. 2 Sottomisura IV.1.2 Aiuti per gli investimenti delle imprese artigiane e delle piccole imprese
- DOCUP Ob. 2 Sottomisura IV.1.6 Fondo di garanzia
- DOCUP Ob. 2 Sottomisura IV.2.1 Fondo di pre-investimento
- DOCUP Ob. 2 Sottomisura IV.2.2 Fondo per l'innovazione
- DOCUP Ob. 2 Sottomisura IV.2.3 Fondo di capitale di rischio per i processi di innovazione

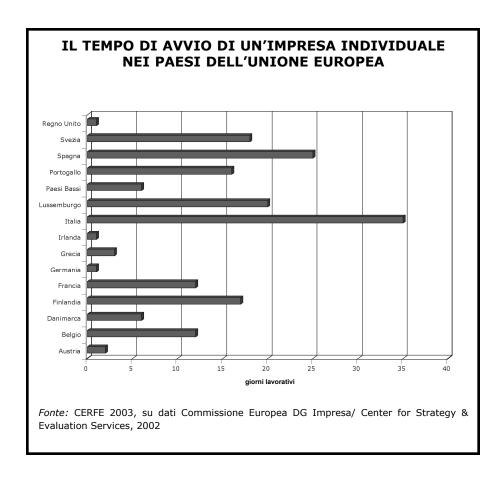
Fonte: Agenzia Sviluppo Lazio, 2003

### Lo scarso coordinamento tra i diversi attori e gli strumenti di avvio e di gestione imprenditoriale

La molteplicità dei soggetti che intervengono nella politica di creazione d'impresa e la tendenza all'eccessiva regolamentazione producono spesso situazioni paradossali e sovrapposizioni di competenze, insieme all'incertezza sugli adempimenti richiesti. Se da un lato, il decentramento di molte funzioni al livello locale in materia di avvio e gestione d'impresa viene visto con favore, dall'altro, si registra la forte preoccupazione per l'emergere di situazioni contraddittorie, in cui, ad esempio, progetti promossi nell'ambito di programmi comunitari trovano ostacoli nell'attuazione perché si scontrano con normative locali che, anche se solo indirettamente, rendono difficile l'attuazione dei propositi europei. Oppure, situazione ancora più frequente, in differenti comuni ci sono regolamentazioni diverse per imprese simili. In un paese come l'Italia, ciò significa che, a distanza di pochissimi chilometri, uno stesso esercizio commerciale può avere orari di apertura e di chiusura diversi, standard strutturali e adempimenti differenti, i quali si traducono in un potenziale fatturato e in un costo per l'avvio dell'impresa differenti.

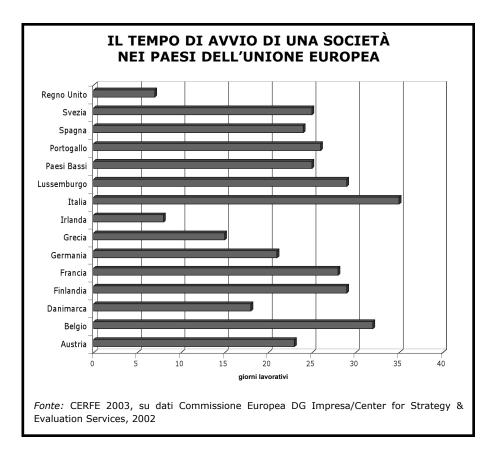
Le problematiche relative al coordinamento delle misure e degli interventi sono amplificate dall'esistenza di **normative obsolete**. Alcuni settori del commercio sono tuttora regolamentati da Regi Decreti, che difficilmente riescono a contemplare le situazioni produttive innovative che si vanno sempre più affermando nel settore della piccola impresa. La **mancanza di testi unici o di leggi coordinate** in molti ambiti della piccola impresa rende difficile interpretare le norme e i regolamenti che si sono avvicendati nel tempo.

In questo quadro, si inserisce la questione della **semplificazione** delle procedure, non solo per l'avvio ma anche per qualsiasi altro adempimento necessario nel corso della vita. Questo aspetto rappresenta, indubbiamente, un forte ostacolo all'implementazione effettiva della politica di promozione imprenditoriale e comporta un forte spreco di energie e di risorse, che invece di essere destinate alla sostanza delle attività imprenditoriali si perdono nell'esecuzione di numerosi adempimenti formali. La gravità di tale aspetto è chiaramente rappresentata dai risultati di una ricerca comparativa realizzata al livello europeo sui tempi di avvio di un'impresa, di cui sono riportati alcuni risultati nel riquadro che segue.



La semplificazione rappresenta, quindi, una strategia per creare un ambiente favorevole all'imprenditorialità. Va detto che questo aspetto è da tempo ampiamente dibattuto in sede di politiche di promozione per la piccola e micro impresa. Nel corso degli ultimi anni, sono stati realizzati diversi interventi per approdare a una semplificazione delle procedure di avvio d'impresa: dalla legge Bassanini (n. 59 del 15.3.1997), che ha fornito il quadro generale per una semplificazione generale dell'operato della pubblica amministrazione, alla costituzione di un apposito Nucleo per la Semplificazione delle Norme e Procedure nell'ambito del Ministero delle Attività Produttive, il quale conferma una specifica attenzione al tema della semplificazione amministrativa per le imprese, messa in evidenza nello stesso libro bianco del 2000 intitolato "Velocità, Semplicità, Sviluppo", fino all'istituzione effettiva degli Sportelli Unici per le Attività Produttive al livello comunale. La stessa Carta Europea per le Piccole

Imprese, parlando delle linee di azione, dedica un paragrafo alla promozione di un «avviamento meno costoso e più veloce».



### La questione dell'accesso al credito

Nel corso delle discussioni è stato fatto un chiaro riferimento alla necessità di favorire meccanismi di maggiore integrazione degli attori del sistema creditizio nella politica di promozione imprenditoriale. L'accesso al credito, infatti, continua a rappresentare un punto debole della "filiera" di servizi e di risorse necessarie all'avvio e al consolidamento di una piccola impresa.

Le leggi di incentivazione possono offrire un sostegno fondamentale, (soprattutto quando si riescono a ridurre i tempi di istruttoria), ma per continuare nel processo di creazione d'impresa è necessario acquisire

ulteriori risorse. Va detto, a onor del vero, che è stato difficile coinvolgere i rappresentanti degli istituti di credito nel corso del progetto. Il settore del credito tende a presentare una posizione di relativa autonomia rispetto agli altri soggetti che operano nell'ambito della creazione d'impresa. In Italia, tra l'altro, questo settore è stato interessato negli ultimi anni da un profondo processo di ristrutturazione, che ha preso una direzione opposta rispetto al settore della produzione. Mentre nell'industria si riducono le dimensioni, nel credito tendono a ingrandirsi. Stanno proliferando grandi gruppi bancari che hanno fatto sparire le strutture di piccola e media dimensione le quali, a detta di alcuni, sono state spesso le più sensibili al sostegno alla piccola impresa. Di fronte a questa nuova configurazione del settore creditizio, è ancora difficile capire quale potrà essere la posizione del micro e piccolo imprenditore. Del resto, però, se il sistema economico si sta orientando verso la centralità delle piccole imprese, anche le banche dovrebbero manifestare un interesse sostanziale nei confronti di questo settore.

È chiaro che, in un'ottica di promozione della creazione d'impresa come politica sociale, il settore del credito deve essere necessariamente coinvolto e integrato. Nel corso degli incontri si è affermato che la stessa finanza d'impresa dovrebbe rappresentare uno strumento complesso e comprendere almeno tre elementi:

- la disponibilità di credito;
- la consulenza in materia di gestione delle risorse finanziare;
- la disponibilità a mettere a disposizione il capitale di rischio.

A questo proposito, si è anche fatto riferimento all'esigenza di sviluppare canali di sostegno finanziario alternativi al tradizionale sistema del credito, per produrre una maggiore mobilitazione di risorse. Si tratta di un argomento molto dibattuto in questo periodo, a causa della riduzione dei finanziamenti pubblici all'impresa. Tra gli esempi a cui si è fatto maggiormente riferimento c'è l'esperienza statunitense dei Business Angels, ossia di industriali particolarmente ricchi che a un certo punto della loro carriera decidono di sostenere e di scommettere su idee imprenditoriali promosse da giovani audaci. La peculiarità del Business Angels non è solo legata alla capacità di mettere in campo, spesso con rapidità, risorse finanziarie, ma anche alla possibilità di attivare una funzione parallela di *men* 

toring su tutti gli aspetti legati alla gestione imprenditoriale, proprio perché l'Angelo, scommettendo sullo sviluppo dell'impresa, partecipa pienamente al rischio.

Forse è difficile pensare a un trasferimento automatico delle figure dei Business Angels in Italia (anche se sono già in corso diversi tentativi), a causa della scarsa propensione degli imprenditori a scommettere e delle neonate imprese a crescere. Tuttavia, potrebbe essere utile studiare forme analoghe di partecipazione al capitale di rischio da parte di imprese solide, proprio per facilitare la funzione di *tutoring* costante per le nuove imprese. Anche parlando di credito, quindi, si è finito con il trattare del sostegno e dell'accompagnamento continuo, fatto di consigli giusti, dell'inserimento in reti di relazioni importanti, di disponibilità di canali di accesso al mercato, ecc.

### Il costo della consulenza

Una consulenza più attenta e presente nel processo di avvio imprenditoriale è necessariamente più costosa. Dal punto di vista del consulente (inteso sempre in senso lato, ovvero chi a vario titolo opera a sostegno dell'impresa), le attività di assistenza comportano un forte impiego di risorse temporali oltre che economiche. Ci si trova di fronte alla necessità di iniziare un lungo cammino, che prevede colloqui, riunioni, ricerche, richieste di adempimenti, formulazione di ipotesi che non sempre, tra l'altro, conducono alla creazione di un'impresa. Possono trascorrere mesi, anche anni, senza raggiungere alcun risultato, nonostante il lavoro svolto. Si tratta di un impiego di risorse e di energie che non tutti gli enti operanti per il sostegno imprenditoriale possono permettersi. Non sono rari i casi, inoltre, in cui nello "sportello impresa" vengono inseriti gli "stagisti" o comunque gli ultimi arrivati all'interno dell'organizzazione, segno della scarsa rilevanza che viene attribuita a un ruolo che invece tanto può incidere sul processo di avvio.

La funzione dell'assistenza all'impresa in un contesto di forte promozione imprenditoriale è diventata, in qualche misura, più complessa e dispendiosa, ma di questo mutamento ancora non c'è un adeguato riconoscimento.

Dal punto di vista dell'imprenditore, la consulenza, soprattutto quella di

tipo specialistico, comporta costi elevati che difficilmente possono essere sostenuti in una fase di avvio del processo imprenditoriale.

### La mancanza di attività di valutazione e di monitoraggio della politica di promozione imprenditoriale

Raramente in relazione alla politica di promozione imprenditoriale viene realizzata un'attività di valutazione e di monitoraggio del lavoro svolto; e ciò avviene purtroppo anche in riferimento ad altri ambiti di politiche. La numerosità degli attori coinvolti e il loro scarso coordinamento tende a rendere difficile l'acquisizione di una visione di insieme di tutto il sistema di promozione imprenditoriale. Nei casi in cui vengono effettuate valutazioni esse riguardano solo un "pezzo" di tutto il complesso sostegno offerto all'impresa. Spesso, inoltre, nel fare tali valutazioni si fa riferimento a parametri che, a detta di molti interlocutori, hanno poco a che vedere con l'analisi dell'effettivo impatto delle politiche. Ad esempio, viene preso in considerazione il numero delle proposte presentate, o l'entità dei fondi erogati, come segno del successo o dell'insuccesso di un programma di sostegno all'impresa, senza la minima analisi di ciò che con questi fondi è stato fatto.

Non basta sapere che mille individui hanno beneficiato di un determinato sostegno per essere sicuri che esso sia andato a buon fine. Nello svolgimento delle attività o nel dare esecuzione alle norme si possono produrre, spesso, **effetti imprevedibili**, che in alcuni casi agiscono a favore dell'obiettivo preposto, in altri casi, invece, possono dare luogo, a loro volta, a **effetti paradossali** che aggravano ulteriormente proprio quelle condizioni che si intendevano migliorare.

È necessario, quindi, affiancare costantemente la progettazione delle politiche a una **attività di valutazione e di monitoraggio**, per comprendere come migliorare gli interventi e, nel caso, quali altre azioni promuovere. Nel fare ciò, è necessario riferirsi a indicatori sostanziali che, nel contesto di cui si sta parlando, dovranno tenere conto non solo degli aspetti economici e produttivi (il numero delle imprese create, in quali settori, ecc.), ma anche degli aspetti sociali e occupazionali, sempre più al centro della politica di promozione imprenditoriale

### 4. Alcune aree di opportunità nell'attuazione della politica di promozione imprenditoriale

Accanto agli ostacoli all'attuazione di una politica di promozione imprenditoriale, sono state riscontrate anche alcune **tendenze positive**, che potrebbero essere meglio sfruttate. Si possono segnalare a questo proposito le seguenti aree di opportunità:

- l'emergere di una nuova cultura imprenditoriale;
- la varietà di attori e la ricchezza di iniziative promosse anche al livello spontaneo;
- l'importanza del sostegno e dell'assistenza per il successo dell'impresa;
- la partecipazione agli incontri e l'interesse a creare occasioni di coordinamento e d'integrazione tra i diversi attori;
- la piccola impresa come priorità nell'agenda politica dell'Unione Europea.

