

Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**CULTURA D'IMPRESA E INNOVAZIONE  
ORGANIZZATIVA**

RELATORE  
Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO  
Sara Rossoni  
Matr. 180131

ANNO ACCADEMICO  
2015/2016

# INDICE

<b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo 1 Cultura d'impresa.....</b>	<b>6</b>
➤ 1.1 Definizione.....	6
➤ 1.2 Cultura organizzativa.....	14
➤ 1.3 Cultura "imprenditoriale" e performance d'impresa.....	24
— 1.3.1 Un modello di analisi e verifica empirica del rapporto cultura-performance nel Family Business.....	27
➤ 1.4 Statistiche sulla cultura d'impresa in Italia.....	31
<b>Capitolo 2 Gap o successo nelle PMI?.....</b>	<b>37</b>
➤ 2.1 Gap nelle piccole e medie imprese.....	37
— 2.1.1 Innovazione tecnologica.....	37
— 2.1.2 Digitale.....	39
— 2.1.3 Formazione.....	41
— 2.1.4 Valutazione competenze.....	43
— 2.1.5 Strategie finanziarie e accesso al credito.....	45
— 2.1.6 Costi.....	47
➤ 2.2 Fattori di successo nelle piccole e medie imprese.....	48
— 2.2.1 Qualità, innovazione, attenzione ai clienti.....	50
— 2.2.2 Flessibilità, crescita, adattamento.....	53
— 2.2.3 Tecnologie, digitale e cloud computing.....	54
— 2.2.4 Formazione.....	57
— 2.2.5 E-Learning.....	62
➤ 2.3 Riforme per colmare i restanti gap.....	63
<b>Capitolo 3 Le principali variabili organizzative.....</b>	<b>65</b>
➤ 3.1 La struttura organizzativa.....	68
➤ 3.2 I meccanismi operativi.....	74

➤ 3.3 I processi.....	76
➤ 3.4 La cultura.....	76
➤ 3.5 Le risorse.....	78
➤ 3.6 Il modello delle 7 S.....	79
<b>Capitolo 4 La settimana della cultura d'impresa.....</b>	<b>82</b>
➤ 4.1 L'evento.....	82
➤ 4.2 XIV edizione: L'impresa va in scena.....	85
➤ 4.3 Le precedenti edizioni.....	90
<b>Conclusioni.....</b>	<b>100</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>103</b>

# INTRODUZIONE

In qualche modo, la cultura è la “forza” in azienda,  
è la traslazione a livello collettivo della “forza”,  
è la “forza” del gruppo.  
[E. H. Schein]<sup>1</sup>

Il tema della cultura costituisce un campo di studi antico ma allo stesso tempo ancora non decifrato completamente. Infatti, nonostante le ricerche relative all'argomento siano aumentate considerevolmente con il passare del tempo, vedendo importanti sviluppi a partire dagli ambiti antropologico e socio-psicologico fino ad arrivare a quello organizzativo-aziendale, conoscendo in seguito una diffusione in discipline economiche, la cultura resta un tema ampio, complesso e difficile da interpretare. Questo innanzitutto perché ne esistono varie definizioni, differenti funzioni e approcci di analisi da cui scaturiscono altrettanti modelli organizzativi, secondo poi perché fa riferimento alla sfera del comportamento umano, soggetta a molteplici influenze spesso difficili da identificare univocamente. Tuttavia, come sottolinea Schein, autore che verrà citato più volte nel corso dell'elaborato, è fondamentale esaminare le questioni culturali di un'azienda perché permettono di capire come funziona, come si può gestire e migliorare. Le imprese consapevoli della propria cultura riescono a dirigere meglio il personale, a condizionare e guidare gli atteggiamenti di un gruppo, a dare un'identità ai membri dell'organizzazione, generando un impegno verso la missione dell'azienda. In trattazioni di questo genere, spesso si prende in considerazione il concetto di cultura organizzativa, tralasciando quello probabilmente più implicito di cultura di impresa, così come si sviluppano approfondimenti relativi alle grandi aziende, trascurando determinanti, bisogni, fattori critici o di successo delle meno conosciute piccole e medie imprese. Nel presente lavoro, invece, si intende investigare il fenomeno della cultura di impresa, esplorandone le caratteristiche e le dinamiche e descrivendone l'importanza all'interno delle PMI italiane. L'obiettivo finale della tesi è far capire che, se le grandi imprese raggiungono fama, profitti, solidità, continuità più facilmente, dati un brand conosciuto, un fondatore insigne, un abbondante e proficuo capitale investito, una diffusione capillare e internazionale, per le piccole e medie imprese arrivare alla competitività e al successo soltanto con questi elementi è meno semplice. Queste ultime devono possedere certe caratteristiche, certe idee e strategie, devono avere cultura di impresa, una cultura, cioè, improntata sulla conoscenza e formazione dei dipendenti, sulla responsabilità dell'imprenditore e sulla comunicazione, una cultura aperta all'innovazione e al cambiamento. Le ragioni inerenti la scelta del tema sono riconducibili al fatto che l'Italia è un Paese costituito per la maggior parte da piccole imprese – e perciò devono essere prese in considerazione – e alla convinzione secondo cui anche queste possono svilupparsi e

---

<sup>1</sup> Edgar Schein (1928- ) è psicologo, ricercatore, insegnante, consulente e scrittore statunitense.

competere a livello nazionale ed internazionale, pur dovendosi scontrare con la realtà imprenditoriale delle aziende di maggiori dimensioni, semplicemente creandosi una mentalità che porti a colmare i gap principali e a inserirsi in un determinato contesto che conduca a vantaggi nel breve ma soprattutto nel lungo periodo. Tali riflessioni sono state, nel corso di questo studio, oggetto di una verifica empirica attraverso l'analisi di un caso. Anche qui si può rilevare una novità: invece di riportare un comune caso di un'azienda, si è preferito descrivere un evento, la cosiddetta "Settimana della cultura d'impresa", a cui annualmente partecipano grandi, medie e piccole imprese – in particolar modo piccole e medie – per porre in risalto come aziende aventi una cultura basata su innovazioni, tecnologia, formazione, conoscenza, attenzione ai clienti, futuro, ottengono successo e sono invogliate a comunicare a persone interne ed esterne all'organizzazione il loro *modus operandi* e la loro cultura, aprendo al pubblico la propria struttura e rendendo lo stesso partecipe a progetti ed iniziative.

Alla luce di quanto evidenziato, il lavoro si compone di quattro parti. Il primo capitolo è dedicato alla definizione della cultura di impresa e alla spiegazione delle differenze con la cultura organizzativa. Dopo un excursus storico-antropologico sulle origini del concetto di cultura, una breve presentazione del termine di impresa, un'analisi dei livelli culturali di Schein, ci si sposta sullo studio del rapporto tra cultura e performance aziendale, per poi concludere con delle statistiche sulla notorietà dell'espressione cultura di impresa, sulla sua presenza nelle aziende italiane, sulle sfide che deve affrontare e sugli ostacoli da superare. Il secondo capitolo affronta il tema dei fattori di criticità e di successo delle PMI, partendo dall'assunzione che meno gap si possiedono – nei confronti delle grandi imprese italiane o delle piccole e medie internazionali – più si è in presenza di forte cultura d'impresa. Si parla da un lato di innovazione tecnologica e digitale, di formazione, di valutazione delle competenze, di accesso al credito e costi, dall'altro di qualità, attenzione ai bisogni dei consumatori, di flessibilità e adattamento, di e-learning. Il terzo capitolo si focalizza sulle principali variabili organizzative che l'impresa deve ben organizzare e gestire per arrivare al successo, sottolineando come la cultura – e la leadership, cioè lo stile direttivo dell'imprenditore – costituisca una delle più rilevanti. Il quarto ed ultimo capitolo verifica "on field" quanto affermato nel quadro teorico di riferimento, riguardando infatti il caso studio sopra citato; sono fornite informazioni sull'edizione organizzata lo scorso anno ma anche sulle precedenti, per porre in evidenza i cambiamenti avvenuti e i miglioramenti apportati.

# CAPITOLO 1

## LA CULTURA D'IMPRESA

“Guai a quell’economista che è solo economista”  
[F. A. Von Hayek, Premio Nobel per l’economia 1974]<sup>2</sup>

### 1.1 Definizione

L’espressione “cultura d’impresa” nasce dall’espedito linguistico della giustapposizione, consistente nell’accostamento di due lessemi per creare un’idea che nessuno dei due, da solo, sarebbe in grado di comunicare. Fino agli anni Ottanta si parla di cultura e di impresa in due separati domini: da una parte, il mondo degli studi, delle arti e delle lettere, in cui si idealizza e pone al di sopra di tutto il sapere come valore in sé, indipendentemente dalla sua rilevanza pratica; dall’altra, il mondo degli affari, della pratica e delle professioni, in cui, invece, sono fondamentali la capacità di fare, di incidere sulla realtà, di cambiare il mondo. Soltanto successivamente si utilizzano le due parole in maniera congiunta, cominciando a parlare di cultura d’impresa come espressione unica, anche se, con lo scorrere del tempo, sempre più polisemica.<sup>3</sup> Per comprendere meglio il concetto è necessario però fare un passo indietro ed analizzare separatamente i due termini che lo compongono: cultura e impresa.

*Cultura* è un termine ampiamente diffuso, il cui significato primario nei dizionari indica “il complesso delle conoscenze intellettuali e delle nozioni che occorre per la formazione della personalità dell’individuo sul piano intellettuale e morale; educazione, istruzione, patrimonio di cognizioni e di esperienze acquisite tramite lo studio, ai fini di una specifica preparazione in uno o più campi del sapere” e ancora “il complesso delle acquisizioni, delle esperienze, dei comportamenti che caratterizzano il tipo e il grado di sviluppo delle qualità intellettuali e morali di un determinato ambiente, di un determinato gruppo sociale, di una determinata epoca”<sup>4</sup>, rimandando quindi a qualcosa di astratto, che può facilmente essere sottoposto a infinite interpretazioni e il cui uso può essere esteso a diversi ambiti, dall’antropologia alla sociologia, dalla psicologia all’organizzazione

---

<sup>2</sup> La citazione è la sintetica traduzione italiana, quasi proverbiale, della seguente frase pronunciata dall’economista austriaco Friedrich August Von Hayek (1899-1992): "The physicist who is only a physicist can still be a first-class physicist and a most valuable member of society. But nobody can be a great economist who is only an economist - and I am even tempted to add that the economist who is only an economist is likely to become a nuisance if not a positive danger".

<sup>3</sup> P. Gagliardi, *Cultura d’impresa: fortuna e significati di un’espressione polisemica*, in Scritti in onore di Giorgio Eminent, in [www.pasqualegagliardi.it](http://www.pasqualegagliardi.it)

<sup>4</sup> [www.dizionario-italiano.it](http://www.dizionario-italiano.it)

aziendale. Una semplice parola diventa pertanto uno dei temi più complessi e trasversali che l'uomo abbia mai esaminato e che tutt'oggi si trova ancora ad affrontare.

La radice etimologica del termine deriva dal latino *cultūra(m)*, a sua volta derivato di *cūltus*, participio passato del verbo *colĕre*, cioè “coltivare”, ed, in senso figurato, esprime il concetto di “coltivazione dell'animo, della mente e dello spirito”, ossia un'attività di cura intellettuale della persona simile appunto all'opera del contadino che, coltivando la terra, si prende cura di essa.

A questo significato viene data rilevanza sin dall'antichità, durante l'epoca classica (V-IV secolo a.C.), dove si ritrovano sull'argomento, da una parte, gli scritti di Platone e Aristotele<sup>5</sup>, dall'altra, l'opera di Cicerone<sup>6</sup>, il cui pensiero sarà ripreso nel Medioevo, con un'accezione religiosa, e nell'Umanesimo, con un'accezione più “mondana” ed elitaria<sup>7</sup>. L'idea aristocratica della cultura comincia ad essere rivista durante l'Illuminismo, periodo in cui la ragione diventa strumento di educazione. E poiché ogni uomo è dotato di ragione, la cultura rappresenta un patrimonio universale, un mezzo di rinnovamento della vita sociale e individuale, non esclusivamente riservato agli intellettuali<sup>8</sup>.

