



**formaper**

azienda speciale della  
CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI MILANO

**MORFOLOGIE DI CRESCITA**

**E RISCHI NELLE IMPRESE**

**MANIFATTURIERE**

**di Daniele Boldizzoni e Paola Dubini**

*Sintesi a cura dell'Area Ricerca Formaper*

Marzo 1992



La presente ricerca si propone di individuare i percorsi di crescita seguiti dalle aziende di piccole dimensioni e di individuare le zone di tensione e di rischio che ad essi si correlano. L'ipotesi di lavoro seguita è che sia possibile individuare profili imprenditoriali e di impresa associabili da un lato a modalità di crescita diverse, dall'altro a livelli di rischio caratteristici e specifici.

In particolare si è ipotizzato che l'evoluzione delle PMI possa essere riconosciuta attraverso la ricostruzione di fasi o momenti, caratterizzati da attività e problemi tipici e che la possibilità di crescita sia anche funzionale alle capacità di riconoscere tali fasi e di gestire dinamicamente i rapporti di equilibrio e coerenza fra le variabili di contesto, fra quelle strategico-organizzative e quelle imprenditoriali. Sulla base di questa ipotesi, diventa importante individuare le modalità seguite per ricercare la coerenza, soprattutto in situazioni di elevata tensione, come si manifesta nelle situazioni di elevata crescita.

La prima fase della ricerca riguarda un campione di 55 imprese manifatturiere, localizzate nel Nord Italia, caratterizzata da tassi di crescita annui del fatturato non inferiori al 25% nel periodo 1988-1990, (la scelta di un campione di imprese ad alta crescita si giustifica con la necessità di evidenziare tensioni ed incoerenze particolarmente evidenti); e dotate di organico non superiore alle 200 unità.

## I RISULTATI

Le informazioni tratte dai questionari sono state inizialmente riclassificate con l'obiettivo di definire tre dimensioni rilevanti per la nostra analisi: il profilo imprenditoriale, il tipo di crescita, i rischi. Per ognuna delle tre dimensioni è riportata una breve descrizione analitica dei risultati, la ricostruzione e il commento delle variabili che le compongono, nonché le logiche di costruzione dei profili. Tali profili sono infine analizzati in termini di relazioni fra le diverse variabili.

### \* Profili imprenditoriali

#### A) Orientamento verso l'apprendimento

Le risposte fornite testimoniano un deciso orientamento e sensibilità verso gli stimoli provenienti dall'ambiente esterno ma anche verso la creazione di un clima interno favorevole all'apprendimento.

Percentuali maggiori di adesioni riguardano la fedeltà dei clienti (74,1%), la proattività nel prevedere i suggerimenti dei clienti (54,5%), la capacità dei collaboratori di trovare soluzioni migliorative ai processi produttivi e finalizzate alla riduzione dei costi (54,5%) ed a procurare affari per l'impresa (43,6%), oltre che a far tesoro dei suggerimenti dei fornitori e dei clienti raccolti in riunioni periodiche per discutere cambiamenti significativi (46,3%).

Mentre vi è una forte attenzione verso i clienti, più problematiche sembrano essere le relazioni con i fornitori, considerati affidabili e sicuri solo nel 34,5% dei casi.

### B) Orientamento imprenditoriale

La più forte concentrazione di adesioni riguarda l'identificazione dell'imprenditore con i prodotti fabbricati e venduti, testimoniata dal fatto che la loro qualità dovrebbe costituire il principale motivo di orgoglio e biglietto da visita personale (92,7%).

Questa attenzione verso la qualità non preclude un'altrettanto forte tensione verso l'innovazione: "se si hanno buone idee il mercato poi si trova (65,5%)" e "l'imprenditore dovrebbe promuovere l'innovazione anche a rischio dell'indipendenza (45,3); tali orientamenti acquistano ancor più peso se accompagnati da una forte tensione etica (56%).

Una maggiore dispersione di risposte può essere riscontrata negli orientamenti relativi all'impegno gestionale ed alle attività svolte. Se la maggioranza è concorde nel riconoscere che non è vero che "l'imprenditore dovrebbe occuparsi di tutto, e soprattutto dei problemi tecnico-produttivi (63,0%) e che non è necessario passare la maggior parte del tempo in azienda per essere un buon imprenditore (56,4%), i più sono concordi nel riconoscere che deve essere data priorità nell'attività imprenditoriale ai problemi commerciali ed economico-finanziari (59,3%) mentre esiste un certo dissenso sul fatto che sia più importante per un imprenditore l'esperienza pratica che l'aver fatto buoni studi (38,2%).