### L'emergere di una nuova cultura imprenditoriale

I numerosi provvedimenti, incentivi e programmi di promozione d'impresa proposti nel corso dell'ultimo quindicennio, nonostante tutti i limiti su cui si è ampiamente richiamata l'attenzione, hanno certamente contribuito a diffondere e ad alimentare una cultura imprenditoriale nel nostro paese. L'impresa oggi viene percepita effettivamente come una delle possibili strade di accesso al mercato del lavoro, e non solo come un'opportunità perseguibile da chi ha "le risorse" e un grande coraggio.

È chiaro che, da quanto emerso precedentemente, questo non basta. È necessario arricchire di contenuti e di significati lo stesso concetto di impresa e la professione dell'imprenditore. Ma non bisogna proprio "cominciare da zero" nel promuovere l'imprenditorialità in Italia; al contrario, è possibile contare su una forte propensione a fare impresa, che in modo "naturale" sembra caratterizzare la nostra penisola e che non rappresenta certo una risorsa da poco.

### La varietà di attori e la ricchezza di iniziative promosse anche al livello spontaneo

La ricerca ha permesso di individuare la presenza di un **ampio numero di attori coinvolti nella politica di sostegno all'avvio di nuove imprese**. Una prima mappa generale degli attori di questa politica comprendere almeno 13 categorie di soggetti, i quali, a vario titolo e con modalità diverse, intervengono negli stadi del processo di creazione d'impresa, condizionandone il suo sviluppo.

- 1. Le istituzioni europee (Consiglio, Commissione, Parlamento) con programmi spesso pluriennali di promozione imprenditoriale, dichiarazioni di principio ed emanazione di normative sull'impresa.
- 2. Il Parlamento italiano attraverso la predisposizione di leggi che regolano la vita dell'impresa, dagli incentivi per l'avvio alle norme sul fallimento imprenditoriale.
- 3. Il governo nazionale con la gestione di diversi progetti e delle normative per l'incentivazione e la promozione imprenditoriale.
- 4. Le amministrazioni locali e le camere di commercio.
- 5. Le associazioni di imprese.
- 6. I consulenti privati.
- 7. Gli enti di formazione professionale che realizzano attività specifiche di promozione della creazione d'impresa.
- 8. Le agenzie e le imprese di tutoraggio e di incubazione di tipo pubblico e privato.
- 9. Gli istituti di credito.
- 10. Le reti di imprese nella forma di distretti industriali, ma anche di *clu sters*, di consorzi di produzione e di reti virtuali.
- 11. Gli enti di ricerca e le università con i programmi di collaborazione con le imprese legati alla promozione dell'innovazione.
- 12. Gli enti promotori della formazione "di base", prevalentemente scuole superiori in collaborazione con associazioni imprenditoriali o con

altre entità, impegnate in programmi di promozione di una cultura imprenditoriale.

13. I sostenitori privati, ancora poco diffusi in Italia, che partecipano al capitale di rischio di una neonata impresa.

Se, da un lato, la numerosità degli attori produce talvolta contraddizioni, sovrapposizioni e confusione, come è stato messo in evidenza precedentemente, dall'altro, rappresenta comunque una grande **opportunità** per i candidati imprenditori. Ciascuno di questi attori, inoltre, ha proposto nel corso degli anni diversi tipi di strumenti per il sostegno imprenditoriale, che in alcuni casi si sono configurati come iniziative sperimentali, non rinnovate nel corso del tempo, e che in altri casi, invece, si sono affermati come mezzi stabili e ordinari di promozione dell'impresa.

Nel ricostruire una **mappa dei tipi di intervento** proposti per il sostegno all'avvio imprenditoriale si possono individuare 15 aree di azione.

- 1. Incentivi finanziari ed economici.
- 2. Prestiti a fondo perduto o a tasso agevolato.
- 3. Partecipazione al capitale di rischio dell'impresa.
- 4. Formazione professionale.
- 5. Sensibilizzazione e promozione dello spirito imprenditoriale.
- 6. Consulenza sui vari settori della gestione dell'impresa.
- 7. Consulenza nella progettazione dell'impresa.
- 8. Supporto materiale e organizzativo (incubatori).
- 9. Inserimento in reti di imprese.
- 10. Facilitazione nell'individuazione dei mercati locali o esteri.
- 11. Sostegno nell'esecuzione delle attività produttive.
- 12. Appoggio nella promozione delle attività di innovazione.
- 13. Promozione dell'accesso ai mercati esteri.
- 14. *Tutoring* e *mentoring* per l'imprenditore.
- 15. Semplificazione delle procedure amministrative (sportelli unici).

Tali attività potrebbero essere ulteriormente distinte in base alle modalità con cui vengono offerte, o ai soggetti a cui sono rivolte (le donne, gli immigrati, solo le imprese del settore delle tecnologie dell'informazione, ecc.). Inoltre, i diversi attori spesso propongono un'integrazione di differenti tipi di azione, rendendo ancor più variegato il panorama degli interventi.

Da questo quadro emerge, quindi, una grande ricchezza di opportunità, non sempre promosse a seguito di normative esplicite, ma spesso avviate in modo spontaneo dai diversi attori per rispondere alla crescente domanda di imprenditorialità, come è avvenuto, ad esempio, con l'attivazione degli "sportelli" per l'impresa nelle associazioni datoriali e nelle Camere di Commercio. Ci si trova di fronte a un proliferare di iniziative che, pure se interessano in forma prevalente l'accesso alle risorse economiche, fanno anche riferimento all'offerta di altri tipi di servizi, necessari nel percorso di avvio e di consolidamento imprenditoriale.

### L'importanza del sostegno e dell'assistenza per il successo dell'impresa

Va messo in rilievo, inoltre, che nonostante i limiti denunciati anche in questo manuale, il sostegno e l'assistenza alla neonata impresa facilitano il successo imprenditoriale. Non si può negare, ad esempio, che l'esperienza di agenzie come Sviluppo Italia, grazie anche allo sforzo continuo di rinnovamento del modello di sostegno proposto, ha prodotto migliaia di imprese in Italia, spesso in aree considerate economicamente difficili

E ciò si riscontra anche per quello che riguarda le agenzie di incubazione locali. Diversi studi hanno mostrato, del resto, che l'impresa "sostenuta" presenta percentuali superiori di consolidamento rispetto all'impresa che non è stata appoggiata da programmi di promozione imprenditoriale. Per quanto possa apparire scontato, ciò conferma la centralità che il sistema di sostegno e di assistenza presenta nell'ambito della promozione imprenditoriale e offre qualche elemento in più per considerare questo ambito di azioni fondamentale per dare maggiore efficacia a una politica di promozione imprenditoriale come politica sociale.

### L'interesse a creare occasioni di coordinamento e di integrazione tra i diversi attori

Non si può non menzionare la forte motivazione e l'entusiasmo espressi nel percorso di consultazione dai diversi attori coinvolti nelle politiche di promozione imprenditoriale e l'interesse suscitato dallo stesso convegno internazionale "Reinterpretare la creazione d'impresa", svoltosi a Roma il 27-28 marzo.

Viaggiando per l'Italia è stato possibile percepire un orientamento generalizzato dei vari attori a dare voce, nell'ambito degli incontri, a una **richiesta d'integrazione di tutte le misure attive, ma troppo spesso isolate,** della politica di promozione dell'impresa. Soprattutto, è emersa una grande disponibilità a lavorare in un percorso in grado di facilitare il superamento di quella che è stata definita una "giungla di opportunità", verso un sistema coordinato di azioni capace di considerare i diversi e numerosi aspetti che entrano in gioco nel processo di avvio imprenditoriale, di cui gli stessi interlocutori hanno offerto una testimonianza. In alcuni casi, ci è sembrato di trovarci di fronte a qualcosa che assomiglia a una sorta di movimento, composto da formatori, consulenti, ricercatori, imprenditori, rappresentanti della pubblica amministrazione ed esponenti di associazioni di categoria, e che manifesta l'intenzione di scendere a fianco delle imprese di piccole dimensioni sostenendole nel loro lavoro, soprattutto nei primi anni di vita, in funzione anche di una maggiore capacità d'impatto positivo del nostro modello di sviluppo.

Gli incontri realizzati, per il fatto che prendevano in considerazione i diversi punti di vista sulla politica di promozione imprenditoriale, sono parsi uno strumento utile, non solo ai fini della ricerca, ma anche in una prospettiva di miglioramento della qualità delle politiche. Si è potuto riconoscere un orientamento a superare il piano meramente professionale, pure necessario, verso una contemporanea crescita del senso di responsabilità, che porta individui e categorie ad attingere livelli di coinvolgimento di tipo culturale e politico, ovviamente in senso lato.

Probabilmente si tratta solo di tracce di una sensibilità non troppo diffusa, ma che varrebbe la pena di alimentare, anche in considerazione del fatto che segni di questo orientamento si possono rintracciare in Italia, ma anche nel resto d'Europa, negli Stati Uniti, in altri Paesi non solo avanzati e nel contesto degli organismi internazionali.

### La piccola impresa come priorità nell'agenda politica dell'Unione Europea

Va citata, infine, la priorità che alla piccola impresa viene assegnata nell'agenda politica dell'Unione. Nel corso dell'ultimo quindicennio la Commissione Europea ha investito molto per la promozione e il sostegno della piccola impresa. Già a partire dal 1993 con il Libro bianco di Delors su "Crescita, competività e occupazione" in Europa, la promozione imprenditoriale è diventata una strategia prioritaria di sostegno all'occupazione. Nel periodo più recente, tale sensibilità è andata crescendo. Nel 2000, è stata elaborata la Carta Europea delle Piccole Imprese, fino ad arrivare al "Libro verde sull'imprenditorialità" in Europa, presentato proprio pochi mesi fa, in cui si parla della necessità di promuovere una società imprenditoriale.

L'attenzione dell'Unione ha trovato riscontro anche in termini di finanziamento di programmi di promozione della piccola impresa. Nel periodo 2000-2006, ad esempio, nell'ambito dei Fondi Strutturali 16 miliardi di euro sono stati destinati a progetti riguardanti la piccola impresa, e circa un terzo di questo aiuto ha interessato il settore della consulenza, del sostegno, del tutoraggio e dell'incubazione. Nello stesso periodo, è stato attivato il Programma pluriennale 2001-2005 a favore dell'impresa e dell'imprenditorialità, rivolto in particolare alle imprese di piccole dimensioni. Queste rappresentano anche un importante obiettivo nel VI Programma Quadro di ricerca e sviluppo tecnologico: per il periodo 2000-2006 sono previsti quasi 2,2 miliardi di euro per sostenere la ricerca e l'innovazione delle PMI, rendendo il Programma Quadro uno dei più importanti strumenti di sostegno alla ricerca delle PMI al livello mondiale. Sono previsti, inoltre, numerosi programmi specifici, come LIFE, relativo alle tematiche ambientali, che nel 2002 ha destinato 28 milioni di euro a progetti che hanno interessato le PMI.

Nella realizzazione del progetto, il forte interesse manifestato al livello comunitario sulle questioni legate alla promozione imprenditoriale si è manifestato nella richiesta che uno degli incontri di consultazione si svolgesse proprio a Bruxelles, presso la Commissione Europea. All'incontro hanno partecipato rappresentanti di diverse Direzioni Generali, oltre che consulenti, studiosi, esponenti delle associazioni datoriali europee e imprenditori.

È possibile affermare che mai come in questi anni la piccola impresa si

trova al centro dell'interesse politico programmatico dell'Unione. Tale centralità rappresenta un'importante occasione per avviare politiche di promozione imprenditoriale di più ampio respiro, su cui far convergere le intenzionalità e le azioni dei diversi attori coinvolti, tanto al livello locale che al livello nazionale.

### Le condizioni per rendere la politica di promozione imprenditoriale un'efficace politica sociale: la proposta contenuta in questo manuale

Aconclusione di questo capitolo si possono mettere in luce almeno due condizioni generali per rendere la politica di creazione d'impresa la strategia guida di lotta alla disoccupazione e di promozione dell'inclusione sociale.

- La prima condizione è l'adozione di un approccio sistemico delle politiche, capace di mettere sotto controllo in forma coordinata tutti gli aspetti coinvolti nel processo di avvio d'impresa (gli attori e le azioni realizzate nella politica di promozione imprenditoriale).
- La seconda consiste in quello che si potrebbe definire il mainstreaming della consulenza e della formazione alla creazione d'impresa, ovvero la necessità di prevedere un rafforzamento e una valorizzazione di quell'insieme di attori che gestisce in forma prioritaria l'impatto dei diversi strumenti della politica di promozione imprenditoriale e da cui dipende, quindi, in gran parte, il successo stesso della politica promossa.