Una svolta decisiva nella nozione di cultura si ha nella seconda metà del XVIII secolo, quando avviene il passaggio da un significato “soggettivo” a un significato “oggettivo”. Essa appare tuttora considerata come un processo di formazione, ma tale processo risulta determinato in base al riferimento ad un patrimonio intellettuale che è proprio non più del singolo individuo, ma di un popolo o anche dell'umanità intera. Così J.G. von Herder<sup>9</sup>, in *Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit* (1784-91), concepisce la cultura come un processo che coinvolge l'intero genere umano,

---

<sup>5</sup> I due filosofi greci parlano di *παιδεία* (*paidéia*), termine che, nell'accezione originaria, è l'equivalente di “educazione”, ma che assume successivamente il significato di “formazione umana”, per arrivare infine a indicare il contenuto e il risultato di tale formazione, cioè la cultura nel senso più elevato e personale. Nel senso di “formazione spirituale” il termine è impiegato con frequenza da Platone (in *Protagora*, 327 d; *Gorgia*, 470 e; *Alcibiade maggiore*, 122 c) che addirittura ne estende l'influenza alle sorti dell'anima dopo la morte, di cui la *paidéia* condiziona –insieme al suo vissuto– il destino futuro (*Fedone*, 107 d). Aristotele, in *Politica* (VIII, 1, 1137 a), dichiara che l'ideale della *paidéia* non è raggiungibile se non nella dimensione della *polis*, in cui l'individuo realizza la propria natura umana –che è essenzialmente sociale e politica– nel senso più alto. L'educazione è dunque legata alla vita della comunità.

<sup>6</sup> Lo scrittore latino parla di *cultura animi*, la cui funzione diventa quella di condurre gli uomini da una vita selvaggia (o contadina) a una vita civile, ossia a un'esistenza propriamente umana che è vita associata, partecipazione alla comunità. In *Tusculanae Disputationes*, (2, 5, 13) Cicerone sostiene “*cultura animi philosophia est*”.

<sup>7</sup> Nel Medioevo la cultura assume un significato prettamente religioso: il processo di formazione intellettuale dell'uomo viene ricondotto a delle finalità trascendenti e ultraterrene. L'Umanesimo, invece, segna un recupero del significato antico: non più la contemplazione di Dio e la salvezza eterna, ma la vita nel mondo, all'interno della società e delle sue istituzioni costituisce lo scopo a cui deve tendere la formazione culturale. Si adotta quale termine corrispondente quello di *humanitas*, con il quale si indica l'educazione e l'iniziazione nelle arti liberali, che lo caratterizzano come diverso da animali e schiavi e lo rendono *humanissimus*, ossia uomo nel senso più alto del termine. Tale definizione si trova in Aulo Gellio (*Noctes Atticae*, XIII, 17), ma in questo senso usano il termine Cicerone (*De oratore*, I, 71) e Varrone (*Antiquitates rerum humanarum*, I).

<sup>8</sup> L'Encyclopédie française è una delle espressioni più dirette di questa tendenza alla diffusione della cultura fra tutti gli uomini allo scopo di renderla universale.

<sup>9</sup> Johann Gottfried Herder (1744-1803) è stato un filosofo, teologo e letterato tedesco.

il quale viene a distaccarsi dalla propria origine naturale e si educa progressivamente, seguendo un piano provvidenziale che si attua attraverso il passaggio da un popolo all'altro.

Da Herder, per il tramite della scienza tedesca della prima metà dell'Ottocento, il nuovo concetto perviene all'antropologia evoluzionistica, trovando una definizione esplicita in *Primitive culture* (1871) di E.B. Tylor<sup>10</sup>. E qui avviene un altro mutamento semantico, non meno importante del precedente e, in un certo modo, complementare a esso. La cultura non designa più, come avveniva ancora nella concezione illuministica, soltanto le attività specificamente intellettuali, ma comprende anche le abitudini e tutte le capacità acquisite e trasmesse socialmente; di conseguenza, vi è cultura ovunque esista o sia esistita una società umana con propri modi di vita.<sup>11</sup> L'antropologo britannico definisce infatti la cultura come "quell'insieme complesso che include la conoscenza, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società"<sup>12</sup>. Adotta quindi una prospettiva storico-evolutiva che lo conduce ad individuare l'esistenza di una cultura primitiva e di una cultura progredita dei popoli cosiddetti civilizzati, una cultura intesa, da un lato, come soggetto storico dell'evoluzione umana e, dall'altro, come patrimonio collettivo di un gruppo. La cultura, dunque, nel suo aspetto totalizzante comprende tutte le manifestazioni dell'uomo in quanto membro della società.

Questo aspetto viene ripreso e superato dalla scuola statunitense di F. Boas<sup>13</sup>, intorno ai primi anni del Novecento, la quale dà all'antropologia un forte impulso scientifico. Il concetto di cultura si trasforma in una nozione collettiva, la quale designa una pluralità di culture individuali che richiedono di essere studiate nella loro peculiare espressione storica. Ciò che di fatto esiste, e a cui si riferisce la ricerca antropologica, non è più la cultura umana in generale, ma sono le varie culture, l'una differente dall'altra. In *The Mind of Primitive Man* (1938) Boas, pur accogliendo il carattere di totalità della cultura che comprende vari aspetti della vita, sottolinea come "essa è qualcosa di più perché i suoi elementi non sono indipendenti ma possiedono una struttura"<sup>14</sup>, mettendone in evidenza soprattutto il carattere acquisito e trasmesso della cultura. L'antropologo tedesco, superando l'impostazione metodologica evoluzionista di Tylor, respinge ogni spiegazione in chiave deterministica della cultura, sostenendo che essa non si trasmette mediante i meccanismi riproduttivi (eredità biologica) ma si acquisisce attraverso un processo di apprendimento (eredità sociale). Il concetto di cultura come

---

<sup>10</sup> Edward Burnett Tylor (1832-1917) è stato un antropologo britannico, appartenente alla corrente evoluzionista. All'epoca coesistevano infatti due distinti modi di concepire la storia dell'uomo: il creazionismo, convinto che tutti gli organismi viventi originano da atti specifici di creazione divina; l'evoluzionismo, basato sulla teoria di Charles Darwin, convinto che l'uomo e le altre specie si sarebbero trasformate in base ad un processo di mutazioni dovute alla capacità d'adattarsi all'ambiente.

<sup>11</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>12</sup> E. B. Taylor, *Primitive Culture*, J. Murray, Londra, 1871

<sup>13</sup> Franz Boas (1858-1942) è stato un antropologo tedesco naturalizzato statunitense, tra i pionieri dell'antropologia moderna.

<sup>14</sup> F. Boas, *The Mind of Primitive Man*, The MacMillan Company, New York, 1938

eredità sociale è presente anche nelle ricerche sviluppate in Inghilterra da B. Malinowsky<sup>15</sup>, il quale, pur concordando con Boas sul riconoscimento di una pluralità di culture, si discosta in maniera netta dal suo collega statunitense dal punto di vista metodologico; infatti per Boas ogni cultura deve essere indagata nelle sue caratteristiche individuali, mentre per Malinowsky le culture sono sistemi funzionali da studiare nella loro strutturazione interna. La cultura, nel pensiero di Malinowsky, costituisce un ambiente creato dall'uomo per "estendere il suo potere di azione e il controllo sull'ambiente naturale", [rappresentando] "un sistema chiuso, un complesso di elementi legati tra loro da relazioni funzionali"<sup>16</sup>.

A partire dagli anni Trenta il concetto di cultura diviene un tema centrale nel dibattito della comunità scientifica americana accentuandone le divergenze metodologiche dalla Scuola Etnologica Europea<sup>17</sup>. Sulla base delle riflessioni di W.G. Sumner<sup>18</sup>, G.P. Murdock<sup>19</sup> sostiene che la cultura sia un processo di adattamento all'ambiente esterno che si esplica attraverso una serie di scelte comportamentali condivise o possedute in comune dai vari membri di una società<sup>20</sup>. Il concetto di cultura dunque comincia ad essere analizzato a partire dalla sua funzione di fornire un adattamento all'ambiente esterno. Ma negli stessi anni gli studiosi si concentrano anche sulla dimensione normativa della cultura ossia sul complesso dei modi di vita ai quali viene attribuito un valore da parte dei membri di un gruppo sociale. Alla luce di questi nuovi orientamenti nella comunità scientifica americana, la cultura comincia ad essere interpretata come un insieme di modelli normativi condivisi dai membri del gruppo alla cui base vi è un sistema di valori, funzionali, dal punto di vista metodologico, per riconoscere l'eventuale esistenza di culture differenti e talvolta in conflitto, oppure l'articolarsi di una cultura in subculture con proprie caratteristiche distintive. La discussione sul concetto di cultura e sui problemi metodologici ad esso legati si avvia ad una conclusione intorno al 1950, giungendo ad una sistematizzazione concettuale con l'opera di Kluckhohn e Kroeber<sup>21</sup>. Partendo da un lavoro di

---

<sup>15</sup> Bronisław Malinowski (1884-1942) è stato un antropologo polacco naturalizzato britannico, considerato universalmente come uno dei più importanti studiosi del XX secolo.

<sup>16</sup> P. Rossi (a cura di), *Il concetto di cultura. I fondamenti teorici della scienza antropologica*, Einaudi, Torino, 1970

<sup>17</sup> Nell'ambito delle scienze sociali, il concetto di cultura è stato interpretato in maniera diversa da parte delle due principali scuole di pensiero che hanno fatto della cultura l'oggetto della propria indagine scientifica. Gli etnologi considerano la cultura come il complesso delle attività caratterizzanti ogni gruppo umano e i prodotti di tali attività; gli antropologi, invece, sono sostanzialmente inclini a considerare la cultura come un'interpretazione personale della realtà che si costituisce nei membri di ciascun gruppo umano per effetto dell'interazione con l'ambiente.

<sup>18</sup> William Graham Sumner (1840-1910), studioso di Yale, sociologo ed economista, è considerato il primo teorico del relativismo culturale. Con il termine *folkways*, ripreso poi in seguito dal suo allievo Murdock, indicò i modelli comportamentali attraverso i quali i membri di un gruppo sociale soddisfano determinati bisogni.

<sup>19</sup> George Peter Murdock (1897-1985) è stato un antropologo statunitense che, diversamente dai colleghi della sua generazione, non ebbe una grande esperienza di lavoro sul campo; importante fu invece la sua produzione teorica.

<sup>20</sup> La matrice di questa impostazione è evidentemente di stampo darwinista: anche l'uomo, al pari di ogni altra specie animale, deve adattarsi all'ambiente e, attraverso un processo di selezione, si accolgono alcuni comportamenti mentre si respingono degli altri.

<sup>21</sup> Clyde Kluckhohn (1905-1960) e Alfred Louis Kroeber (1876-1960) sono stati due antropologi statunitensi, ritenuti i fondatori dell'antropologia culturale.

raccolta di più di 200 contributi, i due ricercatori cercano di dare una definizione che ne sintetizza gli aspetti più importanti, destinata a rimanere un punto di riferimento fondamentale per tutti coloro che si avvicinano al dibattito scientifico su tale tema. La conclusione a cui giungono è che “la cultura consiste in modelli, espliciti ed impliciti, di e per il comportamento, acquisiti e trasmessi mediante simboli, costituenti il risultato distintivo di gruppi umani, comprendenti le loro incarnazioni nei manufatti; il nucleo essenziale della cultura consiste in idee tradizionali (cioè derivate e selezionate storicamente) e specialmente nei valori loro attribuiti; i sistemi culturali possono considerarsi da un lato prodotti dall’azione, e dall’altro elementi condizionanti l’azione futura”<sup>22</sup>.

*Impresa*, termine altrettanto utilizzato, ha due significati ampiamente conosciuti: il primo, più antico, identifica “un’azione, iniziativa importante e difficile”<sup>23</sup> o ancora “ciò che si imprende a fare o si ha in animo di fare”<sup>24</sup>, indicando per lo più azioni, individuali o collettive, di una certa importanza e difficoltà, un’avventura che richiede grande coraggio, rischio e sacrificio, per conseguire un risultato straordinario e fortemente motivante; il secondo, invece, identifica “un organismo economico, costituito da capitali, strumenti e forza lavoro, volto alla produzione o alla commercializzazione di beni o servizi con conseguimento di un profitto”<sup>25</sup> ed è sinonimo di azienda, dei rapporti giuridici nascenti da un’attività economica e dell’organizzazione necessaria per lo svolgimento della stessa. Questo organismo coincideva inizialmente con la persona che avviava, controllava e gestiva tale attività, cioè l’imprenditore, ma successivamente assunse una propria autonomia.

