

GESTIONE D'IMPRESA

di **SIMONE RASTELLI****Dinamiche del comportamento strategico di piccoli e medi imprenditori**

Le piccole imprese si comportano come una "coltura batterica". Si muovono in modo analogo ispirandosi a un pensiero strategico comune. In una logica darwiniana il sistema di imprese prolifera, si adatta al nuovo contesto, oppure perisce.

L'Italia ha un **sistema imprenditoriale diffuso**, basti pensare che solo lo 0,09% delle imprese supera i 250 addetti, contro una media europea dello 0,19%.

La classe produttiva è, infatti, caratterizzata da un sentimento generale, per cui la **soddisfazione personale** viene ricercata prioritariamente con la creazione di una **propria iniziativa** anziché nel conseguimento di una carriera.

Le motivazioni di questo *"idem sentire"* trovano origine nella **tradizione delle botteghe** della città comunale. Inoltre, il forte **attaccamento italiano alla famiglia e al territorio** spinge a investire le proprie abilità in iniziative personali di prossimità, per non doversi spostare per cogliere le opportunità di impiego. Infine, in Italia è **mancato un vero sistema industriale**, capace di essere attrattivo, dove le grandi imprese private hanno sostanzialmente fallito mentre le pubbliche apparivano politicizzate.

Dagli anni 60 si è avviato un sistema di micro imprese, che, si aggregano, si moltiplicano, con relazioni economiche tra le più difformi, mai formalizzate, basate su comuni interessi e rapporti amicali.

Nascono le **strutture distrettuali** dove vengono a **concentrarsi competenze diffuse di "best practice"**. Non si tratta di segreti industriali, ma di come si fanno le cose. Un'abilità rubata e migliorata, da uno all'altro, con gli occhi, proprio come avveniva nelle botteghe.

Gli imprenditori, tuttavia, non riescono a sviluppare una propria competenza strategica, non avendo specifiche competenze aziendali. Le loro abilità trovano fondamento in altri campi, spesso nella **scaltra capacità commerciale**, altre volte, nella piena padronanza dei processi produttivi che consente di ideare soluzioni proficue. Soprattutto **sanno cogliere le opportunità di business**, che, per quanto abbozzate, vengono cavalcate **con entusiasmo, accettando ogni rischio anche in modo eccessivo**.

Se il progetto ha successo velocemente si diffonde e l'intero sistema ne trae beneficio. Viceversa, quando vengono meno i fattori alla base del business, il **settore, subisce una ristrutturazione** con l'esclusione di molte imprese. Alcune di queste, **le più capaci, comunque sopravvivono sviluppando ulteriori resistenze. Il sistema si rigenera con l'apertura di nuove iniziative**, che fanno tesoro delle diverse scelte adottate.

In altri casi invece le condizioni mutano, compromettendo irrevocabilmente il business. Il distretto sparisce e gli spazi lasciati liberi vengono occupati da iniziative di altri settori.

In buona sostanza, le piccole imprese tendono a comportarsi come una **"coltura batterica"**. Si muovono, infatti, in modo analogo, secondo un **comportamento, spesso imitativo**, che si ispira a una **cultura strategica comune e diffusa**, un pensiero collettivo cui tutti a vario titolo concorrono alla formazione. In una logica darwiniana le piccole imprese, come sistema, finiscono per proliferare, dove le condizioni lo consentono, si adattano al nuovo contesto, ove possibile, oppure muoiono.

Fare consulenza manageriale per queste realtà trova **quindi un limite intrinseco nel modo con cui l'imprenditore porta avanti la sua iniziativa, preferendo agli studi l'esperienza concreta del fare impresa**.

Per altro i margini, in termini assoluti, risultano comunque piccoli per le dimensioni delle imprese, per cui non vi è la **possibilità di sostenere i costi fissi per adeguate consulenze**. Ne consegue che per massimizzare l'utile, si finisce per accettare il rischio insito in una **gestione disorganizzata**.

Le considerazioni fatte, lungi dal voler polemizzare sull'atteggiamento degli imprenditori, cercano invece di **spiegare come si forma il pensiero strategico** in questo contesto, anche al fine di individuare modalità e prospettive di intervento.