La consulenza e la formazione all'impresa possono rappresentare, dunque, la struttura portante della politica di promozione imprenditoriale, soprattutto in un'ottica di contestuale promozione sociale (lotta alla disoccupazione, integrazione sociale, ecc.). Ma, certamente, non una consulenza e una formazione qualsiasi. A quali condizioni la consulenza e la formazione possono svolgere efficacemente il ruolo di sostegno all'impresa e di prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale? Aquale modello è utile ispirarsi?

A questo proposito, il manuale ha offerto una serie di elementi come indispensabile arricchimento di una consulenza e di una formazione capaci di sostenere l'avvio di impresa nel mutato contesto sociale ed economico. Può essere utile a questo punto ripercorrere l'itinerario svolto nel corso del manuale per rendere con maggiore chiarezza la proposta in esso contenuta.

In primo luogo, sono state suggerite quattro linee interpretative come necessarie integrazioni all'analisi e alla rappresentazione della piccola e della micro impresa di oggi. Esse richiedono di rappresentare la complessità, di riconoscere l'impresa come esperienza sociale, di porre al centro delle attività imprenditoriali la conoscenza e di riconoscere l'attitudine alla responsabilità sociale insita nella gestione di una piccola impresa.

### **4 LINEE INTERPRETATIVE** Non si può comprendere fino in fondo l'essenza e il funzionamento di una piccola impresa se non:

- si rappresenta la COMPLESSITÀ
- si riconosce l'impresa come ESPERIENZA SOCIALE
- si pone al centro dell'attività imprenditoriale la CONOSCENZA
- si riconosce l'attitudine alla **RESPONSABILITÀ SOCIALE** delle piccole imprese

Queste quattro linee interpretative comportano tre importanti implicazioni, di cui il consulente e il formatore devono necessariamente tenere conto: il riconoscimento della varietà di espressioni delle piccole imprese, l'interpretazione dell'insuccesso e la rappresentazione del successo imprenditoriale.

### 3 FONDAMENTALI IMPLICAZIONI Riconoscere e rappresentare la complessità, la socialità, la conoscenza e la responsabilità sociale delle piccole imprese comporta:

- identificare e valorizzare le **DIFFERENZE** tra le piccole imprese e le microimprese
- interpretare l'INSUCCESSO come parte delle regole del gioco imprenditoriale
- interpretare il SUCCESSO non esclusivamente come crescita, ma come "area di libertà"

Sulla base di questa impostazione si possono formulare almeno **dieci indi- cazioni metodologiche**, in relazione sia all'**approccio** da seguire che ai **contenuti** da trattare nel lavoro di consulenza e di formazione per l'avvio d'impresa.

### 5 LINEE METODOLOGICHE PER PROCESSI Tra le modalità operative per consigliare, formare e assistere gli aspiranti imprenditori si dovrebbe fare riferimento a:

- ANTICIPAZIONE
- REALISMO
- ACCOMPAGNAMENTO
- PROGETTUALITÀ aperta e flessibile
- PERCORSI INDIVIDUALIZZATI

### 5 LINEE METODOLOGICHE PER CONTENUTI Una buona consulenza e formazione all'avvio d'impresa non dovrebbe dimenticarsi di parlare di:

- gestione delle CRISI e FINE dell'esperienza imprenditoriale
- PRODUZIONE
- DINAMICHE DI TIPO COGNITIVO
- SOGGETTI (le relazioni)
- TERRITORIO

Infine, la condizione di "prima linea" che caratterizza gli operatori dell'assistenza e della formazione all'impresa, li rende fondamentali "antenne" dell'andamento della politica di promozione imprenditoriale e possibili "animatori" per il miglioramento del sistema delle politiche di promozione d'impresa.

Per ciascuna delle linee sono state proposte alcune **pratiche**. In alcuni casi esse saranno parse ripetitive, in altri probabilmente non sufficientemente esaustive. Molte, infatti, sono le cose che si possono fare, e molte di quel-

le che già si fanno non sono state menzionate.

Il modello di consulenza e di formazione che emerge da questo manuale vuole essere una **proposta**, costruita con il contributo prezioso di numerose persone impegnate a vario titolo nel sostegno e nell'assistenza alle piccole imprese (consulenti, formatori, rappresentanti delle associazioni datoriali, esponenti delle agenzie di incubazione e tutoraggio d'impresa, alcuni amministratori locali, rappresentanti del governo centrale, funzionari della Commissione Europea), oltre che degli stessi piccoli imprenditori, alcuni dei quali hanno avuto successo, altri sono tuttora in fase di avvio e altri ancora hanno rinunciato all'idea di avviare un'impresa.

L'augurio è che questa proposta non resti solo un bel modello sulla carta, ma riesca a offrire alcuni spunti utili nella pratica del lavoro di coloro che si confrontano quotidianamente con le difficoltà e i dilemmi dell'avvio di impresa e che svolgono un ruolo sempre più importante, come promotori della crescita economica e produttiva e anche come agenti di inclusione e di integrazione sociale al livello locale.

### PER SAPERNE DI PIÙ

Da più parti al livello europeo e internazionale si enfatizza il ruolo che la politica di promozione imprenditoriale può giocare come strategia per combattere la disoccupazione e per favorire l'inclusione sociale. A questo proposito, sono stati selezionati alcuni documenti di organismi internazionali, delle istituzioni dell'Unione Europea, oltre che del governo italiano, a cui è utile fare riferimento per un ulteriore approfondimento dei temi discussi nel capitolo.

- Commissione delle Comunità Europee COM (2003) 26, *Pensare in pic colo in un'Europa che si allarga*, Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo, Bruxelles 21.1.2003
- Commissione delle Comunità Europee COM (2003) 27, *Libro Verde: L'imprenditorialità in Europa*, Bruxelles, 2003
- Consiglio dell'Unione Europea, *Relazione congiunta sull'integrazione sociale*, 15223/01 del 12.12.2001
- Consiglio Europeo SN/100/02, *Conclusioni della Presidenza*. Consiglio Europeo di Barcellona, 15 e 16 marzo 2002
- Consiglio Europeo, *Carta Europea per le Piccole Imprese*, Consiglio Europeo di Feira, 19 20 giugno, 2000

- ILO, Boosting Employment Through Small Enterprise Development, International Labour Office, Geneva, July, 2002
- ILO, Decent Employment Through Small enterprises: A Progress Report on SEED Activities, International Labour Office, Geneva, July, 2003
- ILO, Job Creation Through Small and Medium- Size Enterpises. Guide to ILO Recommendation n. 189, International Labour Office, Geneva, 1999
- Ministero dell'Industria e del Commercio Estero, Velocità, Semplicità, Sviluppo. Politiche per l'innovazione e le imprese nuove (Libro bian co), Ministero dell'Industria e del Commercio Estero, Roma, novembre 2000
- OECD, Enhancing Small and Medium Enterprise Competitiveness, OECD, Paris, 2000
- OECD, Entrepreneurship and Local Development. Programme and Policy Recommendations, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, 2003
- The World Bank Group IFC Small and Medium enterprise Department, 2002 Review of Small Business Activities, The World Bank, Washington D.C., 2003
- UNDP Sustainable Livelihoods Unit Social Development and Poverty Elimination Division, Business Development Services for Small and Medium-Sized Enterprise's: Preliminary Guidelines for Intervention, UNDP, 2000

Estendendo il discorso al sostegno alla piccola impresa come strategia di lotta alla povertà per i paesi in via di sviluppo, presso i siti dei principali organismi internazionali si possono trovare numerose pubblicazioni e valutazioni di progetti realizzati in diversi paesi del mondo.

Tornando all'Europa, che ha rappresentato il principale punto di riferimento di questo manuale, vale la pena di concludere riportando la versione integrale della Carta Europea delle Piccole Imprese siglata dal Consiglio Europeo il 20 giugno del 2000 a Feira in Portogallo, da cui trarre ispirazione per impostare politiche di promozione imprenditoriale come strategia di inclusione sociale.

#### CARTA EUROPEA DELLE PICCOLE IMPRESE

Le piccole imprese sono la spina dorsale dell'economia europea. Esse sono una fonte primaria di posti di lavoro e un settore in cui fioriscono le idee commercia-li. Gli sforzi compiuti in Europa per introdurre la nuova economia saranno coronati dal successo solo se alle piccole imprese sarà attribuita la massima priorità. Le piccole imprese sono le più sensibili ai cambiamenti del contesto economico: sono le prime a risentire di un'eccessiva burocrazia e le prime a fiorire per effetto di iniziative miranti a ridurre la burocrazia ed a premiare il successo.

A Lisbona l'Unione europea si è prefissata di diventare l'economia basata sulla

conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale.

Le piccole imprese devono essere considerate la principale forza propulsiva dell'innovazione, dell'occupazione e dell'integrazione sociale e locale in Europa. È pertanto necessario creare il migliore contesto possibile per le piccole imprese e per i bisogni imprenditoriali.

#### Principi

Nell'adoperarci a tale scopo:

- riconosciamo il dinamismo delle piccole imprese, nel rispondere alle nuove esigenze del mercato e nel creare occupazione;
- sottolineiamo che le piccole imprese sono importanti per la promozione dello sviluppo sociale e regionale e sono nel contempo un esempio di iniziativa e di impegno;
- riconosciamo che lo spirito imprenditoriale è un'abilità umana valida e produttiva, a tutti i livelli di responsabilità;
- plaudiamo alle imprese di successo, che meritano una giusta ricompensa;
- riteniamo che l'assunzione responsabile di iniziative e di rischi comporti insuccessi, che devono essere considerati principalmente un'occasione di apprendimento;
- riconosciamo il valore della conoscenza, dell'impegno e della flessibilità per la nuova economia.

La condizione delle piccole imprese nell'Unione europea può essere migliorata attraverso un'azione volta a stimolare lo spirito imprenditoriale, a valutare le misure esistenti per renderle, se necessario, favorevoli alle piccole imprese, a far sì che le esigenze di queste ultime siano tenute in debito conto dai responsabili politici. A tal fine ci impegniamo a:

- rafforzare lo spirito innovativo e imprenditoriale che consenta alle imprese europee di far fronte alle sfide che le attendono;
- a creare un quadro normativo, fiscale e amministrativo favorevole all'attività imprenditoriale e a migliorare lo status degli imprenditori;
- assicurare l'accesso ai mercati sulla base delle condizioni meno onerose coerenti con gli obiettivi prioritari di ordine pubblico;
- facilitare l'accesso alla ricerca e alla tecnologia di qualità;
- migliorare l'accesso ai finanziamenti durante tutto il ciclo di vita dell'impresa;
- migliorare costantemente i nostri risultati, affinché le piccole imprese trovino nell'Unione europea il contesto più idoneo a livello mondiale;
- essere attenti alle esigenze delle piccole imprese;
- promuovere il sostegno alle piccole imprese più brillanti.

#### Linee d'azione

Nell'avallare la presente Carta ci impegniamo a operare secondo le linee d'azione seguenti, tenendo in debita considerazione i bisogni delle piccole imprese.

#### 1. Educazione e formazione all'imprenditorialità

A livello europeo occorre coltivare spirito imprenditoriale e nuove competenze sin dalla giovane età. Le conoscenze generali in campo aziendale ed imprenditoriale devono essere insegnate a tutti i livelli scolastici. Specifici moduli imprenditoriali dovrebbero costituire una componente fondamentale dei programmi educativi a livello d'istruzione universitaria. Intendiamo incoraggiare e promuovere gli sforzi imprenditoriali dei giovani e sviluppare opportuni programmi di formazione per i

manager delle piccole imprese.

### 2. Avviamento meno costoso e più veloce

I costi di avviamento di un'impresa dovranno essere allineati ai più bassi nel mondo. I paesi con i tempi più lunghi e le procedure più onerose per costituire nuove società dovranno essere incoraggiati ad adeguarsi ai più veloci. Dovrà essere potenziato l'accesso in linea per la registrazione.

#### 3. Migliore legislazione e regolamentazione

Le leggi fallimentari nazionali dovrebbero essere valutate tenendo conto delle buone prassi. L'esperienza acquisita con l'analisi comparativa dovrebbe consentirci di migliorare le attuali prassi nell'ambito dell'UE. I nuovi regolamenti, a livello nazionale e comunitario, dovranno essere esaminati attentamente per determinarne le ripercussioni sulle piccole imprese e sui piccoli imprenditori. Ove possibile le norme nazionali e comunitarie dovranno essere semplificate. I governi dovranno adottare documenti amministrativi di facile uso. Le piccole imprese potrebbero essere esentate da alcuni obblighi di legge. Al riguardo la Commissione potrebbe semplificare la normativa sulla concorrenza per ridurre gli oneri a carico delle piccole imprese.