La parola è il participio passato del verbo *imprendere*, già noto nel tardo Medioevo con il significato di “intraprendere”, “incominciare”, derivato dal latino parlato *imprehendere* con il significato di “assumere sopra di sé”, “prendere all’interno”. Utilizzato già nel mondo greco-romano per descrivere e celebrare le azioni eroiche dei propri generali combattenti, e diffusosi nella società cortese di Francia, si ritrova successivamente nelle opere di Dante<sup>26</sup> e Ariosto<sup>27</sup>, ma è durante il capitalismo che assume una rilevanza particolare. Disponendo di capitale, lavoro e materie prime, l’imprenditore deve, infatti, definire una sua funzione di produzione al fine di massimizzare il proprio profitto; deve reperire i capitali necessari ad attivare il processo, acquisire le materie prime e le macchine adeguate,

---

<sup>22</sup> C. Kluckhohn, A.L. Kroeber, *Culture: A Critical Review of Concept and Definitions*, “Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology”, Vol. XLVII n. 1, Harvard University, 1952, trad. it. *Il concetto di cultura*, Il Mulino, Bologna, 1972.

<sup>23</sup> [www.dizionari.corriere.it](http://www.dizionari.corriere.it)

<sup>24</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>25</sup> [www.dizionari.corriere.it](http://www.dizionari.corriere.it)

<sup>26</sup> Si fa riferimento alla *Divina Commedia*, Canto II, che ai vv. 41-42 recita: “[...] perché, pensando, consumai la ‘mpresa che fu nel cominciar cotanto tosta”. Si tratta dell’inizio del viaggio del poeta nell’oltretomba; mentre sulla terra tutti riposano, Dante si appresta ad intraprendere un cammino duro e forse superiore alle sue forze, un percorso contemporaneamente fisico e spirituale. Dopo una serie di dubbi iniziali e una riflessione sulla propria mente e virtù, l’autore si convince a seguire Virgilio per affrontare l’arduo compito affidatogli.

<sup>27</sup> Si fa riferimento all’*Orlando furioso*, Canto XXIV, che all’ottava 39 recita: “Punito esser debbo io, che cieco fui; Cieco a dargline impresa [...]”. Dopo la descrizione della follia del paladino, si narra dello scontro tra i cavalieri Odorico e Almonio, in seguito al tradimento del primo avvenuto per colpa dell’amore verso la pagana Isabella.

individuare e progettare il prodotto, organizzarne il processo produttivo, coordinare le attività di diversi lavoratori, con competenze e capacità differenziate, definire una strategia di vendita e di penetrazione su un mercato in cui altri concorrenti operano o possono operare. Nasce così la definizione di impresa in termini economici.

È indubbio che, nel corso della loro vita, molte aziende perdono il senso originario di “impresa”: i proprietari, e ancor più i figli e i vari successori, spesso la vivono come una semplice e statica fonte di reddito inesauribile; per i collaboratori meno coinvolti diventa, invece, sinonimo di un’attività ripetitiva, di un sistema calato dall’alto che scoraggia l’autonomia e la creatività individuale. È qui che entra in gioco la cultura, è qui che deve esistere la cultura d’impresa.

Ma che cos’è la *cultura d’impresa*? Cosa c’entra la cultura con un’impresa che spesso degenera in semplice azienda? È un’espressione che riguarda solo gli imprenditori, i vertici, coloro che hanno competenze manageriali o riguarda tutti gli individui che, con il loro lavoro, concorrono al successo dell’azienda? Può interessare anche dei soggetti esterni all’organizzazione?

In realtà non esiste una definizione precisa ed univoca di cultura d’impresa, valida per tutte le realtà economiche ed organizzative; ogni azienda deve elaborare il proprio modello, che vada ad identificare in modo chiaro ed efficace la propria storia, i propri valori, i propri obiettivi, la propria immagine, in un’unica parola, la propria identità.

La cultura d’impresa, nel suo porsi storico, sociologico e antropologico, e solo dopo economico, è un condensato di *saperi tecnologici e organizzativi* che consentono la riproducibilità della razionalità produttiva, sia il prodotto un bene materiale o un servizio immateriale. È una necessità di razionalizzazione strumentale, di monitoraggio continuo delle opportunità di processo e di prodotto, una capacità di inventare e di costruire gerarchie nei mercati dei beni e dei capitali, un’intelligenza sociale applicata alla tecnologia e alle persone e governata dalla razionalità del profitto e quindi della padronanza della relazione tra mezzo e fine.<sup>28</sup>

Cultura d’impresa è il gusto della *conoscenza*. Difficilmente al giorno d’oggi è possibile creare una nuova impresa e farla poi prosperare se non si ha il gusto di apprendere continuamente; in un certo senso, nessun imprenditore o aspirante tale può fare a meno di essere un “uomo di cultura”. Nonostante ciò, bisogna tenere a mente che un imprenditore non è un filosofo: non ama la conoscenza per la conoscenza; l’ama per decidere e per fare, per creare qualcosa di nuovo che abbia un valore, non soltanto economico. Tuttavia offrire ai clienti un nuovo oggetto di desiderio, o renderlo migliore rispetto a quello dei competitors, differenziandolo in qualità o prezzo, non esaurisce più i compiti dell’impresa. Oggi all’azienda viene richiesta una maggiore ampiezza di vedute, una capacità di prendersi cura di un futuro non immediato e di ciò che accade intorno all’azienda; ci si aspetta una

---

<sup>28</sup> G. Sapelli, *Sulla cultura d’impresa*, in [www.giuliosapelli.it](http://www.giuliosapelli.it)

preoccupazione verso i differenti bisogni dei consumatori e verso gli obiettivi di lungo termine piuttosto che verso i profitti di breve termine. Fare cultura d'impresa è, infatti, un concetto diverso da quello del fare impresa: mentre chi fa impresa guarda principalmente al guadagno immediato, l'imprenditore che fa cultura d'impresa è proiettato verso il futuro, si integra in modo consapevole nel sistema economico-sociale e la sua attenzione è totalmente incentrata su aspetti importanti come la creatività, il rispetto e la valorizzazione delle risorse. In questo senso cultura d'impresa è sinonimo di *lungimiranza e dedizione*, di *crescita e progresso*, di “*cultura imprenditoriale*”, ossia cultura della *responsabilità* e dell'*innovazione*. Come dice l'economista J. Schumpeter<sup>29</sup>, infatti, l'innovazione è “distruzione creativa”: un nuovo prodotto o un nuovo metodo di produzione, che risponde alle nuove esigenze del mercato, elimina i precedenti; un'azienda incapace di rinnovarsi viene soppiantata da altre più dinamiche. Questo obbliga tutti i protagonisti dell'impresa ad acquisire la cosiddetta “serendipità”<sup>30</sup>, ossia la capacità di convivere con l'incertezza e di avere una mentalità predisposta al cambiamento.<sup>31</sup> Perché cultura d'impresa è proprio il *cambiamento*, l'abilità non solo tecnologica ma anche strutturale che le persone e le aziende hanno affinché possano sopravvivere alla dinamicità del sistema. La vera differenza tra una start up innovativa e una multinazionale non sta nelle dimensioni o nei fatturati, ma nel modo di pensare e organizzarsi; le start up hanno successo, crescono e durano a lungo perché non utilizzano un approccio statico bensì adottano un'innovazione veloce e continua che cambia con il variare dei bisogni dei clienti e delle opportunità di mercato. La stessa differenza si può rilevare tra imprese del Nord Italia e imprese del Sud, le prime dinamiche e innovative, le seconde più legate alla tradizione e quindi più retrograde.<sup>32</sup>

Cultura d'impresa è anche *comunicazione* ed *integrazione*: il modello scelto dall'imprenditore, con le successive innovazioni apportate, non può rimanere confinato nelle sue mani, deve essere comunicato e condiviso con tutti i soggetti operanti al suo interno e successivamente trasmesso all'esterno. Il primo tipo di diffusione serve per creare quell'integrazione e quel rispetto di valori, linguaggi, obiettivi di cui necessitano le aziende di oggi, in quanto si configurano come entità sempre

---

<sup>29</sup> Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) è stato un economista austriaco, tra i maggiori del XX secolo. L'apporto più originale e caratterizzante dato alla teoria economica è costituito dalla sua concezione dello sviluppo, che aggiunge dinamicità all'approccio statico di León Walras, padre della prima formulazione completa della teoria di equilibrio economico generale.

<sup>30</sup> Il termine serendipità è tratto da una leggenda, secondo la quale i tre principi-filosofi di Serendip (attuale Sri Lanka), posti di fronte a difficili problemi pratici e a cambiamenti imprevedibili, riescono ad affrontarli con spirito positivo, cambiando strategia e traendo vantaggio dalle nuove situazioni.

<sup>31</sup> G. C. Santacroce, *Cultura d'impresa. Cosa vuol dire?*, 17 settembre 2005, in [www.arengario.net](http://www.arengario.net)

<sup>32</sup> Le differenze tra i due tipi di imprese, in particolar modo gli svantaggi delle meridionali dovuti dalla diversa mentalità, sono descritte dal dottore commercialista e Digital Champion di Massafra (Ta) Maurizio Maraglino nell'articolo *Cos'è la cultura d'impresa e cosa possiamo fare per aiutare l'Italia (e il Sud) a ripartire*, pubblicato nel maggio 2015 su [chefuturo.it](http://chefuturo.it). Maraglino scrive che al Sud c'è l'angoscia del cambiamento mentre mancano comunicazione, team partecipe alla vita organizzativa, promozione di valori da parte di Università, riforme ed adeguate politiche industriali favorite dalle istituzioni politiche, legalità dell'attività economica. Inoltre afferma che “[...] nel Sud Italia l'innovazione attrae meno rispetto che in altri territori. La risposta è semplice: manca la cultura d'impresa”.

più ampie e complesse; creare uno spirito di unione e collaborazione è fondamentale anche per predisporre l'azienda al cambiamento ed aiutarla ad affrontare con maggiore sicurezza i diversi concorrenti presenti sul mercato.<sup>33</sup> È stato ampiamente dimostrato, infatti, che la particolarità, in questo senso, della cultura di un'organizzazione è speculare a una competenza distintiva – che è, o è stata, all'origine del successo e del suo sviluppo – e che quanto più i valori di un'organizzazione si caratterizzano in modo originale rispetto ai valori correnti, tanto più essi tendono a essere condivisi e a fondare un'identità sociale nella quale diventa desiderabile riconoscersi. La ricerca ha anche mostrato come un sistema culturale profondamente condiviso orienti automaticamente il comportamento individuale e sociale e pertanto riduca drasticamente i tempi di negoziazione del consenso e i costi del coordinamento operativo. La cultura è in questo senso una straordinaria risorsa per l'impresa, un magnete che attrae selettivamente risorse, soprattutto umane e professionali, un'arma competitiva nella misura in cui – al pari di tecnologie – l'affiatamento del gruppo e il *commitment* dei membri diventano i fattori determinanti della diversità di performance.<sup>34</sup> Una volta fatto partecipare attivamente ed emotivamente tutto il personale alla *mission*, *vision*, strategia, cultura, la sua motivazione sarà fondamentale per trasmettere un'immagine positiva dell'azienda anche all'esterno. I consumatori, infatti, sempre più informati, consapevoli ed esigenti, prediligono le aziende che sanno dialogare. E dialogare significa diffondere in modo chiaro ed esaustivo la propria *brand identity*, stabilire un rapporto di fiducia con i propri clienti e garantire loro la propria disposizione all'ascolto. Per far sì che ciò avvenga, occorre però che manager ed imprenditori si approccino verso l'utilizzo di strumenti digitali e delle piattaforme virtuali come blog aziendali e social network che consentono di rapportarsi in modo più diretto ed immediato con gli acquirenti e potenziali tali. Cultura d'impresa dunque come sinonimo di “*cultura sociale*”, ossia cultura dell'*onestà, trasparenza, informazione, condivisione e tecnologia*.<sup>35</sup>

Infine un numero sempre maggiore di imprese si attribuisce finalità culturali o contribuisce a sostenere la cultura con diverse iniziative ed attività, in quanto costituisce un'eccellente strategia di legittimazione istituzionale e di promozione della propria immagine. In questo caso si parla di cultura d'impresa per riferirsi a ciò che l'impresa *fa per* la cultura.

