

L'impresa pluri-personale: alla ricerca della giusta distanza tra azienda e persone

di Enzo Rullani

Professore del Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Cà Foscari di Venezia.

Nel capitalismo molecolare che caratterizza l'esperienza italiana impresa vuol dire intrapresa. Ossia presenza attiva di persone che sono disposte a gettare il cuore oltre l'ostacolo, mettendo in gioco le loro energie, le loro idee, la loro creatività. Fatturato, capitale sociale, organizzazione vengono dopo.

Quando pensiamo al ruolo che questo tipo di capitalismo ha svolto in Italia negli ultimi trenta anni, non dobbiamo solo pensare alle *performances* che ha raggiunto in termini di posti di lavoro, di numero di imprese e di *export*. La questione essenziale che questa storia ci consegna, nel bene e nel male, è la riscoperta di quanto importante sia la persona – e quindi il rapporto fra persona e capitale – dentro l'impresa. Il nostro, è, in effetti, un capitalismo personale: una forma di capitalismo che ha al centro l'azione delle persone, prima che quella del capitale finanziario o del *management* professionale. Dove persone non sta soltanto per individui isolati, molecole sparse di un'economia atomistica tenuta insieme da anonimi rapporti di convenienza e di mercato. Ma sta per uomini in carne e ossa, che – come accade alle persone – si portano dietro la propria rete di relazioni, la propria cultura, la propria differenza specifica.

Come in molti altri casi, l'importanza di una cosa si scopre quando viene a mancare. Scopriamo infatti quanto sia "pesante" il rapporto tra persona e capitale quando l'imprenditore invecchia e comincia a porsi il problema di come trovare un ricambio. Che non sarà un altro individuo (generico, intercambiabile) al comando. Ma un'altra persona: con capacità, energie, idee e relazioni diverse dall'imprenditore-persona precedente. La successione, di conseguenza, non è quasi mai un processo indolore, perché bisogna separare l'impresa da una persona, accompagnata dal suo microcosmo, e integrarla con un'altra, che porta con sé un microcosmo differente. E le cose non vanno meglio nel caso si tratti di una successione familiare, in linea diretta (dal padre al figlio). Anzi spesso il passaggio di mano da padre a figlio, o

comunque all'interno della cerchia familiare, dovendo avvenire tra persone pre-definite, è reso più difficile e spinoso di altri, dai "piccoli numeri" su cui si può giocare nella ricerca di un nuovo assetto: se entro la cerchia familiare non si trovano persone adatte o equilibri sostenibili, siamo nei guai. Bisognerebbe, infatti, scegliere tra alternative conflittuali che certo non sono superabili d'imperio, visto il rapporto familiare che lega le persone in gioco, o uscire dalla famiglia, cercando un'alternativa esterna, con tutti i problemi conseguenti. Non è in effetti facile, nel capitalismo personale, trasformare le persone in azionisti "esterni", dopo averle abituate per anni a una indistinzione sostanziale tra vita personale e vita aziendale. Né è facile estrometterle da un momento all'altro, liquidando loro un valore presunto della loro partecipazione proprietaria (quale valore, e che con diritto ...?).

Quello che importa, comunque, è di non arrivare al momento della successione impreparati, come accade quando ci si rassegna a pensare che, nella vita aziendale, la norma sia l'indistinzione tra l'impresa e la persona dell'imprenditore. In un contesto di indistinzione, infatti, la successione, il passaggio di mano, è un evento traumatico ed eccezionale, che si spera di aver la fortuna di superare in qualche modo ripristinando prima possibile la condizione (fisiologica) di "un uomo solo al comando". In realtà, in questo processo, è la premessa a essere sbagliata e fonte dei guai successivi.

Perché la successione non sia traumatica bisogna creare prima, molto prima che serva, una forma di impresa che non sia uni-personale, ma pluri-personale. Un'organizzazione a geometria variabile, che renda possibile variare distanza tra impresa e persone (le diverse persone coinvolte) nel corso tempo, in funzione delle esigenze del momento, facendo in modo che l'azienda abbia una vita propria, autonoma e differenziata, anche se parallela, rispetto a quella delle persone che la popolano.

Certo, la personalizzazione dell'impresa è una caratteristica importante nelle piccole e piccolissime aziende. Una risorsa a cui non si può rinunciare a cuor leggero. Ma – è questa la tesi che vogliamo illustrare – le sue funzioni possono e debbono essere ripensate in chiave pluripersonale, rendendo così "dolci" e fisiologici i passaggi di potere e di responsabilità da una persona all'altra durante tutta la vita dell'impresa.