#### 4. Fornire competenze

Ci sforzeremo di assicurare che gli istituti di formazione, cui si aggiungeranno i programmi di formazione interna, forniscano un livello adeguato di competenze, corrispondenti alle necessità delle piccole imprese, nonché formazione e consulenza continua.

### 5. Migliorare l'accesso in linea

Le autorità pubbliche andrebbero spinte ad aumentare la comunicazione elettronica con il settore delle piccole imprese. In questo modo le società potrebbero ricevere consulenza, porre domande, presentare le dichiarazioni dei redditi od ottenere semplici informazioni in linea, vale a dire più velocemente e ad un minor costo. La Commissione deve dare l'esempio in questo campo.

#### 6. Maggiori benefici dal mercato interno

Le piccole imprese sentono i benefici delle riforme attuali dell'economia europea. La Commissione e gli Stati membri devono quindi continuare sulla strada delle riforme mirando al completamento di un vero mercato interno dell'Unione, di facile approccio per le piccole imprese, in settori cruciali per il loro sviluppo tra cui il commercio elettronico, le telecomunicazioni, i pubblici servizi, gli appalti pubblici e i sistemi di pagamento transfrontalieri. Allo stesso tempo le norme europee e nazionali in tema di concorrenza andrebbero applicate in modo rigoroso per garantire che le piccole imprese abbiano tutte le possibilità per entrare in nuovi mercati e competere in condizioni di equità.

### 7. Tassazione e questioni finanziarie

I sistemi fiscali andrebbero adattati in modo da premiare il successo, incoraggiare le imprese in fase d'avviamento, favorire l'espansione delle piccole imprese e la creazione di posti di lavoro nonché facilitare la creazione di piccole imprese e la successione al loro interno. Gli Stati membri dovrebbero applicare le migliori prassi in fatto di tassazione e incentivi alle prestazioni personali. Gli imprenditori hanno bisogno di finanziamenti per trasformare le loro ambizioni in realtà. Per migliorare l'accesso delle piccole imprese ai servizi finanziari è nostra intenzione:

- individuare e rimuovere le barriere alla creazione di un mercato dei capitali paneuropeo e all'attuazione del piano d'azione per i servizi finanziari e del piano d'azione per il capitale di rischio;

- migliorare il rapporto tra sistema bancario e piccole imprese creando adeguate condizioni di accesso al credito e al capitale di rischio;
- migliorare l'accesso ai fondi strutturali e accogliere con favore le iniziative della Banca europea per gli investimenti di aumentare i finanziamenti disponibili per le imprese in fase di avviamento e quelle ad alta tecnologia, ivi inclusi gli strumenti di capitale.

#### 8. Potenziare la capacità tecnologica delle piccole imprese

È nostra intenzione potenziare i programmi esistenti che promuovono la diffusione della tecnologia a favore delle piccole imprese nonché la loro capacità di individuare, selezionare e adattare le varie tecnologie. Intendiamo anche promuovere la cooperazione tecnologica e la ripartizione delle tecnologie tra società di diverse dimensioni e soprattutto tra le piccole imprese europee, elaborare programmi di ricerca più efficaci incentrati sull'applicazione commerciale delle conoscenze e della tecnologia nonché sviluppare e adattare alle piccole imprese i sistemi di certificazione della qualità. È importante assicurare che un brevetto comunitario sia disponibile e facilmente accessibile alle piccole imprese. Intendiamo inoltre promuovere la partecipazione delle piccole imprese ad una cooperazione tra aziende a livello locale, nazionale, europeo ed internazionale e tra piccole imprese e istituti superiori di istruzione e ricerca. Si dovrebbero perciò sostenere le azioni a livello sia nazionale che regionale intese a creare raggruppamenti e reti di aziende, migliorare la cooperazione paneuropea tra piccole imprese che fanno uso delle tecnologie dell'informazione, diffondere le migliori prassi negli accordi di cooperazione e assecondare la cooperazione tra piccole imprese per aumentare la loro capacità di accedere ai mercati paneuropei e di estendere le loro attività nei mercati dei paesi terzi.

### 9. Modelli d'imprenditoria elettronica di successo e sostegno alle piccole imprese più brillanti.

La Commissione e gli Stati membri dovrebbero incoraggiare le piccole imprese ad usare le migliori prassi e ad adottare modelli commerciali di successo che le facciano prosperare nell'ambito della nuova economia. Provvederemo a coordinare le attività degli Stati membri e dell'UE volte a creare sistemi, reti e servizi d'informazione e supporto alle imprese che siano di facile accesso e comprensione e rispondenti alle loro esigenze; assicureremo la possibilità di avvalersi su scala europea della guida e del sostegno di consiglieri e "business angels" anche attraverso siti web e sfrutteremo l'Osservatorio europeo per le PMI.

### 10. Rappresentanza più forte e più efficace degli interessi delle piccole imprese, a livello dell'Unione e a livello nazionale.

Intendiamo completare l'esame volto a stabilire come sono rappresentati gli interessi delle piccole imprese a livello dell'UE e a livello nazionale, anche attraverso il dialogo sociale. Ci impegniamo a perseguire questi obiettivi utilizzando il metodo di coordinamento aperto delle politiche nazionali relative alle imprese e ci avvarremo a tal fine del programma pluriennale a favore dell'imprenditorialità, del processo di riforma economica concordato a Cardiff, del processo di Lussemburgo sulle politiche dell'occupazione nonché di altri programmi e iniziative comunitarie. Ogni anno, in occasione dei vertici di primavera procederemo al monitoraggio e alla valutazione dei progressi compiuti, sulla base di una relazione della Commissione sulle pertinenti questioni. Utilizzeremo indicatori efficaci per valutare i progressi via compiuti, raffrontandoli ai migliori risultati su scala mondiale per rafforzare le nostre conoscenze, cercando le migliori prassi in tutti i settori che incidono sulle piccole imprese, al fine di migliorare costantemente i nostri risultati.

La proposta del manuale: il modello di consulenza e di formazione all'impresa in un contesto di promozione imprenditoriale come politica sociale

	LE LINEE STRATEGICHE
RAPPRESENTARE LA COMPLESSITÀ DELL'AVVIO E DELLA GESTIONE DI UNA PICCOLA IMPRESA	<ol> <li>Promuovere la comunicazione e lo scambio regolare di esperienze nell'ambito della comunità di consulenza e di formazione</li> <li>Promuovere l'aggiornamento teorico, oltre che tecnico, della comunità dei consulenti</li> <li>Favorire l'incontro con l'esperienza diretta dell'avvio d'impresa e della gestione imprenditoriale</li> <li>Facilitare la produzione di un effettivo impatto delle attività di formazione</li> <li>Promuovere la pertinenza dell'assistenza tecnica</li> </ol>
RICONOSCERE L'IMPRESA COME ESPERIENZA SOCIALE	<ol> <li>Cercare di arrivare al cuore del problema, che molto spesso è legato ad una questione di "socialità"</li> <li>Fare in modo che la socialità delle imprese diventi parte del patrimonio delle conoscenze professionali del consulente e del formatore</li> <li>"Trasmettere" in sede di formazione la dimensione sociale dell'impresa</li> <li>Promuovere un approccio sistemico dell'assistenza</li> </ol>
PORRE LA CONOSCENZA AL CENTRO DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE	<ol> <li>Ridurre lo scarto tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita</li> <li>Promuovere la trasformazione delle informazioni in conoscenze</li> <li>Facilitare l'accesso all'informazione</li> <li>Promuovere l'impresa della nuova economia non solo come e-business</li> </ol>

RICONOSCERE L'ATTITUDINE ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE PICCOLE IMPRESE	<ol> <li>Conoscere il fenomeno della responsabilità sociale delle imprese</li> <li>Promuovere la coscientizzazione degli aspiranti imprenditori sulla duplice dimensione etica ed economia della responsabilità sociale</li> <li>Mettere in luce i vantaggi economici che possono derivare dalla valorizzazione dell'attitudine alla responsabilità sociale</li> <li>Alimentare una trasformazione culturale nel modo di interpretare la consulenza e la formazione all'impresa</li> <li>Rafforzare la pratica della responsabilità sociale inserendola nel sistema di relazioni che le piccole imprese alimentano</li> </ol>
RICONOSCERE E VALORIZZARE LE DIFFERENZE TRA LE IMPRESE	<ol> <li>Interpretare le differenze come opportunità per facilitare il controllo del percorso di consolidamento dell'impresa</li> <li>Riconoscere prima di tutto le specificità formali dell'impresa</li> <li>Non limitarsi alle specificità estrinseche e ricercare le differenze sostanziali tra le imprese</li> <li>Adottare programmi formativi differenziati</li> <li>Adottare programmi di assistenza e di consulenza differenziati</li> </ol>
INTERPRETARE L'INSUCCESSO COME PARTE DELLE REGOLE DEL GIOCO IMPRENDITORIALE	<ul> <li>24. Favorire la prevenzione dell'insuccesso imprenditoriale</li> <li>25. Interpretare le crisi come parte del processo imprenditoriale <ul> <li>Non confondere la crisi con un insuccesso</li> <li>Interpretare ogni crisi come un'occasione di apprendimento</li> </ul> </li> <li>26. Facilitare la riabilitazione dell'imprenditore che ha avuto un'esperienza di insuccesso</li> </ul>
INTERPRETARE IL SUCCESSO NON COME UN TRIONFO MA COME UNA SOLUZIONE SODDISFACENTE	<ul> <li>27. Praticare il principio della soluzione soddisfacente nel promuovere e analizzare il successo</li> <li>28. Relativizzare il successo alle situazioni specifiche</li> <li>29. Interpretare il successo come "area di libertà"</li> <li>30. Rappresentare il successo come percorso del piccolo imprenditore comune</li> </ul>

LE LINEE METODOLOGICHE			
ANTICIPARE	<ol> <li>Informare i candidati imprenditori sui fattori di rischio della futura impresa</li> <li>Promuovere l'interpretazione dei fattori di rischio per l'impresa</li> <li>Rafforzare la capacità di reazione alle possibili difficoltà</li> <li>Promuovere un'attitudine alla prevenzione</li> </ol>		
REALISMO	<ol> <li>Integrare l'approccio prescrittivistico con una maggiore attenzione ai "fatti" della creazione d'impresa</li> <li>Ampliare il tempo della creazione d'impresa</li> <li>Promuovere tra i candidati imprenditori il passaggio dalla cultura della "certezza" alla cultura del "rischio"</li> <li>Prospettare la professione d'imprenditore come un punto di arrivo e non come inizio di un percorso professionale</li> </ol>		
ACCOMPAGNARE	<ol> <li>9. Costruire programmi di medio-lungo periodo con il candidato imprenditore</li> <li>10. Alimentare il dialogo costante tra imprenditore e consulente attraverso la promozione di momenti formativi e di assistenza "informali"</li> <li>11. Promuovere la formazione di capacità in relazione all'uso di strumenti di comunicazione on-line</li> <li>12. Proporre iniziative di formazione e di assistenza a distanza</li> <li>13. Stabilire un confronto costante con le associazioni di rappresentanza degli imprenditori</li> <li>14. Promuovere iniziative di coordinamento tra consulenti e formatori</li> <li>15. Ampliare il numero di attori e le modalità di sostegno per la piccola impresa</li> </ol>		
ADOTTARE UNA PROGETTUALITÀ APERTA E FLESSIBILE	<ol> <li>Adottare una progettazione dinamica in relazione alle fasi di sviluppo dell'impresa</li> <li>Ampliare gli strumenti di progettazione d'impresa integrandoli al tradizionale busi - ness plan</li> <li>Favorire la semplificazione delle modalità di formulazione degli strumenti esistenti per la progettazione d'impresa</li> <li>Sostenere le attività di progettazione con il monitoraggio costante e con la valutazione periodica</li> </ol>		

FAVORIRE PERCORSI INDIVIDUALIZZATI	<ol> <li>Conoscere l'impresa: delineare fin dall'inizio l'identikit dell'impresa</li> <li>Rilevare non solo i fabbisogni generali dell'impresa ma anche i fabbisogni specifici dell'imprenditore e del gruppo imprenditoriale</li> <li>Trasformare le specificità in punti di forza dell'impresa</li> <li>Lavorare su un itinerario di sostegno e di formazione che preveda momenti di coscientizzazione, di empowerment e di determinazione della vocazione</li> </ol>
LA GESTIONE DELLE CRISI E DELLA FINE DELL'ESPERIENZA IMPRENDITORIALE	<ul> <li>24. Inserire la dimensione "temporale" nella gestione delle crisi</li> <li>25. Sostenere l'imprenditore nell'evitare l'isolamento cognitivo e relazionale</li> <li>26. Interpretare la chiusura e la cessione di un'impresa come occasione per l'inserimento nel mondo imprenditoriale delle giovani generazioni</li> </ul>
LA PRODUZIONE	<ol> <li>Puntare sulle competenze e le professionalità attraverso uno screening del candidato imprenditore</li> <li>L'impresa come scuola d'impresa         <ul> <li>La promozione di internship partecipate</li> <li>La realizzazione di stage formativi</li> <li>La promozione generalizzata dello spinoff</li> </ul> </li> <li>L'impresa come madre d'impresa: un approccio sistemico all'incubazione         <ul> <li>Offrire sostegno e assistenza tecnica agli incubatori</li> <li>Promuovere e offrire formazione d'appoggio agli incubatori</li> <li>Promuovere e offrire formazione d'appoggio ai candidati imprenditori durante l'incubazione</li> </ul> </li> <li>Promuovere il tutoring d'impresa</li> </ol>
LE DINAMICHE DI TIPO COGNITIVO (segue)	<ul> <li>31. Insegnare al candidato imprenditore a realizzare una "mappa della conoscenza" della sua impresa</li> <li>32. Sostenere i candidati imprenditori a individuare i "portatori" degli aspetti strategici della conoscenza nell'impresa</li> <li>33. Orientare gli imprenditori ad adottare strategie di sviluppo del capitale cognitivo</li> <li>34. Promuovere la pratica della qualità</li> </ul>