Come si può ben capire dalle varie definizioni suddette, la cultura d'impresa è difficile da descrivere in tutte le sue sfaccettature – e ancor di più è difficile da realizzare nel suo complesso – ma sarebbe importante che imprenditori e manager si sforzassero di imparare a riconoscerla e riconoscerne i vantaggi, per poterla custodire, consolidare e trasmettere ma soprattutto per promuovere il

---

<sup>33</sup> *Cultura d'impresa: cosa vuol dire?*, 31 marzo 2011, in [www.mondolavoro.it](http://www.mondolavoro.it)

<sup>34</sup> P. Gagliardi, *Cultura d'impresa: fortuna e significati di un'espressione polisemica*, in Scritti in onore di Giorgio Eminent, in [www.pasqualegagliardi.it](http://www.pasqualegagliardi.it)

<sup>35</sup> *Cultura d'impresa: cosa vuol dire?*, 31 marzo 2011, in [www.mondolavoro.it](http://www.mondolavoro.it)

cambiamento assolutamente necessario quando le pratiche aziendali tradizionali, i modi di fare che la cultura stessa ha legittimato e tradotto in routine si rivelano inadatti ad assicurarne la sopravvivenza, anzi, la minacciano con la loro cieca insistenza. Nei prossimi capitoli si approfondirà questo tema nell'ambito delle piccole e medie imprese che, per competere nel mercato ed arrivare al successo, non possono puntare semplicemente alla massimizzazione del profitto, alla fama del brand o del fondatore, come spesso accade per le grandi aziende, bensì necessitano in particolar modo di quelle caratteristiche, idee, strategie che costituiscono la cultura d'impresa.

## 1.2 Cultura organizzativa

È importante sottolineare che la cultura d'impresa è un concetto distinto dalla cosiddetta cultura organizzativa. Spesso confusi, in questa sede, si vuole dare una definizione anche della seconda espressione per rilevarne le similitudini, le differenze e la loro relazione. Come è stato detto in precedenza, l'idea di cultura subisce un'evoluzione di significati nel tempo, passando dall'idea classica di coltivazione, ossia il processo attraverso cui si diventa colti – che oggi si potrebbe accostare in maniera più diretta al concetto di conoscenza – ad una nozione nettamente antropologica, intesa come eredità sociale e interpretazione della realtà da parte degli individui, in funzione di un adattamento all'ambiente esterno. Intorno agli anni Cinquanta, lo studio dei fenomeni culturali comincia a trovare un terreno di applicazione fertile e molto stimolante all'interno di contesti sociali ben definiti: le organizzazioni.<sup>36</sup> E. Jacques<sup>37</sup>, proprio in quel periodo, sostiene la necessità di approfondire lo studio delle dinamiche umane ed emozionali della realtà organizzativa attraverso l'analisi della cultura<sup>38</sup>. Nonostante ciò, l'accresciuto interesse della comunità scientifica verso l'approccio culturale allo studio delle organizzazioni viene ricondotto da P. Gagliardi a due particolari circostanze: la pubblicazione nel 1979 di un numero speciale sui metodi qualitativi nello studio delle organizzazioni e quindi sull'analisi della cultura organizzativa in *Administrative Science Quarterly* e l'istituzione nel 1981 dello *Standing Conference on Organizational Symbolism*, un network di studiosi mossi dalla convinzione della necessità di studiare l'organizzazione attraverso un approccio

---

<sup>36</sup> La tesi fondamentale di Schein è che il concetto di cultura è applicabile a qualsiasi gruppo di individui che elaborano una concezione di sé e dell'ambiente che li circonda. Ogni raggruppamento può essere considerato un'unità stabile con una serie di esperienze comuni e quindi con una propria cultura. A partire da questo presupposto, si possono delineare i livelli di analisi organizzativa della cultura: il più ampio è costituito dalle *civiltà* e quindi rimanda alla distinzione tra culture occidentali e orientali; il successivo è rappresentato dai *paesi*, caratterizzati da una certa omogeneità etnica; procedendo, si può individuare il livello della *comunità professionale*, o più in generale dell'ambiente interorganizzativo, e poi l'*organizzazione*.

<sup>37</sup> Elliott Jaques (1917-2003) è stato uno psicanalista e psicologo organizzativo canadese, famoso soprattutto per aver sviluppato il concetto di "Requisite Organization", in opposizione ad altri modelli dello sviluppo organizzativo.

<sup>38</sup> Cfr. E. Jaques, *The changing culture of a factory*, Tavistock Publications Ltd, Londra, 1951, trad. it. *Autorità e partecipazione nell'azienda: il cambiamento culturale di una fabbrica*, Franco Angeli, Milano, 1975

interdisciplinare.<sup>39</sup> Alla luce di questi eventi, comincia a farsi strada l'esigenza di rompere con la tradizione positivista e con i tradizionali metodi quantitativi di rilevazione dei fenomeni organizzativi per esplorare nuove metodologie alternative orientate all'interpretazione delle organizzazioni intese come forme espressive, "sistemi di significato nei quali insiemi strutturati di simboli condizionano le operazioni cognitive, le emozioni, il comportamento degli attori e conseguentemente l'azione e la vita organizzativa"<sup>40</sup>. Al di là del fermento nelle comunità scientifiche ed accademiche, le ragioni più profonde relative alla diffusione degli studi sulla cultura organizzativa sono da ricondursi ad esigenze operative volte a comprendere e interpretare in un'ottica globale i fenomeni organizzativi e i comportamenti degli individui all'interno delle organizzazioni. Molto spesso, infatti, il funzionamento dell'organizzazione risulta difficile da comprendere utilizzando i canoni dell'analisi logico-razionale, in quanto si assiste a comportamenti ed atteggiamenti che è difficile giustificare razionalmente soprattutto quando operano in modo apparentemente sconsiderato. Il concetto di cultura organizzativa fornisce dunque uno strumento per comprendere il funzionamento complesso e apparentemente non razionale dei sistemi sociali. Il fermento accademico intorno a questo tema ha portato dunque alla creazione di un'ampia gamma di definizioni di cultura organizzativa, ognuna orientata ad approfondire alcuni aspetti ritenuti essenziali per la comprensione del fenomeno. Come però afferma C. Geertz<sup>41</sup>, la frantumazione teorica delle definizioni, e quindi la mancanza di una definizione canonica, non è un problema bensì un vantaggio in quanto consente di scegliere quella che risulta più utile per il discorso che si sta svolgendo. Una rassegna delle principali definizioni di cultura organizzativa è presente nella Tabella 1.

---

<sup>39</sup> P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1986

<sup>40</sup> P. Gagliardi, M. Monaci, *La cultura*, in G. Costa, R. C.D Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. II La progettazione organizzativa, UTET, Torino, 1997

<sup>41</sup> Clifford Geertz (1926-2006) è stato un antropologo statunitense – il più importante tra i contemporanei – che si è posto criticamente sia nei confronti dell'antropologia strutturale francese di Claude Lévi-Strauss che dell'antropologia sociale britannica, proponendo un'antropologia riflessiva che trae spunto dall'ermeneutica di Paul Ricoeur.

TAB. 1 – Alcune definizioni di cultura organizzativa

1952 – E. Jacques	La cultura della fabbrica sta nel suo modo di <i>pensare</i> e di <i>fare</i> le cose [...]; ogni membro la deve imparare, o almeno accettare parzialmente, se vuole essere assunto dall'impresa.
1979 – A. Pettigrew	La cultura è il sistema di <i>significati</i> pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse.
1983 – M.R. Louis	Le organizzazioni sono contesti pieni di cultura, ovvero unità sociali distinte con un set di <i>interpretazioni</i> comuni per organizzare l'azione (che spiegano, ad esempio, cosa stiamo facendo in un certo gruppo e il modo giusto di agire al suo interno) espresse attraverso linguaggi e altri veicoli simbolici.
1984 - C. Siehl, J. Martin	La cultura organizzativa può essere vista come il <i>collante</i> che tiene insieme l'organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere.
1985 – E.H. Schein <sup>42</sup>	La cultura è un insieme di assunti di base - inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.
1988 – J. Van Maanen	La cultura si riferisce alle <i>conoscenze</i> che si pensa che i membri di un certo gruppo condividano in misura minore o maggiore [...]. Una cultura è espressa (o costituita) soltanto attraverso le <i>azioni</i> e le <i>parole</i> dei suoi membri e deve essere interpretata da, non consegnata a, il ricercatore [...]. La cultura non è visibile in sé, ma è resa visibile soltanto attraverso la sua rappresentazione.
1993 – H. Trice, J. Bayer	Le culture sono <i>fenomeni collettivi</i> che incarnano le <i>risposte</i> della gente alle incertezze e al caos intrinseci all'esperienza umana. Ci sono due tipi principali di risposte. La prima è la sostanza di una cultura – quei sistemi di credenze condivise e cariche di emotività che noi chiamiamo ideologie. La seconda sono le forme culturali – quelle entità osservabili attraverso cui i membri di una cultura esprimono, affermano e comunicano l'uno all'altro la sostanza della propria cultura.

<sup>42</sup> Schein, nella sua opera, riporta altri significati di cultura organizzativa, prendendo spunto da diversi autori. Questi sono: i comportamenti usati regolarmente quando le persone interagiscono; le norme che si sviluppano nei gruppi di lavoro; i valori dominanti di un'organizzazione; la filosofia che guida la politica aziendale nei confronti dei dipendenti e/o clienti; le regole del gioco per rimanere all'interno di un'organizzazione, i trucchi che un nuovo arrivato deve apprendere per essere accettato quale nuovo membro; la sensazione o atmosfera che l'organizzazione comunica tramite l'aspetto e le modalità di interazione tra i membri dell'organizzazione e i clienti o altri esterni.

Cfr E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, trad. it. M. Decastri (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

- 1994 – F. Avallone La cultura organizzativa può essere definita come l'insieme di *norme, valori, bisogni e scelte* che rappresentano il modo in cui l'individuo può svolgere la propria attività all'interno dell'organizzazione, definendo quali comportamenti possono essere considerati appropriati. Non è dunque qualcosa di evidente ma un implicito meccanismo di regolamentazione, adattamento e stabilità.
- 1997 – P. Gagliardi, M. Monaci La cultura organizzativa è una struttura di *codici di senso* – espressi in un sistema simbolico – ordita dagli attori organizzativi, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari sia nel corso delle quotidiane attività e interazioni, attraverso operazioni di definizione sociale della realtà.

---

[Fonte: adattato da M. J. Hatch *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 2006, trad. it. *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*, Il Mulino, Bologna, 2009]

Nonostante la molteplicità delle concezioni, sembra sempre possibile e utile ricondurle all'interno di un quadro elaborato di sintesi, che colga i principali elementi di unificazioni, riassumibili intorno ai seguenti punti fermi:

- La cultura come sistema o sistemi di senso e di significati espressi simbolicamente;
- La cultura come sapere, che viene assunto e vissuto, simbolicamente, come valore;
- La cultura come storia, strategia e pratica quotidiana nel suo processo di formazione;
- La cultura come integrazione interna e differenziazione esterna.

In tutti gli approcci di analisi, la cultura è vista come la sfera non razionale e soggettiva della vita aziendale, che si esprime con uno specifico linguaggio simbolico, analogico e indiretto. Il simbolo non può però sussistere separatamente dall'oggettività razionale, identificabile sinteticamente nel sapere, cioè quella conoscenza accumulata nel tempo che è vissuta come un valore. Infine traspare il riferimento alla storia come determinante nel processo di formazione della cultura, in quanto accumulazione di esperienze che si sono trasformate in norme e valori e che danno luogo all'azione strategica e alla prassi quotidiana.<sup>43</sup> L'ultimo aspetto, quello della duplice funzione della cultura, verrà analizzato più avanti.