Affiancamento, avvicendamento, specializzazione delle persone sono pratiche che, nell'impresa pluri-personale, servono ad affrontare la quotidianità. Ma che – nel momento in cui si arriva al dunque – possono anche ammorbidire il trauma straordinario di un ricambio al vertice, non più vissuto (drammaticamente) come un

“salto nel buio”, ma come l’esito di un processo di affiancamento, avvicendamento, specializzazione. Qualcosa che le persone coinvolte considerano già noto e sperimentato nella pratica del giorno per giorno. Nell’impresa pluri-personale, la distanza tra l’azienda e le diverse persone che la compongono non è data, ma viene modificata continuamente per adattarla ai problemi che si presentano: la successione, in cui questa distanza diventa massima, rientra insomma in un processo “normale” per cui diverse persone si affiancano nell’assumere problemi e saperi comuni, si avvicinano nelle responsabilità decisionali, si specializzano nei compiti e nei poteri nel conseguono.

Rischio, sapere, comando: le tre chiavi della personalizzazione

Per risultare utili al momento della successione, affiancamento, avvicendamento e specializzazione devono riguardare le funzioni chiave svolte, in azienda, dall’imprenditore personale. Ossia tre cose: il rischio, il sapere e il comando.

Prima di tutto, l’imprenditore personale si caratterizza per assumere su di sé il rischio, iscrivendo la sua vita personale e familiare all’interno del meccanismo dell’investimento economico. L’impresa è, in questo senso, capitale personale o familiare che si valorizza attraverso le prestazioni fornite dall’azienda e innescate dall’azione dell’imprenditore-persona.

In secondo luogo, il piccolo imprenditore assolve una funzione essenziale sul terreno dell’apprendimento. L’apprendimento in una piccola impresa, non avviene perché ci sono tecnici, ingegneri, *managers* delegati ai diversi problemi e incaricati di coltivare il sapere organizzativo. Avviene perché l’imprenditore stesso impara – direttamente, personalmente – attraverso l’esperienza, passando cioè per il *learning by doing*. Il sapere che ne risulta è un sapere tacito, contestuale che si accumula nella mente e nelle mani dell’imprenditore-persona e dei suoi collaboratori più stretti.

Infine, anche il comando, che è la terza caratteristica dell’intraprendere, è, nella piccola impresa, un comando ricco di qualità personali. Si tratta infatti di una forma di comando in cui la reputazione della persona conta molto, sia nei confronti dei dipendenti sia dei terzi. Anche nei contratti che si assumono nei confronti di fornitori e clienti la struttura giuridica delle norme nasce dal contesto fiduciario e comunicativo del rapporto tra persone che si conoscono e si fidano. Spesso non c’è nemmeno la forma scritta, anche in quei casi in cui, pure, sarebbe prevista.

Nel momento della successione si tratta di affiancare, avvicinare, specializzare persone diverse in queste tre funzioni. In tutti e tre i casi, la cosa non è per niente facile, perché rischio, sapere e comando sono legati, come abbiamo visto, alla specifica persona che li esercita e che ne fa esperienza nel corso del tempo.

Un modello proveniente dal passato, ma dotato di futuro

In che misura l'impresa moderna ha bisogno di questo esercizio personale del rischio, del sapere e del comando? Non si tratta forse di vestigia di un passato pre-moderno a cui si può oggi rinunciare senza danno, in nome di forme più moderne e impersonali di imprenditorialità?

La nostra risposta è no. Fino a poco tempo fa si poteva pensare che la modernizzazione avrebbe reso impersonale lo svolgimento del lavoro aziendale e dunque anche della funzione imprenditoriale, andando verso il modello americano di governo manageriale, affidato a professionisti della direzione, che valutano i rischi, possiedono le competenze, esercitano il comando in nome di un azionista lontano e "incompetente". Ma oggi, di fronte a un mondo sempre più mobile e complesso, la spersonalizzazione delle funzioni di valutazione del rischio, accumulazione del sapere ed esercizio del comando non sembra più la soluzione vincente, o per lo meno non sembra più l'unica soluzione praticabile.

Il capitalismo personale, con forti elementi di personalizzazione nel rischio, nel sapere e nel comando, è tornato di moda, persino nelle grandi e grandissime aziende, che non vorrebbero oggi essere burocrazie asettiche, indifferenti alle idee e alle energie personali dei propri membri. Dunque, anche se molti elementi della nostra impresa personale, di piccola scala, provengono dal passato, la loro validità – dal punto di vista economico – non è confinata al passato.

Nel secolo scorso, fino a che è durata l'egemonia del modello fordista, la modernizzazione sembrava, infatti, puntare verso una forma sempre più impersonale di impresa. Un'impresa in cui contano i ruoli dell'azionista, del *manager* o del lavoratore dipendente definiti in astratto. I ruoli prescindono dalle differenze che caratterizzano le persone in carne e ossa e ne fanno programmaticamente a meno. Le persone chiamate ad assolverli devono anzi essere sostituibili, dovendo uniformarsi a uno standard pre-ordinato di competenza e di comportamento.