LE DINAMICHE DI TIPO COGNITIVO	<ul> <li>35. Promuovere l'innovazione tecnologica</li> <li>36. Orientare i candidati imprenditori alla pratica del benchmarking</li> <li>37. Progettare programmi formativi sul knowledge management per gli imprenditori</li> </ul>
I SOGGETTI (LE RELAZIONI)	<ul> <li>38. Indicazioni metodologiche per il gruppo d'impresa <ul> <li>Conoscenza</li> <li>Gestione dei rapporti e delle relazioni</li> <li>Puntare su una strategia di qualificazione</li> </ul> </li> <li>39. Indicazioni metodologiche per l'area del capitale sociale <ul> <li>Conoscenza (la mappa del capitale sociale)</li> <li>Ampliamento</li> <li>Cura</li> </ul> </li> <li>40. Indicazioni metodologiche per gli interlocutori <ul> <li>Conoscenza</li> <li>Comunicazione</li> <li>Partnership</li> </ul> </li> </ul>
IL TERRITORIO E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE	<ul> <li>41. Indicazioni per il controllo delle dinamiche legate al territorio "tangibile" o territorio in senso stretto <ul> <li>Conoscere i fattori di rischio e le opportunità</li> <li>Interessarsi alle politiche urbanistiche locali</li> <li>Sviluppare un'attitudine all'esperienza della responsabilità sociale</li> </ul> </li> <li>42. Indicazioni per il controllo delle dinamiche del territorio "intangibile" o territorio ecoistituzionale <ul> <li>Conoscere e inserirsi nelle reti di relazione tra imprese presenti sul territorio</li> <li>Inserirsi nei meccanismi di sviluppo locale</li> <li>Integrarsi nelle politiche pubbliche locali</li> </ul> </li> <li>43. Indicazioni per il controllo delle dinamiche del territorio virtuale <ul> <li>Conoscere e inserirsi nelle reti di informazione e di conoscenza</li> <li>Ricercare all'interno delle reti non solo il mercato ma anche l'inno vazione</li> <li>Facilitare l'accesso ai mercati internazionali</li> <li>Sostenere l'imprenditore nella pratica della responsabilità sociale al livello internazionale</li> </ul> </li> </ul>

## **Bibliografia**

- Adkins D., *A Decade of Success*, National Business Incubation Association, Athens, Ohio, 1996
- ADVANCE (a cura di), Start-up: dall'idea all'impresa, IPSOA, Milano, 2001
- Alarid W., Free help from uncle Sam to start your own business (or expand the one you have), Puma Publishing Company, Santa Maria, CA, 1997
- Alchian A. A., Demsetz H., "Production, Information Costs and Economic Organization", in *American Economic Review*, 1972
- Aldrich H., Rosen B., Woodward W., "The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit; a Longitudinal Study", in *Proceedings*, 1987 Conference on Entrepreneurship, Aprile 1987
- Allen K., *Launching new ventures*. *An entrepreneurial approach*, Upstart Publishing Company, Chicago, IL, 1995
- Allen K.R., "The Decision Styles of Manufacturing Founders and New Venture Performance", in Churchill N.C. et al. (a cura di), *Frontiers of entrepreneurs hip research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1991
- Allen K.R., Launching new ventures, Upstart Publishing Company, Chicago, 1995
- Altman E.I., *Corporate financial distress and bankruptcy*, John Wiley and Sons, New York, 1993
- Altman E.I., Narayanan P., "An international survey of business failure classification models", in *Financial Markets Institutions & Instruments*, 6(2), 1997
- Amit R.H., Muller E., "Push" and "Pull" Entrepreneurship", in Bygrave W.D. et al. (a cura di), *Frontiers of entrepreneurship research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1994
- Anheier H.K. (a cura di), When things go wrong. Organizational failures and breakdowns, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999
- APCE, MRH, Création d'entreprise par les entrepreneurs issus de l'immigration. L'exemple des entrepreneurs d'origines maghrébines, Collection Focus, 2002
- Argenti J., Corporate collapse. The causes and symptoms, McGraw Hill, Maidenhead, Berks, 1976
- Arrow K., The Limits of Organization, Norton, New York, 1974
- ASDO, RADI Ricerca-Azione Donne e Impresa, Rapporto finale, Roma, 2000

- Aspen Institute, *The global wave of entrepreneurialism. Harnessing the synergies of personal initiative, digital technologies, and global commerce*, Washington, DC, 1999
- Atkinson J.W., *An Introduction to Motivation*, American Book/Van Nostrand/Reinhold, New York, 1964
- Bagby D.R., Palich L.E., Stetz P.E., "Using cognitive processes to differentiate among entrepreneurs" in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1996 (Internet)
- Bangs D.H., The start up guide, Upstart Publishing Company, Chicago, 1994
- Barondess J. A., "A Brief History of Mentoring", in *American Clinical and Climatological Association*, vol. 106, October 1994
- Battistelli A., Odoardi C., Imprenditorialità, Franco Angeli, Milano, 1995
- Bauer M., Les 200: comment devient-on un grand patron?, Paris, 1987
- Baum J.R., "The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1995 (Internet)
- Baumol W. J., *The free-market innovation machine*, Princeton University Press, Princeton, Oxford, 2002
- Bayer K., "The Impact of Using Consultant During Venture Formation on Venture Performance", in Churchill N.C. et al. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1991
- Bearse P., The Evaluation of Business Incubation Projects, Comprehensive Manual, EDA, US Department of Commerce, NBIA, Athens, Ohio, 1993
- Beaver G., Jennings P.L., Small Business Performance: A Management Perspective. A plea for a more pluralistic and stakeholder perspective of small business performance measurement by support agencies, Small Business and Enterprise Development Conference, organised by European Research Press Ltd at The University of Leeds, April 1995
- Becattini G., "La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali", in *Economia e Politica Industriale*, n. 103, 1999
- Becattini G., Rullani E. "Sistema locale e mercato globale", in *Economia e politica industriale*, n. 80, 1993
- Begley T., Boyd D., "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms", in *Journal of Business Venturing*, n. 2, 1987
- Bell C. R., *Managers as Mentors*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996

- Belley A., *Les milieux incubateus de l'entrepreneurship*, Fondation de l'Entrepreneurship, Charlesbourg, 1994
- Belussi F., Pozzana R., *Natalità e mortalità delle imprese e determinanti dell'im-prenditorialità*, Franco Angeli, Milano, 1995
- Berger B. (a cura di), The culture of entrepreneurship, San Francisco, 1991
- Berger P. Luckman T., *The social constrution of reality*, New York, Doubleady, 1967 (trad. it.: *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1977)
- Beste F. J., *The Twelve (almost) Sure-fire Secrets to Entrepreneurial Success*, 1996 (Internet)
- Beste F.J., 25 Entrepreneurial Death Traps, paper, Pittsburgh Capital Conference, June 20, 1995
- Bianco M., Sestito P., "Entrate, uscite e struttura di mercato. Una rassegna della letteratura", in *L'industria*, 1, 1993
- Biggiero L., Caroli M., *La mortalità industriale. Aspetti teorici e risultati empi-rici*, Guerini Studio, Milano, 1995
- Bird B., Palmer B., "Implementing Ideas: Details, Deadlines and Outcomes", in Bygrave W.D. et al. (a cura di), *Frontiers of entrepreneurship research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1994
- Bird B.J., "The operation of intentions in time: the emergence of the new venture", in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n. 1, 1992
- Birley S., "The role of new firms: Births, deaths and job generation", in *Strategic Management Journal*, 7, 1986
- Birley S., Watson L., "The British entrepreneur 1988: a study of the top 100 owner-managers", *Cranfield occasional paper*, 1988
- Blanchflower D.G., *Self-employment in OECD countries*, paper presentato al Canadian International Labor Network (CILN) Conference, Burlington, Ontario, Canada, September 24-26, 1998
- Boden R.J.Jr., Analyses of business dissolution by demographic category of business ownership, U.S. Small Business Administration, Washington, DC, 2000
- Boldizzoni D., Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano, (ISTUD) Ed. del Sole 24 Ore, Maggio 2003
- Boldizzoni D., Serio L. (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa*, Guerini e Associati, Milano, 1996
- Bollier D., The global wave of entrepreneurialism. Harnessing the synergies of personal initiative, digital technologies, and global commerce, The Aspen Institute, Washington, DC, 1999

- Bonnett C., Furnham A., "Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme", in *Journal of Economic Psychology*, vol. 12, n. 12, 1991
- Borgomeo C., "Creare imprese è affare da grandi", in *Il Mondo Economico*, 2 ottobre 1993
- Bottomore T., Brym R. (a cura di), *The capitalist class: an international study*, New York, 1989
- Boutillier S., Uzunidis D., *L'entrepreneur Une analyse socio-économique*, Economica, Paris, 1995
- Brandstatter H., "Becoming an entrepreneur a question of personality structure?", in *Journal of Economic Psychology*, vol. 18, n. 1-2, 1997
- Brockhaus R. H. et al. (a cura di), Frontiers of entrepreneurship research 1989, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1989
- Brockhaus R.H., Nord W.R., "An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristics versus Environmental Conditions", in *Proceedings of the 40th Annual Meeting of the Academy of Management*, August 1979
- Broome J.T.J., "How to write a business plan", in *Nation's Business*, vol. 81, n. 2, 1993
- Brown R., "Encouraging Enterprise: Britain's Graduate Enterprise Program", in *Journal of Small Business Management*, October 1990
- Burns T.R., Market and human agency. Toward a socio-economics of market organization, performance, and dynamics, paper presentato alla Conferenza del Premio Europeo Amalfi, 1993
- Butera F., Il castello e la rete, Franco Angeli, Milano, 1991
- Bygrave W.D. et al. (a cura di), Frontiers of Entrepreneurship Research 1994, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1994
- Cacace M., "Nuove opportunità nella Nuova Economia", in *Omega,* anno I, n. 1, dicembre 1998
- Cacace M., Mastropietro E., "Idee imprenditoriali", in *Omega*, anno II, n. 3/4, marzo-aprile 1999
- Camenson B., Careers for self-starters and other entrepreneurial types, VGM Career Horizons, Lincolnwood, 1996
- Carland J.W., Carland J.A.C., Hoy F., "Entrepreneurship as a vechicle for self-actualization", in *Frontiers of entrepreneurship research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1994 (Internet)

- Carsrud A.L., Gaglio C.M., Olm K.W., "Entrepreneurs-Mentors, Networks, and Successful New Venture Development; an Exploratory Study", in *Proceedings*, 1986, Conference on Entrepreneurship, Aprile 1987
- Carter N.M., Gartner W.B., Reynolds P.D., "Exploring start-up event sequences", in *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, n. 3, 1996
- Casson M., *Entrepreneurship and the theory of the firm*, University of Reading, Reading, 2002 (Internet)
- Casson M., *Information and Organization: A new perspective on the theory of the firm*, Oxford University Press, Oxford, 1997
- CCF, RAGI Ricerca-Azione su Genere e Immigrazione, Rapporto finale, Roma, 1999
- Cecchinato F., Martani P., Quaratino L., *Sviluppare la piccola impresa*, (ISTUD), Ed. del Sole 24 Ore, 1999
- CEDEFOP, La création d'entreprise dans l'Europe des Douze: les programmes d'appui, CCE, Luxembourg, 1994
- CEDEFOP, Support policies for business start-ups and the role of training in the Federal Republic of Germany, in the former German Democratic Republic (GDR) and in Luxembourg. Synthesis report, CCE, Luxemburg, 1992
- CEDEFOP, Support policies for business start-ups and the role of training. National reports from Portugal, Belgium and Greece. Synthesis report, CCE, Luxemburg, 1992
- CENSIS, Dai patti territoriali all'esplosione del sistema imprenditoriale, Roma, 2002
- CERFE, Ricerca-azione sulla corporate citizenship nelle PMI europee. Rapporto finale, Roma, 2001
- CERFE, RAIMI Ricerca Azione Immigrazione e Impresa, Rapporto finale, Roma, 1999
- Chant B., Morgan M., *How to start a service business*, Avon Books, a division of the Hearst Corporation, New York, 1994
- Chen Yongmin, Vertical Disintegration, University of Colorado, Boulder, 2001
- Christensen C.M., *Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie posso-no assicurare il successo alle imprese agili e intraprendenti*, Franco Angeli, Milano, 2001
- Churchill N. C. et al. (a cura di), Frontiers of entrepreneurship research 1991, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1991