In ogni caso, in questa sede, si ritiene che la definizione di Schein sia quella che maggiormente rispecchia la complessità di tale fenomeno. Secondo l'autore, l'analisi di un'organizzazione consiste essenzialmente nello studiare la sua cultura, che definisce come “un insieme di assunti di base – inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano

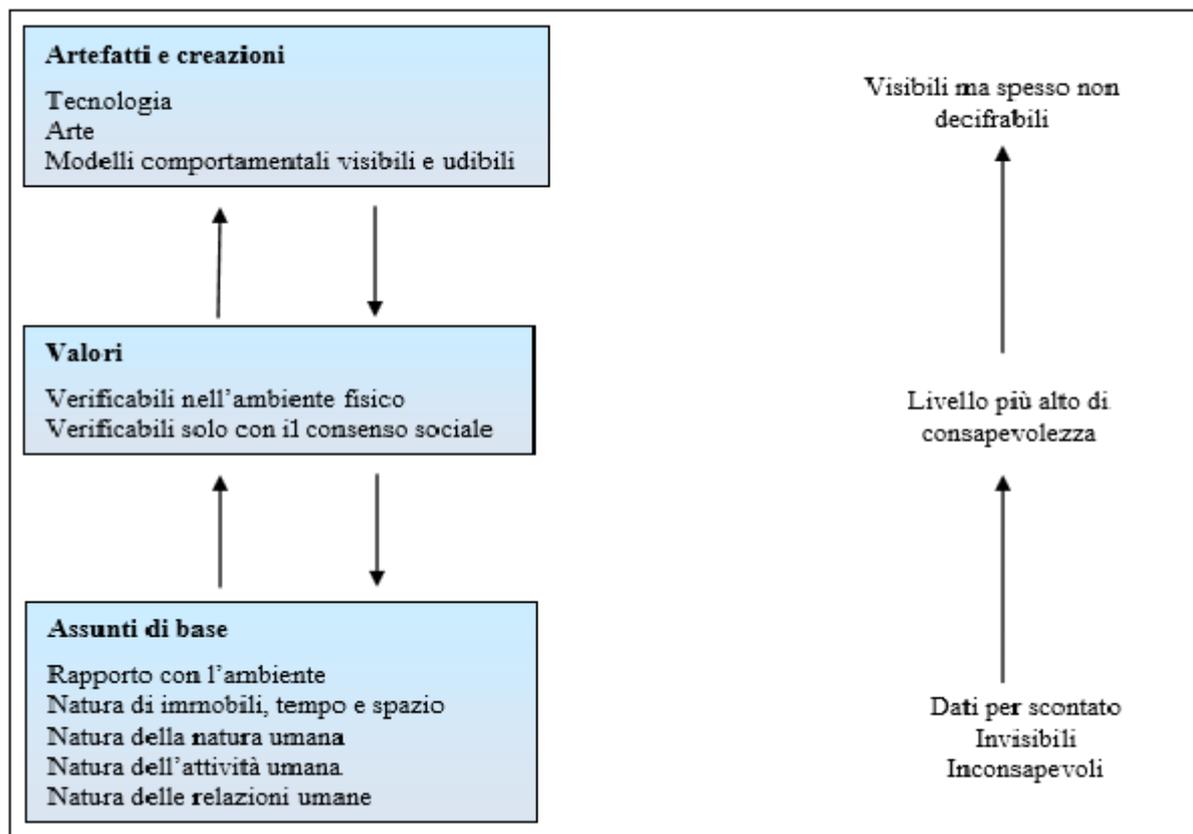
---

<sup>43</sup> D. Radicchi, *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, in Gentes, anno I numero I, dicembre 2014, in [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it)

nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi"<sup>44</sup>. Di questa definizione, tre sono gli aspetti principali che devono essere specificati.

Il primo sta nel concetto di cultura inteso come un insieme di assunti fondamentali. Con questa espressione Schein intende affermare che la conoscenza di una cultura organizzativa non è un processo semplice, ma si sviluppa attraverso un'analisi di diversi livelli di profondità (Figura 1): gli artefatti, i valori e gli assunti di base, i primi due manifestazioni dell'ultimo, vera essenza culturale.

FIG. 1 – I livelli della cultura e le loro interazioni



[Fonte: E. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, in Sloan Management Review, 25 febbraio 1984]

Il livello più superficiale è quello degli *artefatti*, ossia i prodotti immediatamente osservabili di un'organizzazione, come il suo ambiente fisico e sociale costituito dall'architettura, dall'arredamento, dalla tecnologia, dal layout degli uffici, dai simboli, ma anche il modo di comportarsi dei suoi membri come il linguaggio scritto e parlato, l'abbigliamento, la mimica, i rituali.<sup>45</sup> Benché tutti gli artefatti sono visibili e creano un immediato impatto emotivo, la difficoltà

<sup>44</sup> E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, trad. it. M. Decastri (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

<sup>45</sup> Anche A. M. Pettigrew (1944- ), sociologo, antropologo, professore inglese di Strategia e Organizzazione, sostiene che per poter comprendere meglio la cultura occorre isolare e distinguerne alcune componenti visibili fondamentali: i miti

sta nell'immaginare e interpretare il loro significato, il modo in cui si collegano fra di loro e quali modelli più profondi riflettono. Non si sa perché i membri dell'organizzazione si comportino in quel determinato modo o perché l'azienda sia costruita così<sup>46</sup>; non si può realmente decifrare cosa sta capitando solo andando in giro e osservando; bisogna essere in grado di parlare con chi vi lavora e porre domande su quanto si osserva e si percepisce. Per giungere ad interpretare le ragioni in base alle quali un gruppo aderisce a determinati schemi di comportamento occorre analizzare i valori, ossia i principi in base ai quali gli individui elaborano il loro comportamento. I *valori*, dunque, rappresentano il secondo livello del modello di cultura organizzativa proposto da Schein. Questo conduce al successivo livello di cultura: i *valori espliciti o dichiarati*. Adesso ci si trova nella sfera dei discorsi manifesti e accettati che vengono spesso creati e fatti circolare dalla leadership con l'intento di rafforzare il senso di appartenenza e solidarietà, di individuare i pericoli e i nemici esterni, di chiarire e legittimare le scelte dell'organizzazione, di creare consenso tra i membri. Esempi sono il lavoro di squadra, l'integrità, l'orientamento al cliente, la qualità del prodotto, la riflessione. Spetta al ricercatore compiere un'attenta ricognizione di quei discorsi, sia scritti che orali, esaminare la loro evoluzione nel tempo e il grado delle loro corrispondenze con gli artefatti. Ma l'analisi non finisce qui; bisogna scendere ad un livello ancora più profondo, quello degli *assunti taciti condivisi*. Questi sono costituiti dalle convinzioni inesprese, date talmente per scontate che spesso nemmeno i membri ne sono del tutto consapevoli; sono ciò che nel passato erano i valori nella mente dei fondatori e dei leader e che successivamente sono imparati da tutti tramite un processo di apprendimento che avviene quando ci si convince che sono stati proprio questi valori a portare l'impresa al successo.<sup>47</sup> Se infatti un valore induce un determinato comportamento che risolve il problema, e se tale comportamento continua anche in situazioni diverse a dare esiti positivi, quel valore si trasforma gradualmente in una convinzione e, in ultima analisi, in un assunto di base, portando i membri del gruppo a pensare che la realtà funzioni effettivamente in quel modo. Quando un valore diventa un assunto viene dato per

---

(racconti in forma drammatizzata di episodi più o meno reali che legittimano i comportamenti tenuti negli eventi narrati e le idee a cui tali comportamenti si ispiravano), le storie (racconti basati su accadimenti della vita quotidiana di un'organizzazione attraverso cui si tenta di gestire i conflitti e le tensioni tipici della realtà organizzativa), i riti e le cerimonie (manifestazioni simboliche collettive a elevata risonanza emotiva attraverso cui l'organizzazione celebra i successi, gli eroi e i valori organizzativi), il linguaggio (sottoforma di slogan, metafore ed altri elementi linguistici, è in grado di condizionare i processi comunicativi, percettivi e cognitivi dell'organizzazione) e i simboli (elementi che racchiudono diversi aspetti, anche già nominati).

Cfr. A. M. Pettigrew, *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1986

Cfr. P. Gagliardi, M. Monaci, *La cultura*, in G. Costa, R. C.D Nacamulli (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Volume II, La progettazione organizzativa, UTET, Torino, 1997

<sup>46</sup> Schein scrive che "possiamo descrivere come un gruppo costruisce il suo ambiente e quali modelli di comportamento sono discernibili tra i membri, ma spesso non riusciamo a capire la logica sottostante, perché un gruppo si comporta in quel modo."

Cfr. E. H. Schein, *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1986

<sup>47</sup> G. Pompella, *Il concetto di cultura organizzativa*, 13 dicembre 2013, in [www.pioniero.it](http://www.pioniero.it)

scontato – così scontato da non potersi prestare né ai confronti né alla discussione – ed entra dunque a far parte delle idee cui si fa riferimento in maniera inconscia, scomparendo progressivamente dalla sfera della consapevolezza.<sup>48</sup> Come indicato nella Figura 1, Schein individua diverse categorie di assunti: sulle *relazioni degli esseri umani verso la natura*, sulla *natura umana*, sulle *relazioni umane*, sull'*attività umana*, sulla *natura della realtà e della verità* e su *tempo e spazio*. Per quanto riguarda la prima, afferma che le culture differiscono a seconda delle convinzioni circa le relazioni dominanti, simbiotica o passiva degli uomini con l'ambiente (nelle società, e quindi nelle organizzazioni, occidentali gli uomini si premuniscono contro le difficoltà e possono dominare la natura; nelle società del sud-est asiatico, invece, si devono sottomettere ad essa; una visione a metà strada si può ritrovare in alcune religioni orientali per cui l'uomo deve agire in armonia con la natura); riguardo la seconda, afferma che le culture sono diverse per il livello di bontà, cattiveria, neutralità o eterogeneità che attribuiscono alla natura umana e per il livello di immobilità o malleabilità<sup>49</sup> (nelle società occidentali si appoggia la visione che si possa essere qualunque cosa si scelga di essere; in quelle orientali si ritiene che ci si debba adattare il meglio possibile a ciò che si è); nella terza, sostiene che le culture si differenziano per un'organizzazione intorno al gruppo-comunità o al contrario intorno all'individuo (le società occidentali sono più individualistiche, mentre le asiatiche sono comunitarie)<sup>50</sup>; nella quarta sottolinea che le culture hanno assunti diversi circa il come operare, vedendo ad un estremo la “tendenza ad agire” (come il dio greco Prometeo), all'altro la “tendenza ad essere” (come il dio greco Dioniso), a metà la “tendenza a essere nel divenire” (come il dio greco Apollo)<sup>51</sup>; nella quinta, sottolinea che le culture differiscono sul quando e cosa considerare reale e vero (nelle moderne società occidentali si pensa inizialmente che la verità sia quella detta da genitori e insegnanti, poi ci si fida della propria esperienza, della pratica; nelle società orientali, meno pragmatiche, si seguono le tradizioni, i principi morali e religiosi, le autorità<sup>52</sup>); infine, afferma che

<sup>48</sup> E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

<sup>49</sup> Douglas McGregor (1906-1964), professore di Management statunitense, nella sua opera *The Human Side of Enterprise*, scrive che esistono due teorie in proposito: la Teoria X presume che l'essere umano sia fondamentalmente pigro e lavori solo all'interno di un sistema di incentivi e controlli; la Teoria Y presume che gli esseri umani siano fondamentalmente motivati a lavorare e che sia sufficiente fornirgli le risorse appropriate e le opportunità.

<sup>50</sup> Le dimensioni per l'analisi dei rapporti umani possono essere tratte dalle variabili di schema di Parsons, il quale elenca le seguenti relazioni tra ruoli nel sistema sociale: 1. Emotivamente carichi o neutrali; 2. Diffusi o specifici; 3. Universalistici o particolaristici; 4. Orientati verso l'attribuzione o il raggiungimento; 5. Orientati verso se stessi o la collettività.