### C) Orientamento strategico/strutturale

I principali dati che emergono evidenziano un orientamento decisamente proattivo, testimoniato dal fatto che per un'impresa è sempre necessario anticipare i cambiamenti prima di essere costretta a cambiare (96,3%); è inoltre forte la spinta all'internazionalizzazione ed allo sviluppo al di fuori del mercato nazionale (80%).

Tale orientamento è mitigato da una certa prudenza ed indecisione nella scelta delle strategie di crescita, forse dovuta al forte collegamento fra patrimonio aziendale e familiare (70,4%); a fronte del 45,3% di imprenditori che dichiarano di preferire la crescita per linee interne, vi è un 37% di contrari; a fronte di un 42,6% di favorevoli al fatto che non si dovrebbe esitare a stringere accordi con altre aziende, anche a rischio dell'indipendenza, vi è il 24,1% di contrari, a fronte di un 37% che si dichiara favorevoli a cambiare radicalmente prodotti e materiali, vi è un 40,7% che afferma che tali cambiamenti dovrebbero essere evitati ad ogni costo.

A tale indecisione strategica si accompagna un più preciso orientamento verso la ricerca di una maggior flessibilità strutturale: il 50,9% si dichiara in disaccordo sul fatto che l'impresa dovrebbe pianificare con precisione la propria attività anche a rischio di perdere flessibilità mentre più ambigue sono le risposte riguardanti il ricorso al decentramento produttivo ed all'esternalizzazione delle attività (32,7% si; 28,8% no).

\* Il tipo di crescita

La definizione di crescita accolta nella presente ricerca è duplice; da un lato si sottolinea l'aumento dimensionale; la crescita è pertanto esaminata in logica evolutiva attraverso la variazione del fatturato, del numero di clienti e di fornitori, o del numero di dipendenti, del peso percentuale dei primi tre prodotti e dei primi tre clienti sul fatturato.

In questi termini, la crescita può anche essere interpretata come un aumento di efficienza; i parametri rilevanti in tal senso sono la variazione della capacità di fronteggiare punte di domanda, della velocità di consegna della merce, della capacità di far fronte alle richieste dei clienti, nonché la maggiore fedeltà dei clienti e il livello di servizio nei loro confronti.

Fra gli indicatori considerati - oltre evidentemente la variazione del fatturato - sono aumentati particolarmente la velocità di consegna della merce (72% dei casi) e la variazione della capacità di fronteggiare le richieste dei clienti (74% dei casi).

Da un altro punto di vista, è possibile interpretare la crescita come una variazione di attività; in questo senso, la crescita si identifica con il cambiamento, poichè è possibile per l'azienda internalizzare nuove competenze distintive, più che rafforzare quelle esistenti.

I parametri utilizzati nella presente ricerca per definire il secondo tipo di crescita, sono l'aumento dei prodotti offerti, l'introduzione di nuove tecnologie di processo, l'entrata in nuovi segmenti di mercato, l'introduzione di nuovi sistemi di gestione, l'aumento degli investimenti in sistemi informativi, la creazione di nuove strutture.

Fra questi, l'entrata in nuovi segmenti rappresenta il cambiamento più frequentemente citato (74,2%).

\* Le modalità di realizzazione della crescita

Una volta individuato il tipo di crescita, diventa opportuno analizzare le modalità attraverso le quali si reclina il percorso di crescita. Ai fini della presente ricerca sono state individuate due modalità di sviluppo:

- per linee esterne, caratterizzata da elevato fatturato per addetto, forte propensione all'esternalizzazione di attività, alla stipulazione di accordi di varia natura e all'assunzione di partecipazioni in altre società, specie se accompagnate dall'aumento della capacità di fronteggiare punte di domanda;

- per linee interne, caratterizzata da basso fatturato per addetto e bassa propensione all'esternalizzazione.

Le imprese del campione tendono prevalentemente a crescere in logica incrementale, privilegiando la modalità per linee interne.

**\* Il rischio**

Le tensioni che si manifestano in fase di crescita sono state classificate in termini di quattro classi di rischio: di mercato, economico finanziario, di qualità organizzativo.

Il rischio di mercato risulta essere quello meno presente all'interno del campione (poichè risulta molto basso nel 60% dei casi e medio basso nel 32,7%); ciò lascia immaginare una crescita delle PMI tendenzialmente reattiva a stimoli di mercato e in logica di "piccoli passi" ovvero di miglioramenti incrementali. La distribuzione di frequenza relativa al rischio di natura economico-finanziaria e a quello legato alla qualità del sistema di prodotto è simile (con una frequenza di livello medio bassa rispettivamente del 52,7% e del 40%), anche se il rischio elevato di qualità compare con maggiore frequenza; il rischio organizzativo, infine, si caratterizza per la maggior intensità all'interno del campione considerato, risultando mediamente elevato nel 47,3% del campione e elevato nel 18,2%.