- Churchill N. C. et al. (a cura di), Frontiers of entrepreneurship research 1993, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1994
- Churchill N.C., Lewis V.L., "The five stages of small business growth", in *Harvard Business Review*, May-June 1983
- Clark P., Kays A. J., *Enabling Entrepreneurship: Microenterprise Development in the United States*, Washington D.C., November 1995
- Clotfelter C.T., *Public services versus private philantrophy: are there winners and losers?*, Paper presentato alla International Conference on Non-Profit Organizations, Stresa, organizzato dall'Osservatorio "Giordano Dell'Amore", Stresa, 26-27 ottobre 1995
- Coase R. H., "The Nature of the Firm", in *Economica*, (N.S.), November, 1937 (trad. it.: "La natura dell'impresa", in Brosio G., a cura di, *La teoria econo-mica dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1989
- Coase R. H., *The Firm, the Market and the Law*, University Chicago Press, nuova edizione, 1990
- Coase R.H., *Essay on economics and economists*, The University of Chicago Press, Chicago and London, 1994
- Cohen S., "Shortcuts to starting a consulting business", in *Training Development*, vol. 50, n. 10, 1996
- Cohendet P., Llerena P., *A dual theory of the firm between transactions and com petences*, paper presentato alla conferenza ETIC, Strasburgo, 19 e 20 ottobre, 2001
- Cohendet P., Llerena P., *Theory of the firm in an evolutionary perspective: a cri-tical development*, University Louis Pasteur, Strasburg, 1998
- Coleman W., Business and politics: A study of collective action, Montreal, 1988
- Collerette P., Aubry P.G., Femmes et hommes d'affaires, qui êtes vous?, Montreal, Agence d'Arc inc., 1988
- Collins P., "Mentoring Moving on: A Network in Development", in *Education and Training*, vol. 36, n. 5, 1994
- Comitato per lo sviluppo di nuova imprenditorialità giovanile Legge 44/86 (a cura di), *Politiche di enterprise creation in Italia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1994
- Comitato per lo sviluppo di nuova imprenditorialità giovanile legge 44/86 (a cura di), *L'attività di tutoraggio nelle politiche di creazione di impresa*, ISEDI, Torino, 1991
- Comitato per lo sviluppo di nuova imprenditorialità giovanile legge 44/86 (a cura di), *Nuove imprese e politiche di enterprise creation*, ISEDI, Torino, 1992

- Commissione delle Comunità Europee COM (2003) 26, *Pensare in piccolo in un'Europa che si allarga*, Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo, Bruxelles 21.1.2003
- Commissione delle Comunità Europee COM (2003) 27, Libro Verde: L'imprenditorialità in Europa, Bruxelles, 2003 Commissione Europea Direzione Generale per le Imprese, Aiuto all'avviamento di impresa. Una guida alla buona pratica per le organizzazioni di sostegno alle imprese, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Bruxelles, 2000
- Commissione Europea Direzione Generale per le Imprese, *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, Report 2002 n. 4, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Bruxelles, 2002
- Commissione Europea Direzione Generale per le Imprese, Helping the transfer of business. A practice guide of measures for supporting the transfer of business to new ownership, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Bruxelles, 2003
- Commissione Europea Direzione Generale per le Imprese, *Support Services for micro*, *small and sole proprietor's businesses. Final Report*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Bruxelles, June, 2002
- Commissione Europea, Direzione Generale per le Imprese, *Helping business growth*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Bruxelles, 2002
- Commissione Europea, *The Seminar on business failure*, 10 and 11 May, Final Report, Noordwijk, the Netherlands, 2002
- Consiglio dell'Unione Europea, *Relazione congiunta sull'integrazione sociale* 15223/01 del 12.12.2001
- Consiglio Europeo SN/100/02, Conclusioni della Presidenza. Consiglio Europeo di Barcellona, 15 e 16 marzo 2002
- Consiglio Europeo, *Carta Europea per le Piccole Imprese*, Consiglio Europeo di Feira, 19 20 giugno, 2000
- Cooper A.C., "Technical Entrepreneurship: What do we Know?", in *Research and Development Management*, n. 3, 1973
- Covello J.A., Hazelgren B.J., *The complete book of business plans*, Sourcebook Inc., Naperville, 1993
- Cromie S., Hayes J., "Toward a typology of female entrepreneurs", in *Sociological Review*, n. 36, 1988
- Cyert R.M., March J. G., *A Beavioral Theory of Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963 (trad. it.: *Teoria del comportamento d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1970)

- D'Andrea L., Sintesi dei risultati delle ricerche "RAIMI Ricerca azione immi grazione e impresa" e "RAGI Ricerca azione genere e immigrazione", CERFE, CCF, Roma, 1999
- D'Andrea L., *Ricerca su PMI, tecnologie e sviluppo. Rapporto finale*, CERFE, Parlamento Europeo, Roma, 1999
- Dailey R.C., Morgan C.P., "Personal characteristics and job involvement as antecedents of boundary spanning behavior. A path analysis", in *Journal of Management Studies*, n. 15, 1978
- Dana L. P., "Entrepreneurial Education in Europe", in *Journal of Education for Business*, Washington D.C., November/December 1992
- Davenport T., Prusak L., Working Knowledge. How Organizations Manage What They Want, Harvard Business School Press, Harvard, 1998
- De Koning A.J., Muzyka D.F., "The convergence of good ideas: how do serial entrepreneurs recognize innovative business ideas?", in *Frontiers of entrepre-neurship research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1996 (Internet)
- De Masi D., Bonzanini A. (a cura di), *Trattato di sociologia del lavoro e del -l'organizzazione Volume secondo: L'industria*, Franco Angeli, Milano, 1988
- Declich A., "La trama nascosta dell'economia", in *OMEGA*, anno II n. 3/4, marzo-aprile, 1999
- Declich A., Research on corporate resonsibility towards society, paper, CERFE, Roma, 2002
- Declich A., Mastropietro E., "Innovazione e responsabilità sociale nell'impresa", in *Omega*, anno II, n. 2, febbraio 1999
- Deivasenapathy P., "Entrepreneurial success: influence of certain personal variables", in *Indian Journal of Social Work*, n. 46, 1986
- Del Cogliandro D., Polidoro M.F., *Il business plan nelle imprese di servizi*, Franco Angeli, Milano, 1997
- Di Maggio P., Powell W. (a cura di), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, Ill., University of Chicago Press, 1987
- Dörner D., *The logic of failure. Recognizing and avoiding error in complex situa-tions*, Perseus Books, Cambridge MA, 1996
- Dosi G., Freeman C., Silverberg G., Soete L., *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publisher, London New York, 1988
- Duchesnau D.A., Gartner W.B., "A profile of new venture success and failure in an emerging industry", in *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n. 5, 1990

- Edgcomb E., Klein J., Clark P., *The Practice of Microenterprise in the U.S.*, The Self-Employment Mearning Project, The Aspen Institute, Washington D.C., 1996
- Emerson J., Twersky F. (a cura di), *New social entrepreneurs: the success, chal-lenge and lessons of non-profit enterprise creation*, The Roberts Foundation, San Francisco, 1996
- EUROSTAT, Business in Europe, Eurostat Brussels, 2001
- EUROSTAT, Enterprises in Europe, Fifth Report, Brussels/Luxemburg, 2000
- EUROSTAT, *Eurostat Yearbook 2003, Entrepreneural Activities*, European Commission, Luxemburg/Brussels, 2003
- EUROSTAT, *Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators*, European Commission, Luxemburg, 2001
- Everett J., Watson J., "Small business failure and external risk factors", in *Small Business Economics*, 11, 1998
- Fallek M., Finding money for your small business, Dearborn Publishing Group inc., Chicago, 1994
- Fauchet P., Sanches A.A., *Guide pratique de la création d'entreprises a l'usage du conseiller formateur de PME*, Centre international de formation de l'OIT, Turin, 1994
- Fenwick J., "Mentoring and lifelong learning", in *One World Many Voices*, June 1985
- Fielden S.L., Davidson M.J., Makin P.J., "Barriers encountered during micro and small business start-up and recommendations for change", 2000 (Internet)
- Fiet J., "The informational basis of entrepreneurial discovery", in *Small Business Economics*, vol. 8., n. 6, 1996
- Finlay D., "Educational Entrepreneurship within UK Schools", in *Economic Issues*, Vol. 1, Part 2, September 1996
- Firstenberg P.B., *Managing for Profit in the Nonprofit World*, The Foundation Center, New York, 1986
- Florence M., The enterprising woman. An inspirational and informational guide for every woman starting, running, or redefining her business, Warner Books, New York, NY, 1997
- Fondation de l'Entrepreneurship, Créer, développer l'entreprise, Montréal, 1991
- Fondation de l'Entrepreneurship, *L'entrepreneurship: la clé du plein emploi*, Montréal, Canada, Atti del Convegno, 25 gennaio 1990
- Formaper, *Nuovi imprenditori a Milano negli anni '80*, vol. II, CCIAA, Milano, 1991

- Foss N. J., *Austrian Economics and the Theory of the Firm*, Working Paper 97-3, Department of Industrial and Economic Strategy, Copenaghen Business School, Copenaghen, Denmark, 1997
- Foss N. J., Lando H., Thomsen S., *The theory of firm*, Copenaghen Business School Aarhus Business School, Copenhagen, 1998
- Foster G., Financial statement analysis, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1986
- Fry F.L., Stoner C.R., *Strategic planning for the new and small business*, Upstart Publishing Company, Chicago, 1995
- Galbraith C.S., Latham D.R., "Reluctant entrepreneurs: factors of participation, satisfaction, and success", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1996 (Internet)
- Garofoli G. (a cura di), Formazione di nuove imprese: un'analisi comparata a livello internazionale, F. Angeli, Milano, 1996
- Gaskill L.R., Van Hauken R., Manning R., "Study of the perceived causes of small business failure", in *Journal of Small Business Management*, October, 1993
- Gasse Y., "Entrepreneurial characteristics inventory: validation process of an instrument of entrepreneurial profiles", in *Frontiers of entrepreneurship research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1996 (Internet)
- Gasse Y., D'Amours A., *Profession: entrepreneur*, Les éditions transcontinentales inc., Montreal, 1993
- Gatewood E., "The expectancies in public sector venture assistance", in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n. 2, 1993
- Gatewood E.J., Shaver K.J., Gartner W.B. "Alongitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation", in *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, n. 10, 1995
- Georgellis Y., Wall H.J., "Who are the self-employed?", Federal reserve Bank of St.Louis Review, November-December 2000
- Gibb A., Cultivating Entrepreneurship, 1995 (Internet)
- Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2002 Executive Report, Babson College London Business School Ewimg Marion Kauffman Foundation, 2003
- Global Entrepreneurship Monitor GEM, National Entrepreneurship Assessment: Italy, 2000 Executive Report, 2000
- Gnyawali D.R., Fogel D.S., "Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications", in *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 18, n. 4, 1994

- Gouvernement Fédéral du Canada, Dévéloppement des Ressources Humaines Canada, Division de l'élaboration des professions et des carrières, *Lignes directrices sur les compétences visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs*, gennaio 1996 (Internet)
- Granovetter M., "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", in *American Journal of Sociology*, n. 91, 1985
- Green G.P., Social capital and entrepreneurship: bridging the family & community, Paper presentato alla Cornell University Conference on the Entrepreneurial Family-Building Bridges, March 17-19, 1996, New York City, New York, 1996 (Intenet)
- Greenberger, Sexton D.L., "An interactive Model of New Venture Initiation", in *Journal of Small Business Management*, 1988
- Gunning J.P., *The role of the entrepreneur: a subjectivist history*, ottobre 1996 (Internet)
- Hailey J., "Training for Entrepreneurs: International perpectives on the design of enterprise development programs", in *British Journal of Education and Work*, Vol. 8, N. 1, 1993
- Hall G., Surviving and prospering in the small firm sector, Routledge, London, 1995
- Hansen J.A., *Surviving success. Managing the challenges of growth*, The Oasis Press, Central Point, OR, 1998
- Hansmann H., "Encouraging entry and exit of nonprofit firms", Paper presentato alla International Conference on Non-Profit Organizations, Organizzato dall'Osservatorio "Giordano Dell'Amore", Stresa, 26-27 ottobre 1995
- Harper S.C., *The McGraw-Hill guide to starting your own business*, McGraw-Hill Inc., New York, NY, 1991
- Harpin S., *Kick-starter.com. The definitive european internet start-up guide*, MacMillan Business, London, 2000
- Hart O., Norms and the Theory of the Firm, January, 2001 (Internet)
- Havenam H.A., "Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality", in *Academy of Management Journal*, 36, 1993
- Hayek F. A., *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, 1948
- Hayhow S. (a cura di), *A Comprehensive Guide to Business Incubation*, National Business Incubation Association, Athens, Ohio, 1996
- Hayhow S. (a cura di), *Innovative programs that help companies succeed*, National Business Incubation Association, Athens, Ohio, 1997