Cfr E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

Cfr T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New York, 1951, trad. It. *Il Sistema sociale*, Comunità, Milano, 1965

<sup>51</sup> Cfr E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

Cfr F. R. Kluckhohn, F. L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Harper & Row, New York, 1961

Cfr C. Handy, *The Gods of Management*, Penguin Books, New York, 1978

<sup>52</sup> Max Weber (1864-1920), sociologo, filosofo, economista e storico tedesco, individua varie tipologie di autorità: 1. Puro dogma basato sulla tradizione e religione; 2. Dogma rivelato, cioè saggezza basata sulla fiducia nell'autorità di

ci sono culture che considerano il tempo lineare, “monocronico”, che una volta speso non può essere riguadagnato (si tratta dei paesi occidentali), altre che lo vedono ciclico, “policronico” (come l’Asia e il Medio Oriente), culture che attribuiscono all’essere in ritardo un significato positivo (si tratta dei paesi dell’America Latina), culture che si differenziano a seconda del luogo di lavoro, del modo in cui si collocano uffici e scrivanie e si dispongono oggetti e della distanza.<sup>53</sup> In conclusione a questo argomento, Schein scrive che “ciò che realmente guida la cultura – la sua essenza – sono gli assunti acquisiti, condivisi e taciti su cui la gente basa il proprio comportamento quotidiano. Ciò che ne risulta è quello a cui comunemente ci si riferisce come “il modo in cui facciamo le cose da queste parti” [...]. Se si comprendono questi assunti è facile vedere come essi portano al genere di artefatti comportamentali che si osservano. Ma fare il percorso inverso è molto difficile: non si possono dedurre gli assunti solo dall’osservazione del comportamento. Se davvero si vuole comprendere la cultura, si deve cominciare un processo che comporta l’osservazione sistematica e il parlare con i dipendenti – tramite colloqui e discussioni di gruppo – per poter rendere espliciti gli assunti taciti.”<sup>54</sup> Il secondo aspetto da specificare sta nel fatto che, per lo psicologo statunitense, la cultura si forma sempre in *gruppo*, un gruppo formato da persone che sono state insieme il tempo sufficiente per aver condiviso problemi significativi, averli affrontati, aver osservato gli effetti delle soluzioni tentate e aver trasmesso quelle soluzioni ai nuovi arrivati. Quanto più il gruppo è omogeneo e stabile, con esperienze lunghe e intense, tanto più forte e articolata è la sua cultura, cultura non formata da idee astratte ma da problemi concreti da risolvere. Questi sono in particolare: la sopravvivenza del gruppo nell’ambiente esterno e l’adattamento allo stesso – quindi gli obiettivi, le strategie e i mezzi per realizzarli – e l’integrazione dei suoi processi interni – cioè la capacità dei membri dell’organizzazione di funzionare come gruppo – per assicurare al gruppo la sopravvivenza e l’adattamento. Si tratta di due aspetti della vita dell’impresa che si integrano e si influenzano vicendevolmente; trovarne la soluzione è una funzione propria della cultura organizzativa. Le questioni legate all’*adattamento esterno*, alla distinzione e legittimazione determinano, in particolar modo, il ciclo di attività che ogni sistema deve essere in grado di svolgere per gestire l’ambiente esterno in continua evoluzione. Gli elementi essenziali di questo ciclo sono descritti nella Tabella 2.

---

uomini saggi, leader formali, profeti o re; 3. Verità derivata da un processo “razionale-legale”; 4. Verità come ciò che resiste al conflitto e al dibattito; 5. Verità come ciò che funziona, il criterio puramente pragmatico; 6. Verità in quanto stabilita con metodi scientifici, che diventa di nuovo una specie di dogma.

Cfr E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d’azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

Cfr M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (a cura di T. Parsons), Free Press, New York, 1947, trad. It. *Economia e società*, Comunità, Milano, 1961

<sup>53</sup> E. H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, 1999, trad. it. Giuliana Picco, *Culture d’impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000

<sup>54</sup> E. H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, 1999, trad. it. Giuliana Picco, *Culture d’impresa*, Raffaello Cortina Editore, 2000

Nonostante le fasi vengano descritte in ordine sequenziale, ogni organizzazione molto probabilmente le affronta contemporaneamente, una volta che l'azienda è stata avviata.

TAB. 2 – I problemi di adattamento esterno

---

Missione di fondo	Giungere a una comprensione univoca e generale della missione centrale, del compito primario, delle funzioni manifeste e latenti.
Obiettivi	Sviluppare il consenso sugli obiettivi derivanti dalla missione centrale.
Mezzi	Sviluppare il consenso sui mezzi da utilizzare per raggiungere gli obiettivi, quali la struttura aziendale, la divisione dei compiti, il sistema di incentivi e di autorità.
Valutazioni	Sviluppare il consenso sui criteri da applicare per valutare i risultati del gruppo nel raggiungere gli obiettivi, quali quelli usati nel sistema informativo e di controllo.
Correttivi	Sviluppare il consenso sulle strategie correttive da adottare nel caso in cui non si raggiungano gli obiettivi.

---

[Fonte: adattato da E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990]

Le questioni legate all'*integrazione interna*, invece, sono relative ai processi che portano alla creazione dell'unità, che mettono i gruppi in grado di realizzare delle cose che il singolo non potrebbe realizzare da solo. Gli elementi che l'organizzazione è chiamata ad affrontare riguardano sei aspetti fondamentali, sintetizzati nella Tabella 3.

TAB. 3 – I problemi di integrazione interna

---

Linguaggio e categorie concettuali comuni	Non si può parlare di gruppo se i suoi membri non riescono a comunicare e a comprendersi a vicenda;
Confini del gruppo e criteri per l'inclusione/esclusione	Una delle aree più importanti della cultura è il consenso su chi fa parte e chi è escluso dal gruppo e in base a quali criteri si opera questa distinzione;
Potere e status	Ogni organizzazione deve avere un proprio ordine gerarchico, dei criteri e delle norme in base ai quali si guadagna, si mantiene e si perde il potere. Il consenso su questo punto è essenziale per aiutare i membri dell'organizzazione a gestire la loro aggressività;

Confidenza, amicizia e amore	Ogni organizzazione deve elaborare le sue regole per gestire le relazioni tra pari grado, tra appartenenti ai due sessi e per sapere in che misura essere aperti e dare confidenza nell'ambito lavorativo;
Incentivi e sanzioni	Ogni gruppo deve sapere quali sono i comportamenti da penalizzare e quali quelli da premiare; cosa va premiato con una ricompensa monetaria, con lo status e con il potere; e cosa va penalizzato con il ritiro di premi e, in ultima istanza, con la "scomunica";
Ideologia e religione	Ogni organizzazione, come ogni società, si trova ad affrontare degli accadimenti inspiegabili ai quali va attribuito un significato in modo tale che i membri dell'organizzazione sappiano come reagire ed evitino l'ansia di dover affrontare qualcosa di inspiegabile e incontrollabile.

---

[Fonte: adattato da E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990]

Il terzo e ultimo aspetto è che la cultura non è solo un patrimonio condiviso dagli individui già presenti, bensì richiede di essere *trasmessa* ai nuovi arrivati in modo da garantire la sopravvivenza del gruppo. Quest'operazione è semplice se indirizzata a persone giovani e inesperte, con poca formazione; diventa difficile se deve essere introdotta ai livelli alti, dove i membri, seppur nuovi, portano con sé il contributo di idee e valori già acquisiti in esperienze precedenti. In questo caso si deve puntare a un'integrazione tra la cultura preesistente e il cambiamento apportato dalla nuova.<sup>55</sup>

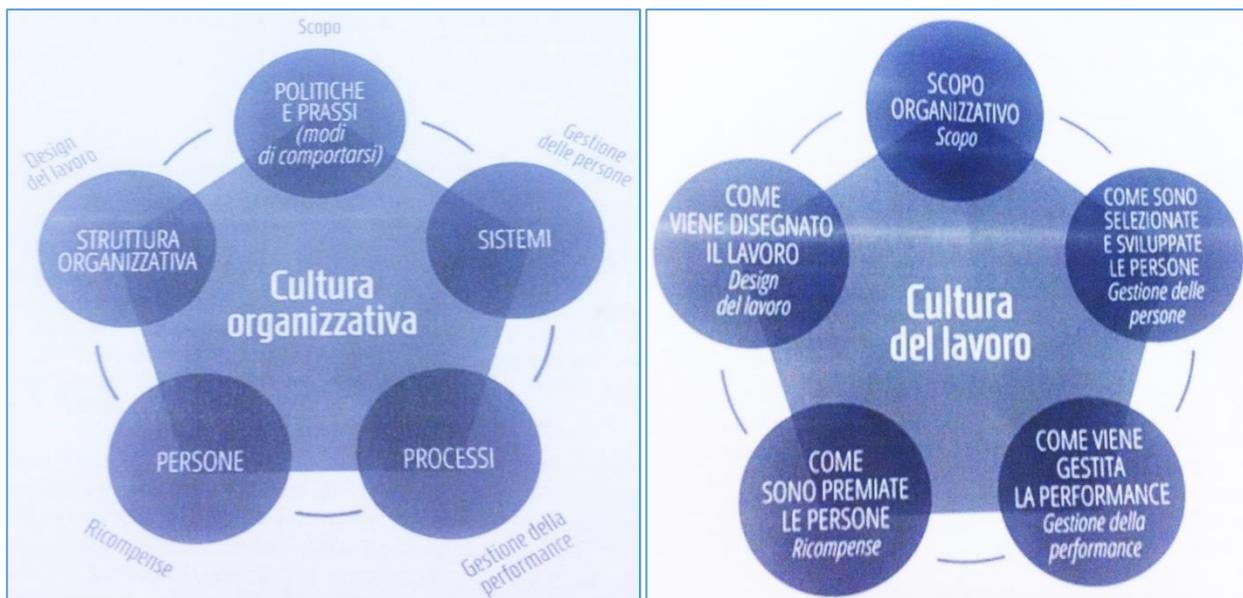
A questo punto resta da analizzare la *relazione tra cultura d'impresa e cultura organizzativa*. Secondo P. Petrucciani, matematico con specializzazione in cibernetica socio-comportamentale e consulente di direzione certificato, la cultura d'impresa comprende la cultura organizzativa e la cosiddetta cultura del lavoro (Figura 2). La prima, come si è visto, si sviluppa e si consolida come risultato diretto delle prassi, dei sistemi, dei processi, delle strutture, del personale e dei valori di un'organizzazione; la seconda è l'insieme delle regole organizzative, delle caratteristiche e dei sistemi gestionali che costituiscono l'ambiente dell'impresa e ne orientano le azioni, è l'insieme collettivo di comportamenti, aspettative e attitudini delle persone che la compongono. La cultura d'impresa è un valore per l'azienda, è un patrimonio unico ed irripetibile, è un'idea che diventa pratica fondamentale; è guidata e influenzata dalla strategia – a sua volta dipendente dall'ambiente – che, se abbandonata, influenza a sua volta e risulta di ostacolo alla strategia stessa, e a qualunque sforzo di cambiamento annunciato.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> G. Pompella, *Il concetto di cultura organizzativa*, 13 dicembre 2013, in [www.pioniero.it](http://www.pioniero.it)

<sup>56</sup> [Fonte: P. Petrucciani, *Temporary manager e cultura d'impresa*, 21 luglio 2013, in [www.officineeinstein.eu](http://www.officineeinstein.eu)]

FIG. 2 – Le caratteristiche della cultura organizzativa e della cultura del lavoro



[Fonte: P. Petrucciani, *Temporary manager e cultura d'impresa*, 21 luglio 2013, in [www.officineeinsteineu.it](http://www.officineeinsteineu.it)]

### 1.3 Cultura “imprenditoriale” e performance d’impresa

Un aspetto fondamentale che deve essere analizzato è il rapporto tra la cultura e la performance d’impresa. La teoria economica ha da sempre enfatizzato l’importanza degli elementi strutturali e di tipo economico-finanziario quali fattori causali la performance di un’impresa. Tuttavia, negli ultimi anni, gli studi e le ricerche di matrice economico-aziendale hanno dimostrato un crescente interesse per gli aspetti culturali della realtà organizzativa, generando una serie di contributi che hanno avuto il merito di concorrere a chiarire il ruolo, per lungo tempo trascurato, delle determinanti soggettive – i cosiddetti elementi “soft” – sul fronte dell’efficacia e dell’efficienza di un’azienda e nei processi decisionali degli imprenditori. Infatti, sebbene il concetto di cultura abbia sempre avuto corso negli studi organizzativi, la sua affermazione e diffusione quale fattore interpretativo della realtà imprenditoriale può datarsi solo a partire dalla fine degli anni Settanta, quando per molti diviene evidente la necessità di integrare i metodi quantitativi con dei metodi qualitativi nell’analisi della competitività d’impresa.<sup>57</sup> In quel periodo si evidenzia, in ambito accademico, una crescente insoddisfazione nei confronti di quella parte della ricerca – percorsa da una continua tensione razionalistica ed oggettivista – che lascia inspiegate molte “varianze” dei sistemi organizzativi e non si dimostra pienamente in grado di tracciare un quadro articolato e realistico dei fenomeni oggetto di studio. I ricercatori, perciò, si rendono conto che il paradigma culturale risponde meglio alle loro