Ma oggi questo modello di impresa ha perso le sue capacità di attrazione. In effetti, l'impersonalità funziona, nella vita delle organizzazioni, solo se si tratta di prendere decisioni in un mondo

prevedibile e controllabile, dove si possano definire norme e criteri di comportamento a priori. L'impersonalità non paga, invece, in condizioni di complessità, come quelle che oggi sono prevalenti. Per capire e imbrigliare la complessità infatti, bisogna mobilitare l'intelligenza, il potere e la capacità di rischiare delle persone, mettendo a frutto la loro "unicità" e la loro intraprendenza. Nella nuova economia, che abbiamo di fronte, proprio queste sono le risorse essenziali del confronto competitivo.

Dunque, in un contesto del genere, un maggior contenuto di imprenditorialità personale è richiesto in tutti i ruoli e a tutti i livelli della società postfordista. Ma, per diventare una forza propulsiva in questo nuovo scenario, il capitalismo personale che ereditiamo dal passato ha alcuni gravi difetti. Due soprattutto:

- le persone (biologiche) invecchiano e possono divenire ingombranti, se ostacolano il ricambio personale nelle funzioni chiave delle aziende;
- le loro reti interpersonali e i loro contesti di esperienza invecchiano anch'essi, impedendo il cambiamento della base culturale di riferimento nelle scelte strategiche delle imprese.

Molte formule imprenditoriali, oggi, sono legate a persone e culture che hanno dato il meglio di sé venti o trenta anni fa. Nel frattempo, il mondo è enormemente cambiato. La globalizzazione ci ha portato in casa concorrenti *low cost* che impongono a molte imprese un drastico riposizionamento competitivo. L'economia, inoltre, si sta smaterializzando, nel senso che il valore si sposta sempre più verso quei segmenti della filiera produttiva dove si elaborano idee, si gestiscono comunicazioni, si presidiano progetti di innovazione esclusivi. Persone e cultura che hanno fatto (benissimo) impresa in contesti diversi, faticano molto ad assumere questi nuovi orizzonti. Emerge allora, in tutta la sua rilevanza, il limite principale dell'impresa personale: quella di vincolare la forma economica (l'impresa) a una stagione biologica e culturale limitata, che resiste al nuovo e al sorprendente. E questo, per il nostro particolare tipo di capitalismo, diventa un problema serio, serissimo, con cui bisogna imparare a fare i conti. Come?

Spersonalizzare le imprese? Una ricetta per pochi e, forse, démodé

Qui ci sono diverse soluzioni. Forse la ricetta della "spersonalizzazione" in senso manageriale va bene solo per aziende medie che si avviano a divenire grandi, e che possono essere affidate ai direttori professionali e magari quotate in borsa.

Per tutte le altre – che sono la maggior parte – non si tratta tanto di spersonalizzare il comando imprenditoriale, quanto di pluripersonalizzarlo, distribuendo rischi, sapere e comando a una platea più ampia di persone: soci che possano progressivamente affiancare l'imprenditore, banche che possano entrare nel capitale o per lo meno nei consigli di gestione, *managers* o tecnici che possano diventare azionisti o assumere la diretta responsabilità di una parte dell'attività, ecc.

La presenza di intermediari finanziari dediti a questo compito sarebbe di grande aiuto. Sappiamo che il *capital venturing* può avere un ruolo limitato in questo campo, perché – quando si ha a che fare con piccole o piccolissime imprese – i costi dell'istruttoria relativa al rischio da assumere superano spesso il valore ritraibile dall'investimento. Bisogna in altri termini mobilitare persone che già per altre vie siano dotate delle conoscenze necessarie per mandare avanti il *business* e valutarne le prospettive: concorrenti, fornitori e clienti sono i candidati naturali a questo ruolo. E naturalmente, se disponibile, la banca locale o la filiale locale di una banca che abbia voglia di legarsi a *business* a rischio di piccola scala, diffusi sul territorio. Oppure fondi di *private equity* e *merchant banks* che, per qualche motivo, abbiano già conoscenze ed esperienza accumulate in un campo, o in un rete di rapporti interpersonali.

Nei distretti, dove esiste una base di esperienza comune e dove – grazie alla specializzazione settoriale e alla prossimità geografica – “tutti conoscono tutti”, queste valutazioni e relazioni sono indubbiamente più facili da realizzarsi. Ma, in generale, esse possono svilupparsi in modo diffuso in tutti i sistemi locali dotati di due qualità: una forte densità di relazioni, che consenta di avere sempre molte persone “informate” come possibili interlocutori; e una forte identità, che alimenti una certa trasparenza e fiducia interpersonale.