- Hendricks W. (a cura di), *Coaching, Mentoring and Managing*, National Press Publications, 1996
- Henry J. (ed.), Creative management, Sage, London, 1991
- Herron L., Robinson R., "Assessing Mental Skills of Entrepreneurs", in Churchill
   N.C. et al. (a cura di), Frontiers of entrepreneurship research, Center for
   Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1990
- Hills G.E., "Opportunity recognition by successful entrepreneurs a pilot study", in *Frontiers of entrepreneurship research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1995 (Internet)
- Hisrich R.D, Peters M.P., Entrepreneurship Starting, developing, and managing a new enterprise, Irwin, Chicago Bogotà, 1995
- Holtz H., *The business plan guide for indipendent consultants*, John Wiley & Sons inc., New York, 1994
- Hoyt D.B., *How to start and run a successful independent consulting business*, NTC Business Books, Lincolnwood, 1996
- Huijgen F., Smith J., Latta M., Parent-Thirion A., Self-employment: Choice or necessity?, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland, 2000
- Human Resources Development Canada, Own-account self-employment in Canada: Lesson learned, November 2000
- Hummel J.M., Starting and running a nonprofit organization, University of Minnesota Press, Minneapolis London, 1996
- ICECE (Work Group Innovation Centres in Central and Eastern Europe), SPICA Directory 1996/97 Science/Technology Park and Business/Innovation Center Associations, Weidler Buchverlag, Berlin, 1996
- ILO, 1994 Yearbook of Labour Statistics, ILO, Geneva, 1994
- ILO, Boosting Employment Through Small Enterprise Development, International Labour Office, Geneve, July, 2002
- ILO, Decent Employment Through Small enterprises: A Progress Report on SEED Activities, International Labour Office, Geneve, July, 2003
- ILO, Enterprise and Management Development, *Sector studies and programmes in management and small business development: A practical guide*, (working paper), International Labour Office, Geneva, 1994
- ILO, Job Creation Through Small and Medium- Size Enterpises. Guide to ILO Recommendation n. 189, International Labour Office, Geneve, 1999
- ILO, Sector studies and programmes in management and small business development: A practical guide, ILO, Geneva, 1994

- Imprenditoria Giovanile spa (a cura di), Oltre lo start up. I percorsi di consoli damento delle imprese 44, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 1997
- Infocamere, Movimprese 2002. La voglia di impresa non si arrende alla crisi:+2,1% nel 2002, Febbraio 2003
- ISFOL flailab, Dal welfare al web, ISFOL, Roma, 2001
- ISFOL flailab, Voglia di fare, ISFOL, Roma, 1999
- ISTAT, *Rapporto Annuale. La situazione del paese nel 2001*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato Salario, Roma, 2002
- ISTAT, Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servi zi 1999, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato Salario, Roma, 2002
- ISTUD (a cura di), *Le discontinuità nello sviluppo delle piccole imprese*. Ed. del Sole 24 Ore, 1999
- Itoh M., Urata S., *Small and Medium-Size Enterprise Support Policies in Japan*, Policy Research Working Paper, n. 1403, The World Bank, Washington D.C., 1994
- James D.N., "The trouble I've seen", in *Harvard Business Review*, March 2002
- Janis I.L., Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Houghton Mifflin, 1973
- Janis I.L., Groupthink, Houghton Mifflin, 1982
- Jennings R., Cox C., Cooper C.L., *Business Elites*, Routledge, London-New York, 1994
- Johannisson B., "The dynamics of entrepreneurial networks", in *Frontiers of entrepreneurship research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1996 (Internet)
- Jossi F., "Mentoring in changing times", in *Training*, vol. 34, n. 8, August 1997
- Jovanovic B., "Selection and the evolution of industry", in *Econometrica*, 50, 1982
- Jowett V., Stead R., "Mentoring Students in Higher Education", in *Education and Training*, vol. 36, n. 5, 1994
- Julien P.A., Marchesnay M., L'entrepreneuriat, Economica, Paris, 1996
- Kauffman E. M. Foundation, *Accelerating Entrepreneurship in America*, April 1997 (Internet)
- Keeble D., Walker S., "New firms, small firms and dead firms: spatial patterns and determinants in the United Kingdom", in *Regional Studies*, vol. 28, n. 4, July 1994
- Kerry T., Shelton Mayes A., *Issues in Mentoring*, Routledge, The Open University, London, 1995

- Kets de Vries M.F.R., "The entrepreneurial personality: A person at the crossroad", in *Journal of Management Studies*, n. 14, 1977
- King A., "Self-analysis and assessment of entrepreneurial potential", in *Stimulation and Gaming*, n. 16, 1985
- Kirchhoff B.A., Greene P.G., "Response to renewed Attacks on the Small Business Job Creation Hypotheses", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts, 1995
- Kirzner I. M., *Entrepreneurship and Competition*, University of Chicago Press, Chicago, 1973
- Kogut B., *The network as knowledge*, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1998
- Kourilski M., "Predictors of entrepreneurship in a simulated economy", in *Journal of Creative Behavior*, vol. 14, n. 3, 1980
- Kuriloff A.H., Hamphill J.M., Cloud D., Starting and managing the small busi ness, McGraw-Hill, New York, 1993
- Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, RAGEP Ricerca-Azione Genere e Professione, Rapporto finale, Roma, 1999
- Lalkaka R., Bishop J., Business incubators in Economic Development: an initial assessment in industrializing countries, UNDP, New York, 1996
- Langlois R., Robertson P. L., Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions, Routledge, London, 1995
- Lanza A., *Imprenditorialità e capitale sociale. I sistemi di imprese tra mercato e istituzioni*, Carocci Editore, Roma, 2002
- Leung D., Robinson C., Explaning the recent rise in self employment: Lifecycle, cohort and aggregate economy effects, draft presented at the OECD/CERF/CILN International Conference on Self-Employment, Burlington, Ontario, Canada, September 24-26, 1998
- Lichtenstein G. A., Lyons T., Incubating New Enterprises A Guide to Successfull Practice, The Aspen Institute, Rusal Economic Policy Program, Washington D.C., 1996
- Lientz B.P., Rea K.P., Start right in e-business. A step by step guide to successful e-business implementation, Academic Press, San Diego, CA, 2001
- Light I., Rosenstein C., *Race, ethnicity, and entrepreneurship in urban America*, Aldine de Gruyter, Hawthorne, NY, 1995
- Lin Z., Yates J., Picot G., "The entry and exit dynamics of self-employment in Canada", September 1998 (Internet)
- Littman B., *The women's business resource guide*, Contemporary Books, Chicago, IL, 1996

- Loucks K., Training entrepreneurs for small business creation, ILO, Geneva, 1998
- Luber S., Leicht R., "Growing self-employment in western Europe: an effect of modernization?", in *International Review of Sociology*, 10(1), 2000
- Macleod G., "The cult of enterprise in a networked, learning region? Governing business and skills in Lowland Scotland", in *Regional Studies*, vol. 30, N. 8, Dec. 1996
- MacMillan I. C., Current Incentives for Entrepreneurship in the USA, paper, December 1997
- Magatti M. (a cura di), *Azione economica come azione sociale*, Franco Angeli, Milano, 1997
- Martinelli A. (a cura di), International markets and global firms, London, 1991
- Martinelli A., in Smelser N.J., Swedberg R., *The handbook of economic socio-logy*, Princeton University Press, Princeton, N.J., 1994
- Mastropietro E., "L'impresa per gli immigrati: un'avventura dal finale sconosciuto o un'opportunità di integrazione e valorizzazione?", in *Omega*, anno II n. 1, gennaio 1999
- Mastropietro E., *RADI Ricerca Azione su Donne e Impresa. Rapporto di ricer ca*, ASDO, Roma, maggio 2000
- McClelland D.C., "Characteristics of Successful Entrepreneurs", in *Journal of Creative Behavior*, vol. 21, n. 3, 1987
- McCune J.C., "The ultimate business guide: 62 must-have resources for launching or growing your own company", in *Home Office Computing*, vol. 12, n. 6, 1994
- McGrath R. G., Why "intelligent failures" are economically useful: a perspective using real options reasoning, paper, 1997
- McNeill M.A., Fullenbaum R.F., *The function of failure*, U.S. Small Business Administration, Washington, DC, 1994
- McQuown J.H., *Inc. yourself. How to profit by setting up your own corporation*, Broadway Books, New York, NY, 2000
- Meeder R. A., *Forging the Incubator*, National Business Incubation Association, U.S. Small Business Administration, October 1993
- Meredith G.G., Nelson R.E., Neck P.A., *The practice of entrepreneurship*, ILO, Geneva, 1987
- Michero C., "Una legge per l'enterprise creation", in *L'impresa*, 1 settembre 1990
- Miles R.E., Snow C.C., Fit failure & the hall of fame. How companies succeed or fail, The Free Press, New York, NY, 1994

- Milgrom P., Roberts J., "Complementarities and fit. Strategy, structure and organizational change in manufacturing", in *Journal of Accounting and Economics*, 1995
- Miner J.B., Smith N.R., Bracker J.S., "Defining the inventor-entrepreneur in the context of established typologies", in *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n. 7, 1992
- Ministero dell'Industria e del Commercio Estero, *L'economia industriale italia na. Tendenze, prospettive, politiche*, MAP, Roma, 2003
- Ministero dell'Industria e del Commercio Estero, *Velocità, Semplicità, Sviluppo. Politiche per l'innovazione e le imprese nuove (Libro bianco)*, Ministero dell'Industria e del Commercio Estero, Roma, novembre 2000
- Mink O.G., Owen K. Q., Mink B. P., Developing High-Performance People The Art of Coaching, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts, 1993
- Mises L., *Human Action: A Treatise in Economics*, Yale University Press, New Haven Connecticut, 1949
- Molnar L. A., DePietro R., Gillette L., *Sustaining Economic Growth*, National Business Incubation Association, Athens, Ohio, 1996
- Montgomery V.L., *The smart woman's guide to starting a business*, Chelsea House Publishers, Philadelphia, PA, 1997
- Morris R., Early warning indicators of corporate failure. A critical review of previuos research and further empirical evidence, Ashgate, Aldershot, 1998
- Murphy A., "The Start-up of the '90s", in *The Web Site for Growing Companies, Small & Medium Businesses*, 1997 (Internet)
- Mustar P., "Spin-off enterprises", in *Science and Public Policy*, February 1997
- Nadel J., *There's no business like your business*, Two Roads Publishing, Santa Barbara, 1996
- National Business Incubation Association, Business Incubation Building Companies, Jobs, Wealth, Athens, Ohio, 1997
- National Center for Research in Vocational Education (NCRVE), "Report 1 Survey of Business Incubator Clients and Managers", in NCRVE, Fostering Entrepreneurship through Business Incubation: the Role and Prospetcs of Postsecondary Vocational-technical Education, NCRVE, Macomb, Illinois, 1996
- National Commission on Entrepreneurship, White paper, Embracing innovation: entrepreneurship and American economic growth, 2001
- NBIA, Human Resources in Search of Incubator Management, NBIA, Athens, Ohio, 1994

- Nelms C.R., The dynamics of inculcating the root cause mentality. Organizational and personal changes which must occur to enable true root cause discovery, Failsafe Network, Richmond, VA, 1999
- Nelson E. G., "Enterprise Training, Competently Directions for R&D", in *Journal of European Industrial Training*, vol. 16, N. 2, 1992
- Nelson R. R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Massachussets and London England, 1982
- Nooteboom B., *A cognitive theory of the firm*, paper presentato al workshop sulle teorie dell'impresa, Paris, novembre 2002
- North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990
- Norton W. I., Moore W. T., "Entrepreneural risk: Have we been asking the wrong question?", in *Small Business Economics*, n. 18, 2002
- OECD, Creativity, Innovation and Job Creation, Proceedings, Paris, 1997
- OECD, Business Incubation. International Case Studies, Paris, 1999
- OECD, CCE, "Business Incubators and Job Creation", in *Innovation & Employment*, n. 9, April 1992
- OECD, Employment outlook 2000, Paris, 2000
- OECD, Enhancing Small and Medium Enterprise Competitiveness, Paris, 2000
- OECD, Entrepreneurship and Local Development. Programme and Policy Recommendations, Paris, 2003
- OECD, Entrepreneurship and local economic development. Programme and policy recommendations, Paris, 2003
- OECD, Small and Medium Enterprise Outlook 2002, Paris, 2003
- Offe C., Wiesenthal H., "Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form", in Offe C., *Disorganized capitalism:* contemporary transformation s of work and politics, Cambridge, Mass., 1985
- Ohe S., "Three key experiences of japanes entrepreneurs during their elementary and secondary school years", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1996 (Internet)
- Olson P.D, Bosserman D.A., "Attributes of the entrepreneurial type", in *Business Horizons*, n. 27, 1984
- Onida P., Economia d'azienda, UTET, Torino, 1985
- Orlitzky M., Hirokawa R.Y., "To err is human, to correct for it divine. A metaanalysis of research testing the functional theory of group decision-making effectiveness", in *Small Group Research*, 32(3), 2001