<sup>57</sup> È interessante notare come il contesto economico, sociale e culturale nel quale si sviluppa questo cambiamento di prospettiva vede nella crisi dei sistemi produttivi occidentali, nel successo delle allora emergenti imprese giapponesi, nei processi di internazionalizzazione e nel mutamento tecnologico alcune delle condizioni facilitanti.

esigenze, in quanto consente di utilizzare “categorie concettuali” e strumenti metodologici alternativi in grado di comprendere più efficacemente l’unicità degli eventi analizzati. La cultura è vista come la “forza” in azienda, conservatrice se a presidio della stabilità, innovatrice se generatrice di cambiamento, è il vantaggio competitivo che permette l’ottenimento di risultati e prestazioni eccellenti, meccanismo di guida e controllo, strumento di gestione e motivazione del personale, leva capace di ideare nuove forme di integrazione e coordinamento.<sup>58</sup>

A questo riguardo, la letteratura risulta sconfinata ed articolata; di seguito si riportano i pensieri e i contributi degli autori contemporanei, tutti teorici di business e professori universitari, che interpretano la cultura quale variabile decisionale dell’imprenditore. Davis<sup>59</sup> sofferma la propria attenzione sulle relazioni che legano la strategia d’impresa alla cultura, affermando che il vertice, responsabile delle idee guida, è chiamato ad elaborare strategie d’impresa a queste coerenti per garantire il successo dell’organizzazione. Deal e Kennedy<sup>60</sup>, nell’analisi degli elementi costitutivi della cultura aziendale, identificano gli eroi aziendali, spesso esemplificati dalla figura dello stesso imprenditore, che diviene parte costituente della cultura e sua personificazione. Secondo Pfeffer<sup>61</sup> il governo imprenditoriale è coinvolto nella creazione di significati ed interpretazioni e il contenuto simbolico di tale attività attiene alla razionalizzazione, legittimazione e interpretazione dell’attività organizzativa. Pettigrew<sup>62</sup> identifica la cultura come il complesso dei significati che le persone attribuiscono all’organizzazione di cui sono parte; l’autore sostiene che il comportamento delle persone, nelle organizzazioni, dipenda dal significato da loro attribuito a quel contesto ed afferma che per capire il loro agire sia necessario far ricorso agli strumenti concettuali di cui si servono per spiegare i fenomeni culturali. In secondo luogo, sottolinea il ruolo di leader dell’imprenditore con riferimento alla creazione della cultura d’impresa<sup>63</sup>. Nella comprensione dei comportamenti

---

<sup>58</sup> Cfr E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d’azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

<sup>59</sup> Cfr S. M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Ballinger, Cambridge, Mass., 1984, trad. it. a cura di G. Lorenzoni, *Interpretare il mutamento*, IPSOA, Milano, 1986

<sup>60</sup> Cfr T. E. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982, trad. it. *Cultura d’impresa. Riti e rituali nella vita aziendale*, Editoriale Itaca, Milano, 1994

<sup>61</sup> Cfr J. Pfeffer, *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms*, in L.L. Cummings e B. M. Staw (a cura di), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 3, JAI Press, Greenwich, Conn, 1981, trad. It. *Il management come azione simbolica: la creazione e conservazione dei paradigmi organizzativi*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986

<sup>62</sup> Cfr A. M. Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures*, in “Administrative Science Quarterly”, vol. 24, no. 4, 1979  
Cfr A. M. Pettigrew, *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI Petrini Editore, Torino, 1986

<sup>63</sup> Anche Schein si sofferma sul ruolo fondamentale del leader, colui che guida e governa l’azienda, il punto di riferimento dell’assetto sociale aziendale. Per lui “la leadership altro non è l’abilità di leggere, interpretare e rendere operativa la cultura organizzativa, di condurre l’azienda verso la consapevolezza della propria identità, di portare il collettivo aziendale a conoscere e possedere la “forza”. [...] La leadership e la cultura aziendale, se esaminate attentamente, sono le due facce della stessa medaglia, e possono essere comprese solo se analizzate congiuntamente. È effettivamente possibile – cosa che viene sottovalutata negli studi sulla leadership – che l’unico compito realmente importante dei leader consista nel creare e gestire la cultura d’azienda”.

d'impresa e dell'imprenditore, è possibile richiamare anche i lavori di Weick<sup>64</sup>, che pongono al centro dell'attenzione i processi – non strutture statiche – di pensiero che conducono alla costruzione di significati. Con Schockley-Zabalak e Cesaria<sup>65</sup>, infine, la cultura viene assunta quale risultato della comunicazione che dà un senso alla realtà, consentendone la comprensione; i due autori, inoltre, riescono a dimostrare l'importanza del ruolo del fondatore nel trasfondere alcuni valori propri, che, indirizzando il successivo sviluppo d'impresa, diventano la base fondante della cultura d'impresa. Inizialmente, gli studiosi prendono in considerazione la relazione cultura-performance delle grandi imprese – la cui articolazione e complessità le rende più interessanti dal punto di vista teorico – ponendo l'attenzione sui manager professionisti, sostituti storici degli imprenditori. La persistenza di aziende di piccola e media dimensione gestite dai cosiddetti imprenditori-proprietari viene interpretata come un residuo del passato, destinato a scomparire e quindi non degno oggetto di studio. Pertanto, appare naturale che gli approfondimenti riguardo il rapporto cultura-performance nelle PMI siano meno discussi e articolati. Quando però, negli anni Ottanta, le grandi imprese fordiste si ritrovano in difficoltà, si affermano sistemi economici locali fortemente competitivi, configurati nella forma “antica” di PMI – spesso a carattere familiare – ma tecnologicamente sviluppati e flessibili, in grado di competere con le grandi imprese anche sui mercati internazionali, e contemporaneamente si approfondiscono le ricerche ad essi relative. Si comprende che nelle PMI risulta difficile separare analiticamente organizzazione ed imprenditore, così come comportamento organizzativo e performance dell'azienda sono indissolubilmente legati alla cultura dell'imprenditore e quindi dell'impresa. Inoltre è proprio la variabile culturale che, secondo alcuni studi riconducibili ad un approccio “interpretativo-simbolista”, spiega le differenze di performance e di comportamento competitivo riscontrate tra imprese familiari e non e tra gruppi di sole imprese familiari. Per esempio la logica manageriale di breve termine della massimizzazione del profitto non qualifica le scelte imprenditoriali, almeno nelle PMI governate dagli imprenditori-fondatori che vedono nell'impresa creata lo sviluppo di se stessi, della propria idea, dei propri valori e, a volte, anche la continuità esistenziale della propria famiglia.<sup>66</sup>

---

Cfr E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

<sup>64</sup>Cfr K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed. Reading, MA: Addison- Wesley, 1969

<sup>65</sup> Cfr P. Schockley-Zalaback, R. Cesaria, *Cultura e organizzazione*, in “Sviluppo e organizzazione”, n.13, 1992

<sup>66</sup> V. Cavaliere, E. Carmignani, *Cultura “imprenditoriale” e performance d'impresa. Alcune evidenze empiriche dalle PMI familiari dell'area pistoiese*, Track: Organizzazione e Governance nel Family Business, Università Ca' Foscari, Venezia, 2008, in [www.woa.sistemacongressi.com](http://www.woa.sistemacongressi.com)

### 1.3.1 Un modello di analisi e la verifica empirica del rapporto cultura-performance nel Family Business

L'*analisi empirica* fa riferimento ad uno studio condotto da D. Denison<sup>67</sup> nell'ambito del Family Business, che cerca di indagare il rapporto tra cultura d'impresa e performance. Il modello interpretativo proposto analizza due dimensioni dell'orientamento culturale nella prospettiva dell'imprenditore: la prima riguarda l'ambito di attenzione delle scelte strategiche dell'imprenditore (focus interno vs focus esterno); la seconda considera la logica di governo sullo sviluppo aziendale (orientamento alla stabilità vs flessibilità-cambiamento). Ponendo in relazione queste dimensioni è possibile individuare una matrice che definisce quattro differenti ed indipendenti stili culturali dell'imprenditore (Figura 3) che qualificano il processo decisionale.

FIG. 3 – Modello teorico dei tratti culturali dell'imprenditore



[Fonte: adattato da Denison, Mishra, 1995; Denison, Lief, Ward, 2004]

Lo stile “Dinamicità verso l'ambiente” si caratterizza per un focus esterno delle scelte strategiche e per una logica di governo orientata alla flessibilità organizzativa. L'organizzazione bilancia la propria identità con gli eventi esterni: in questa area viene quindi misurato l'orientamento culturale

<sup>67</sup> Daniel R. Denison è professore di Organizzazione e Management, fondatore e presidente della Denison Consulting. È specializzato in cultura organizzativa e leadership e sull'impatto che queste hanno sulla performance e l'efficienza delle imprese.

Cfr D. R. Denison, A. K. Mishra, *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, in *Organization Science*, vol. VI, no.2, 1995

Cfr D. R. Denison, C. Lief, J. L. Wald, *Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths*, in *Family Business Review*, vol. XVII, no.1, 2004

dell'imprenditore come sistema cognitivo in grado di aprirsi all'ambiente e recepire dallo stesso stimoli alla flessibilità. Lo stile "Dinamicità vs l'organizzazione" si riflette in una flessibilità strutturale d'impresa, conseguenza di scelte imprenditoriali meno orientate a recepire le influenze ambientali ma a presidiare in maniera dinamica i processi di integrazione, coordinamento e accordo interno. Lo stile "Integrazione con l'ambiente", si caratterizza per il focus esterno e la stabilità organizzativa. Esso riflette un orientamento che considera le relazioni con l'ambiente funzionali più al consolidamento degli assets aziendali che ad un loro sviluppo. Lo stile "Coesione interna" è espressione di un focus interno e di stabilità organizzativa. L'imprenditore e l'impresa perseguono l'obiettivo di integrazione, coordinamento e accordo nell'organizzazione. Nonostante queste divisioni, il processo decisionale dell'imprenditore è comunque influenzato da tutte le "dimensioni" del modello.

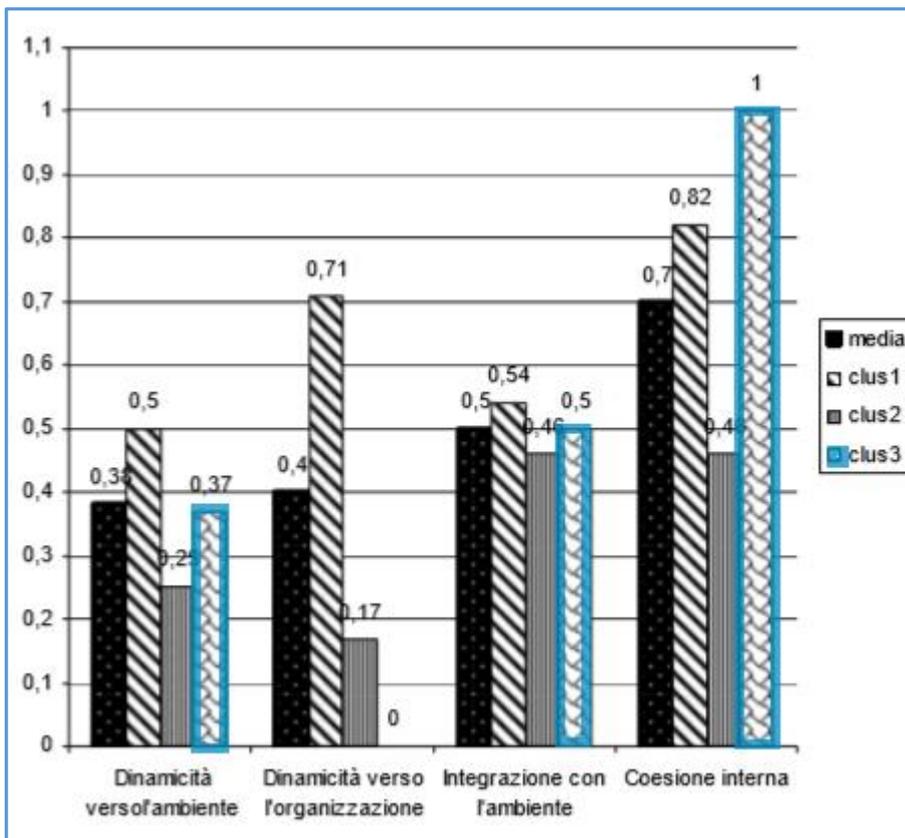
Nell'analisi dei dati, ad ognuno di questi stili è stato associato uno specifico indicatore in grado di esprimerne il livello di intensità. L'ottenimento di un elevato score su un indice viene così considerato segno evidente di una cultura imprenditoriale e, di riflesso, aziendale più orientata su quello stile. L'analisi congiunta degli indicatori porta a definire il modello culturale di decisione dell'imprenditore che viene messo a confronto con i principali indici di performance. L'ipotesi che l'analisi ha voluto testare considera che performance superiori sono associate a culture che hanno intensità elevata congiuntamente nei quattro stili.