C'è ovviamente un nodo culturale da sciogliere: come consentire all'imprenditore di capire quando è venuto il momento di fare un passo indietro, facendo spazio a nuove persone, in vista di future riattribuzioni di poteri e di rischi. Proprio la simbiosi tra vita privata e vita lavorativa rende difficile alle singole persone fare queste valutazioni che mettono in discussione ruoli e abitudini consolidate. Il rischio è che i singoli non si accorgano in tempo del contrasto che sta maturando tra interesse aziendale e interesse personale, e continuino a difendere la propria posizione personale anche a danno del valore dell'azienda.

Tocca al contesto sociale, alle professionalità disponibili sul territorio e alle associazioni fare in modo che questo potenziale

contrasto di interessi tra azienda e persona venga messo sotto i riflettori, rendendo consapevoli anche persone che forse preferirebbero non pensarci o rimandare il problema. Soprattutto bisogna offrire strade praticabili di soluzione, che consentano alle singole persone di immaginare una diversa attribuzione dei poteri e dei compiti in azienda.

Dal capitalismo uni-personale al capitalismo pluri-personale

Una cornice pubblica che aiutasse questa evoluzione – dal capitalismo uni-personale al capitalismo pluri-personale – avrebbe dunque una grande importanza.

Essa potrebbe rivolgersi in tre direzioni:

- verso le banche, cercando di creare circuiti dedicati al *capital venturing* di taglia minima, che assicura una forte frammentazione del rischio (cosa buona), ma che comporta anche un notevole costo delle istruttorie e del controllo in corso d'opera (cosa cattiva);
- verso il terziario locale, favorendo lo sviluppo di consulenti, investitori e valutatori indipendenti che forniscano al sistema complessivo un meccanismo di *rating* (valutazione standardizzata del rischio), consentendo anche ad altri, dotati di minori conoscenze nel campo, di co-finanziare iniziative promettenti. Le procedure di *rating* previste dall'accordo di Basilea 2 sono un punto di partenza per un'evoluzione di questo genere, ma certo perché questi *rating* possano orientare il mercato esterno c'è bisogno di un servizio fornito da professionisti e investitori indipendenti, che rischiano in prima persona;
- verso gli imprenditori in carica e le famiglie imprenditoriali, in modo da sensibilizzare i diretti interessati verso queste problematiche, documentando i casi di crescita e di evoluzione meglio riusciti, e creando una esperienza delle trasformazioni societarie che oggi rimane confinata in qualche studio legale e a conoscenza di pochi.

Tra l'altro, il passaggio dal capitalismo uni-personale al capitalismo pluripersonale non sempre si configura come successione (sostituzione di una persona a un'altra nel ruolo che questa occupava in precedenza). Il ricambio personale può essere considerato anche un'occasione di sviluppo, in due sensi:

1 può fare emergere nell'impresa competenze che altrimenti rimangono schiacciate dalla storia e dalla cultura dell'imprenditore-fondatore;

2 può favorire un disegno di trasformazione in senso reticolare delle imprese, affidando il *business* a responsabilità personali

differenti e costruendo un legame tra i diversi *business* in termini finanziari, di specializzazione professionale, di contratti.

L'impresa rete: un modello di pluri-personalizzazione

Evoluzioni del genere aprono spazi non solo ai soci/successori dell'imprenditore, ma anche ai suoi fornitori, clienti e lavoratori dipendenti, che possono aspirare a svolgere ruoli più importanti e vincolanti nell'azienda per cui lavorano o nella rete che questa può costruire col loro apporto imprenditoriale.

La possibilità di legare fornitori, clienti e dipendenti all'azienda madre, trasformandola in un'impresa-rete ha un'importanza che travalica i problemi di successione. Essa infatti è la condizione che consente all'azienda di investire sulla formazione e sull'apprendimento delle persone che utilizza (dipendenti, terzisti, agenti ecc.) legandole a sé da un rapporto durevole di reciproco interesse. È questo un modo per alimentare un processo di continua formazione di nuovo capitale intellettuale, senza temere di doverlo perdere a causa del *turnover* delle persone (e magari a vantaggio di un concorrente).

Le persone, abbiamo detto, sono individui immersi nella loro storia e nelle loro reti di relazione. E l'impresa personale, diventando pluri-personale, adotta anche una pluralità di storie e di reti, diventando in questo modo impresa-rete. Un'evoluzione utile per rendere meno traumatica la successione, ma soprattutto per proiettare le nostre imprese nel futuro capitalismo postfordista, dove l'impresa rete, con i suoi nodi personali e interpersonali, dovrà diventare la regola.