- Osservatorio Europeo sulle PMI, Obiettivo PMI. I principali risultati dell'Osservatorio Europeo 2002 sulle PMI, Bruxelles, 2002
- Pakroo P., The small business start-up kit, Nolo, Berkeley, CA, 2002
- Pate C., Platt H., The phoenix effect. 9 revitalizing strategies no business can do without, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 2002
- Paulson E., Layton M., *The complete idiot's guide to starting your own business*, Alpha Books, New York, 1995
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York and London, England, 1959 (trad. it.: *La teoria dello sviluppo dell'im presa*, Franco Angeli, Milano, 1972)
- Perrini F., Capitale di rischio e mercati per PMI. Metodologie e canali di acces so al capitale per lo sviluppo, EGEA, Milano, 1998
- Philippe & Partners, Deloitte & Touche Corporate Finance, *Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy*, Brussels, 2002
- Pinson L., Jinnett J., *Anatomy of a business plan*, Upstart Publishing Company, Chicago, 1996
- Pinson L., Jinnett J., Steps to small business start-up. Everything you need to know to turn your idea into a successful business, Upstart Publishing Company, Chicago, IL, 1996
- Polany M., Personal Knowledge, University of Chicago Press, Chicago, 1958
- Pollan S.M., Levine M., *The field guide to starting a business*, Simon e Schuster, New York London, 1990
- Portes A., *The Economic Sociology of Immigration*, Russel Sage Foundation, New York, 1995
- Pozzana R., "Percorsi di sviluppo delle imprese, sopravvivenza e barriere alla crescita", in Belussi F., Pozzana R., *Natalità e mortalità delle imprese e deter-minanti dell'imprenditorialità*, Franco Angeli, Milano, 1995
- Prandina D. (a cura di), *Start up. Il manuale* di *riferimento per iniziare un nuovo business*, Il Sole 24 ore spa, Milano, 2001
- Purdy W.G., *The service business planning guide*, Inc. business resources, Boston, 1996
- Quaranta G., *Appunti sulla teoria dell'impresa*, Scuola di Sociologia e di Scienze Umane-CERFE, Roma, 1999
- Raheim S., "Problems and prospects of self-employment as an economic independence option for welfare recipients", in *Social Work*, vol. 42, N. 1, January 1997

- Reierson V., Start your business. A beginner's guide, The Oasis Press, Grants Pass, OR, 1995
- Revesz J., Lattimore R., *Small business employment*, Industry Commission Staff Research Paper, Industry Commission, Canberra, August, 1997
- Reynolds P.D., "The truth about start-ups", in *Inc. on line*, 1995 (Internet)
- Rice M. R., Matthews J. B., Growing New Ventures, *Creating New Jobs, Quorum Books*, Westport, Connecticut, 1995
- Rice M.P., Abetti P.A., "Business Incubators: Linking the Not-for-Profit and Entrepreneurship Sectors", in *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts (Internet)
- Richard P., Arocena J., "La création d'entreprises: de l'idée au faire", in *L'annéee Sociologique*, n. 33, 1983
- Richardson B., Nwankwo S., Richardson S., "Understanding the causes of business failure crises. Generic failure types: Boiled frogs, drowned frogs, bullfrogs and tadpoles", in *Management Decision*, 32(4), 1994
- Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli. Guida per gli ope-ratori*, Franco Angeli, Milano, 1996
- Schehrer K., *Startup! Beyond the myths to the reality of starting a company*, ROI Press, Boulder, CO, 2002
- Schiller B.R., Crewson P., *Entrepreneurial origins: A longitudinal inquiry*, U.S. Small Business Administration, Washington, DC, 1995
- Schine G.L., How to avoid 101 small business. Mistakes, myths, & misconceptions, The Consultant Press, New York, NY, 1991
- Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge Massachussetts, 1934 (trad. it.: *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1977)
- Schuyler G., "Business Incubators: A Review", in CELCEE, Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education, Los Angeles, CA, 1997 (Internet)
- Sexton D.L., Smilor R.W. (a cura di), *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago, 1997
- Sexton D.L., Smilor R.W., *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, 1986
- Shane S., Differences between successful and unsuccessful franchisors, U.S. Small Business Administration, Washington, DC, 1995
- ShoreBank, "Growth based on opportunity", in *CreditLine*, 4(2), 2002

- Siegel E.S., Bornstein J.M., Ford B.R., *Come si prepara un business plan*, Tecniche Nuove, Milano, 1996
- Simon H., *Models of Bounded Rationality*, vol 3, "Empirical Grounded Economic Reason", Massachussetts Institute of Technology, 1997 (trad. it., *Scienza economica e comportamento umano*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000)
- Slevin D.P., Covin J.G., "New Ventures and Total Competitiveness: A Conceptual Model, Empirical Results and Case Study Examples", in *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts (Internet)
- Small Business Administration *The Business Plan Road Map to Success*, 1997 (Internet)
- Small Business Administration (SBA), Analysis of business dissolution by demographic category of business ownership, Small Business Administration, Washington, DC, December 2000
- Small Business Administration (SBA), *Minorities in business*, 2001, U.S. Small Business Administration, Washington D.C., 2001
- Small Business Administration (SBA), Small business economic indicators 2000. A reference guide to the latest data on small business activity, including state and industry, U.S. Small Business Administration, Washington D.C., 2001
- Small Business Administration (SBA), *Small business resource guide*, Small Business Administration, Washington D.C., 2000
- Smilor R. W., Gill M. D. jr., *The New Business Incubator*, Lexington Books, New York, 1986
- Smith B.R., *How to become successfully self-employed*, Adams Media Corporation, Holbrook, MA, 1997
- Sorensen J. B., *The Strength of corporate culture and the reliability of firm per-formance*, Massachusetts Institute of Technology, Chicago, 2001
- Stead E., Smallman C., "Understanding business failure: Learning and un-learning lessons from industrial crises", in *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7(1), 1999
- Stiglitz J. E., "Information and the Change in the Paradigm Economics", in *The American Economic Review*, vol. 92, n. 3, June 2002
- Stoltze W.J., Start-up. An entrepreneur's guide to launching and managing a new business, Career Press, Franklin Lakes, 1996
- Storey D.J., Six steps to heave: evaluating small business support programmes, paper, 1997
- Straughn G., Chickadel C., Building a profitable business. The proven, step-bystep guide to starting & running your own business, Adams Media Corporation, Holbrook, MA, 1994

- Sullivan R., The small business start-up guide. Practical advice on starting and operating a small business, Information International, Great Falls, VA, 1997
- Sullivan T.A., Warren E., Westbrook J., Financial difficulties of small business and reasons for their failure, U.S. Small Business Administration, Washington, DC, 1998
- Sundt P.C., Business start-up handbook. Guidelines & pitfalls, Cibolo Press, Houston, TX, 1999
- Sutton G., The six-month fix. Adventures in rescuing failing companies, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 2002
- Sveiby K. E., *A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation*, paper presentato alla Conferenza ANZAM, Sidney, 4 December, 2000 (Internet)
- Swedberg R., Economia e Sociologia, Donzelli Editore, Roma, 1994
- Swedberg R., *Entrepreneurship: The Social Scince View*, Oxford University Press, Oxford, 2000
- Taylor M.P., "Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in britain", in *The Economic Journal*, 109, 1999
- Teece J. D., *Economic performance and the theory of the firm*, Edward Elgar Publishing Lim., Massachusetts, 1998
- The Aspen Institute, *Economic Opportunities Program*, Washington D.C., 1997 (Internet)
- The OECD, Jobs Study, Facts, Analysis, Strategies, OECD, Paris, 1994
- The Old School House, Business Mentoring and Coaching, UK, 1996 (Internet)
- The World Bank Group IFC Small and Medium enterprise Department, 2002 Review of Small Business Activities, The World Bank, Washington D.C., 2003
- Timmons J. A., Bennet-Alexander D. (Babson College), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw Hill Text, 2004
- Tornatzky L.G., Batts Y., McCrea N. E., Lewis M. S., Quittman L. M., *The Art and Craft of Technology Business Incubation*, National Business Incubation Association and Southern Technology Council, Athens, Ohio, 1996
- Traù F., *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Ricerca del Centro Studi Confindustria e della Fondazione Giuseppe Taliercio, Il Mulino, Bologna, 1999
- Trigilia C., Sociologia economica. II. Temi e percorsi contemporanei, Il Mulino, Bologna, 2002
- Turner B.A., Pidgeon N.F., *Man-made disasters*, Butterworth-Heinemann, London, 1997

- U.S. Department of Commerce, *Function of failure*, National Technical Information Service, Springfield, VA, 1994
- UNDP Sustainable Livelihoods Unit Social Development and Poverty Elimination Division, *Business Development Services for Small and Medium-Sized Enterprise's: Preliminary Guidelines for Intervention*, UNDP, 2000
- Unioncamere, *Imprese e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*, Franco Angeli, Milano, 1995
- University of Durham, *Realising the potential of self-employment*, Small Business Foresight Bulletin, 7, 1997 (Internet)
- University of Michigan, NBIA, Ohio University, Southern Technology Council, Business Incubation Works, National Business Incubation Association, Athens, Ohio, 1997
- UN-TD, Role of the state in creating and enabling environment for the promotion of entrepreneurship and the viable development of enterprises, especially SMEs, with reference to the following topics: a) regulatory framework and incentives structures; b) human resources development; c) institutional building and institutional support; d) the informal sector and its integration into the formal economy, documento del Working Group on the Role of Enterprises in Development, presso il Trade and Development Board, Convegno di Ginevra del 3 aprile 1995
- Upton N., Successful Experiences of Entrepreneurship Center Directors, Baylor University, Waco, Texas, 1997
- Villiers C., "Boiled frog sindrome", in Management Today, March 1989
- Walters J.S., Big vision, small business. The four keys to finding success & satisfaction as a lifestyle entrepreneur, Ivy Sea Publishing, San Francisco, CA, 2001
- Weaver R.Y., "The origin of the species: genes, Darwin, and entrepreneurs", in *Frontiers of entrepreneurship research*, 1996, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Babson Park, Massachusetts (Internet)
- Weisbrod B., "The evolution and economic and social importance of non-profit organizations", Stresa, Organizzato dall'Osservatorio "Giordano Dell'Amore", Stresa, 26-27 ottobre 1995
- Weltman B., *The big idea book for new business owners*, MacMillan Spectrum (a division of Macmillan General Reference), New York, 1997
- Whitney J.O., "Turnaround management every day", in *Harvard Business Review*, September-October 1987
- Wiersema M.F., Bird A., "Organizational demography in Japanese forme: Group heterogeneity, Individual dissimilarity, and top management team turnover", in *Academy of Management Journal*, 36, 1993

- Williams D.R., Consequences of self employment for women and men in the United States: preliminary results, presented at the OECD/CERF/CILN International Conference on Self-Employment, Burlington, Ontario, Canada, September 24-26, 1998
- Willimanson O., *The Economic Institutions of Capitalism. Firm, Market, Relational Contracting*, The Free Press, New York, USA, 1986 (trad. it.: *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Franco Angeli, Milano, 1992)
- Williamson O.E., Winter S.G. (a cura di), *The nature of the firm*, Oxford University Press, New York Oxford, 1993
- Williamson O.E., *Herbert Simon and the Theory of the Firm*, dicembre 2001, (Internet)
- Williamson O. E., *The theory of the firm as governance structure: From choice to contract*, January, 2002 (Internet)
- Wilson D., Hickson D.J., Miller S.J., "Decision overreach as a reason for failure: How organizations can overbalance", in Anheier H.K. (a cura di), *When things go wrong. Organizational failures and breakdowns*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999
- Wilson S., Adams A. V., "Do self-employment programs work?", in *Finance Development*, vol. 32, n. 3, September 1995
- Winter S. G., *Small and Medium-Size Enterprises in Economic Development*, Policy Research Working Paper, N. 1508, The World Bank, Washington D.C., September 1995
- Winter S.G., Small and medium-size enterprises in economic development. Possibilities for research and policy, The World Bank, Washington, DC, 1995
- Zacharakis A.L., Meyer G.D., "A lack of insight: Do venture capitalists really understand their own decision process?", in *Journal of Business Venturing*, 13, 1998
- Zimmerer T.W., Scarborough N.M., Essentials of entrepreneurship and small business management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002
- Zopounidis C., Dimitras A.I., *Multicriteria decision aid methods for the prediction of business failure*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1998