## CONCLUSIONI

### PROFILI DI IMPRENDITORI/IMPRESE, SENTIERI DI CRESCITA E TIPI DI RISCHIO

L'ipotesi formulata in fase di impostazione della ricerca - che, fosse possibile identificare, in corrispondenza a diversi profili imprenditoriali e di imprese, diversi sentieri di crescita, caratterizzati da rischi di diverse natura - è stata verificata attraverso il ricorso ad una cluster analysis che ha consentito di distinguere due gruppi (A e B).

L'analisi effettuata consente di evidenziare che:

1. Esiste una forte coerenza all'interno dei profili di imprenditori/imprese fra orientamento strategico proattivo e flessibilità strutturale, cultura imprenditoriale attenta alla ricerca dell'opportunità e apprendimento orientato all'efficacia (gruppo A), da una parte, e strategie/strutture più conservative, cultura centrata sulla valorizzazione delle competenze tecnico-produttive, apprendimento centrato sull'efficienza.

Tali dati sono in linea con quanto rilevato in ricerche precedenti, effettuate in diversi contesti (Boldizzoni - 1985, 1989; Smith e Miner - 1983; Cooper e Dunkelberg - 1986; Gartner - 1985) circa l'esistenza di "Archetipi" imprenditoriali che danno vita a organizzazioni caratterizzate da strutture, problemi gestionali e sentieri di sviluppo diversi.

2. A tali profili corrispondono sensibili differenze in termine di modalità di crescita.

Il primo profilo si caratterizza per un più forte orientamento alla crescita sia in termini dimensionali che di cambiamenti di attività, oltre che per l'adozione contemporanea di più consistenti strategie di crescita interna e per linee esterne, il secondo per una crescita più prudente sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

Non sembra essere verificata l'ipotesi che vede il profilo A più coinvolto in manovre di crescita per linee esterne ed il B più interessato allo sviluppo delle strutture interne.

3. I gruppi A e B risultano inoltre caratterizzati da tipi di rischio diversi. Il primo soprattutto per un più alto rischio organizzativo, il secondo per più alti rischi di mercato, economici-finanziari, e di qualità.

L'ipotesi che collegava l'alta crescita (sia incrementale che discontinua) e diversi profili di rischio sembra confermata soprattutto per un particolare tipo di rischio, quello organizzativo, mentre sembra meno evidente per gli altri tipi (in particolare per il rischio economico-finanziario).

In altre parole, nelle imprese più proattive, flessibili, opportuniste, orientate all'efficacia, e a più alto tasso di crescita, i principali rischi e problemi non trovano origine nel mercato, nella scarsità di risorse economico-finanziarie, nella difficoltà di mantenere una qualità accettabile, quanto nelle difficoltà di mantenimento delle coerenze organizzative e nella capacità di assorbire tensioni sul fronte dell'organizzazione interna.

In sintesi, gli imprenditori oggetto di indagine sembrano essere caratterizzati da comportamenti gestionali in generale non del tutto coerenti con i problemi d'impresa da essi stessi denunciati, in particolare sembra prevalere l'orientamento ad occuparsi più delle attività di gestione all'interno delle classiche aree funzionali della produzione, commerciale, economico-finanziaria, che della guida complessiva dell'impresa, delle strategie future e dell'innovazione/ricerca di nuovi prodotti.

In altre parole, la gestione sembra essere concepita più in termini di svolgimento di attività, anche operativa, all'interno di alcune aree funzionali considerate soggettivamente più importanti, che come attività integrata riguardante tutti gli aspetti ed i problemi rilevanti per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa.

Da questo punto di vista, la presenza di tensioni organizzative sembra collegarsi soprattutto ad una gestione dell'emergenza "istituzionalizzata" da parte dell'imprenditore.

Tali incoerenze risultano decisamente più marcate nelle imprese/imprenditori appartenenti al gruppo A; infatti a fronte di una più accentuata dichiarazione di problematicità, rispetto a quanto risulta nel gruppo B, delle aree produttive, commerciali, economico-finanziarie, nella definizione dei programmi e delle attività aziendali, corrisponde un più basso impegno nelle stesse attività non compensato da una delega limitata alle attività produttive, mentre risultano tendenzialmente più presidiate (sia direttamente che indirettamente) le attività di innovazione e ricerca di nuovi prodotti.

I dati raccolti sembrano confermare che l'alta crescita sia soprattutto accompagnata da forte incoerenza organizzativa, testimoniata dal precario presidio non solo sulle principali aree gestionali, ma anche sulle attività volte alla definizione dei programmi ed attività aziendali.