La *verifica empirica* del modello è stata sviluppata a partire dall'analisi di un gruppo di quindici imprese familiari<sup>68</sup> operanti nel settore del ferrotranviario in provincia di Pistoia; lo studio è stato commissionato ad un gruppo di ricercatori del Dipartimento di Scienze Aziendali e del Dipartimento di Statistica dell'Università di Firenze nel 2006. I dati sono stati raccolti attraverso incontri diretti con gli imprenditori e la somministrazione di un questionario. Dopo aver dedotto l'intensità di ogni stile imprenditoriale attraverso un indicatore, le imprese sono state aggregate in cluster a seconda delle somiglianze e delle differenze. (Figura 4)

---

<sup>68</sup> I criteri per individuare queste quindici, in un gruppo più ampio di imprese, sono stati: 1. Detenere almeno il 15% del capitale sociale da parte di soggetti legati da vincoli di parentela; 2. Avere almeno due soggetti tra loro familiari parte del gruppo decisionale; 3. Essere società di capitali; 4. Avere complessità tecnologica che richieda altrettante competenze; 5. Configurarsi come oligopolio; 6. Essere in prossimità geografica

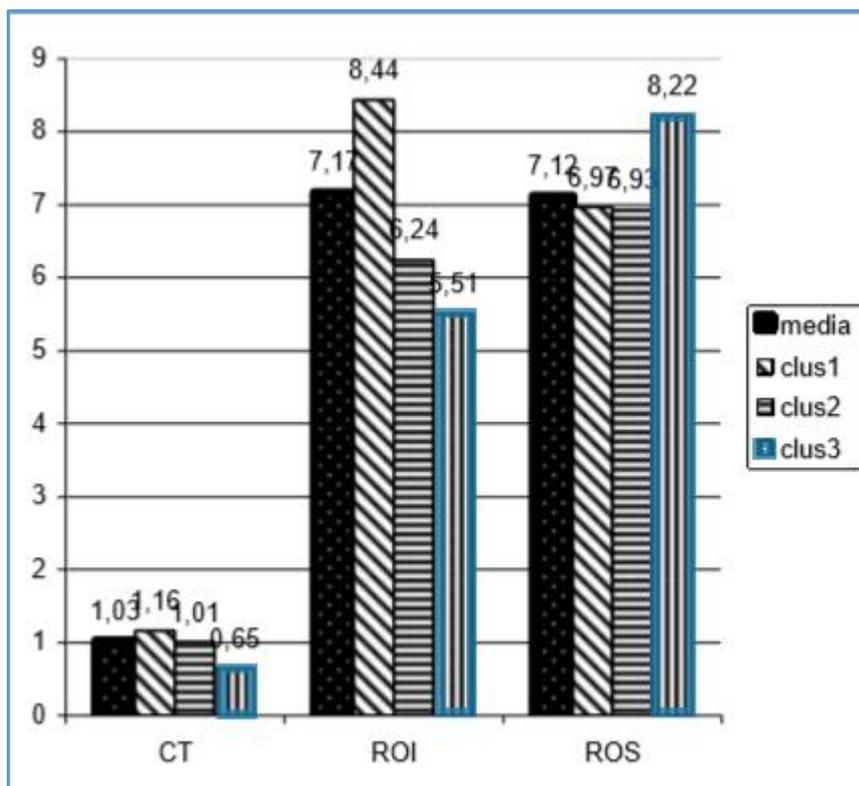
FIG. 4 – Confronto dei cluster per indici dello stile culturale



[Fonte: V. Cavaliere, E. Carmignani, *Cultura “imprenditoriale” e performance d’impresa. Alcune evidenze empiriche dalle PMI familiari dell’area pistoiese*, Track: Organizzazione e Governance nel Family Business, Università Ca’ Foscari, Venezia, 2008, in [www.woa.sistemacongressi.com](http://www.woa.sistemacongressi.com)]

Il CLUS 1 (7 aziende) ha culture imprenditoriali ben bilanciate su tutti gli stili, con livelli elevati dei quattro indicatori. Il CLUS 2 (6 aziende) ha culture imprenditoriali bilanciate negli stili ma poco sviluppate perché presenta livelli bassi di tutti e quattro gli indicatori rispetto alla media. Il CLUS 3 (2 aziende) ha invece un’ottica improntata alla stabilità, sia se il focus è esterno che interno, due indicatori hanno un livello alto (quelli relativi a “Integrazione con l’ambiente” e “Coesione interna”), due basso (quelli relativi a “Dinamicità verso l’ambiente” e “Dinamicità verso l’organizzazione”). Si è poi proceduto ad analizzare le performance registrate da ciascun cluster, attraverso gli indicatori economici del CT (*Capital Turnover*), ROI (*Return On Investment*) e ROS (*Return On Sales*) (Figura 5).

FIG. 5 – Confronti tra i cluster sui diversi indici di performance



[Fonte: V. Cavaliere, E. Carmignani, *Cultura “imprenditoriale” e performance d’impresa. Alcune evidenze empiriche dalle PMI familiari dell’area pistoiese*, Track: Organizzazione e Governance nel Family Business, Università Ca’ Foscari, Venezia, 2008, in [www.woa.sistemacongressi.com](http://www.woa.sistemacongressi.com)]

Il CLUS 1 presenta buoni risultati su tutti e tre gli indicatori. Il CLUS 2 presenta bassi livelli di tutti e tre gli indicatori. Il CLUS 3, infine, si associa ai peggiori risultati di redditività, ad eccezione per il ROS, che ha un valore addirittura sopra la media.

La lettura incrociata dei dati permette di trarre alcune conclusioni che vanno a confermare la tesi iniziale, ossia l’influenza della cultura d’impresa sulla performance della stessa. Infatti una cultura caratterizzata da alti valori in tutti gli stili dà all’azienda buoni risultati di ROS, ROI, CT; una cultura che non sviluppa nessuno stile dà bassi livelli degli indicatori economici; una cultura con prevalenza di “Dinamicità verso l’ambiente” fa osservare buoni risultati di ROS (nonché di ROI e CT), una che invece si basa sulla “Dinamicità verso l’organizzazione” rileva alti risultati di ROI e CT; una caratterizzata dallo stile “Integrazione con l’ambiente” dà bassi risultati di ROS; non univoca, invece, è la relazione tra “Coesione interna” e indicatori di performance (in questa analisi ha dato, in un caso, alti ROI e CT, nell’altro, alto ROS). In conclusione, mentre culture imprenditoriali enfatizzanti la dimensione dinamica si associano a buoni risultati di performance, come conseguenza di un processo decisionale che persegue sia qualità (alto ROS) che efficienza (alto CT), culture con predominante

presenza di un'ottica statica hanno performance meno brillanti, frutto di una non chiara definizione delle scelte strategico-organizzative.<sup>69</sup>

## 1.4 Statistiche sulla cultura d'impresa in Italia

In Italia le PMI costituiscono una realtà numericamente molto significativa: su 4.338.766 imprese, 4.335.448 (il 99,9%) sono, infatti, piccole e medie imprese. Inoltre, la quasi totalità di PMI (il 95%, esattamente 4.117.489 unità) è costituita da imprese con meno di 10 addetti. Il resto è formato da imprese che impiegano da 10 a 49 addetti (196.090 unità, pari al 4,5%), mentre le imprese di taglia più grande (da 50 a 249 addetti) sono appena 21.867, ossia lo 0,5% del totale. Dal punto di vista dei settori economici, le PMI (da 1 a 9 addetti) si concentrano nel terziario (circa il 76% del totale vs il 10,5% nell'industria), in particolare nelle attività immobiliari, di informatica, di ricerca e di altre attività professionali (25,2%) e nel commercio al dettaglio (16,5%). Salendo di dimensione (da 10 a 249 addetti) cala la quota delle PMI che operano nei servizi (circa il 46%) perché più diffusa è la presenza di medie imprese nel settore industriale (39,5%), come indica la Tabella 2. Le PMI non costituiscono solo numericamente l'ossatura del sistema produttivo nazionale, ma anche il loro contributo in termini di occupazione è significativo: impiegano, infatti, oltre l'81% degli occupati, in particolare nel settore dei servizi (circa il 49%). Analoga situazione si registra anche in termini di valore aggiunto: il 72,4% (esclusa l'agricoltura) è prodotto dalle PMI, di cui più della metà dalle imprese del terziario, come indica la Tabella 3.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Per un approfondimento dell'analisi, con relativi dati, si veda:

V. Cavaliere, E. Carmignani, *Cultura "imprenditoriale" e performance d'impresa. Alcune evidenze empiriche dalle PMI familiari dell'area pistoiese*, Track: Organizzazione e Governance nel Family Business, Università Ca' Foscari, Venezia, 2008, in [www.woa.sistemacongressi.com](http://www.woa.sistemacongressi.com)

<sup>70</sup>(a cura dell'Ufficio Studi Confcommercio), *Roadshow PMI. Le piccole e medie imprese in Italia*, 2009, in [www.confcommerciovenezia.it](http://www.confcommerciovenezia.it)

Gli ultimi dati, relativi al I trimestre del 2016, riportano la presenza di 6.038.891 imprese italiane, di cui 1.347.820 artigiane. (Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese).

TAB. 4 – Le imprese in Italia: dimensione per classi di addetti, 2006

	Numero imprese per classi addetti					
	1-9	10-49	50-249	Tot. Pmi	250 e oltre	Totale
Industria	431.319	77.504	10.375	519.198	1.460	520.658
Costruzioni	563.817	29.309	1.465	594.591	84	594.675
Servizi	3.122.353	89.277	10.027	3.221.657	1.776	3.223.433
Commercio, manutenzione e rip. autov.	140.514	6.762	406	147.682	24	147.706
Commercio all'ingrosso	390.036	14.671	1.204	405.911	149	406.060
Commercio al dettaglio	678.713	12.743	1.065	692.521	235	692.756
Alberghi e ristoranti	254.311	14.504	683	269.498	106	269.604
Trasporti e comunicazioni	143.671	10.768	1.668	156.107	349	156.456
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attiv. prof.	1.037.043	18.825	2.828	1.058.696	622	1.059.318
Altre attività dei servizi	478.065	11.004	2.173	491.242	291	491.533
<b>Totale</b>	<b>4.117.489</b>	<b>196.090</b>	<b>21.867</b>	<b>4.335.446</b>	<b>3.320</b>	<b>4.338.766</b>

	Composizione % imprese per classi addetti					
	1-9	10-49	50-249	Tot. Pmi	250 e oltre	Totale
Industria	10,5	39,5	47,4	12,0	44,0	12,0
Costruzioni	13,7	14,9	6,7	13,7	2,5	13,7
Servizi	75,8	45,5	45,9	74,3	53,5	74,3
Commercio, manutenzione e rip. autov.	3,4	3,4	1,9	3,4	0,7	3,4
Commercio all'ingrosso	9,5	7,5	5,5	9,4	4,5	9,4
Commercio al dettaglio	16,5	6,5	4,9	16,0	7,1	16,0
Alberghi e ristoranti	6,2	7,4	3,1	6,2	3,2	6,2
Trasporti e comunicazioni	3,5	5,5	7,6	3,6	10,5	3,6
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attiv. prof.	25,2	9,6	12,9	24,4	18,7	24,4
Altre attività dei servizi	11,6	5,6	9,9	11,3	8,8	11,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

TAB. 5 – Le piccole e medie imprese in Italia, 2006

	Pmi	peso % su tot. Imprese	Addetti	peso % su tot. addetti	Valore agg. (migliaia euro)	peso % su tot. Val.agg.
Industria	519.198	12,0	3.492.380	21,1	148.835.402	22,0
Costruzioni	594.591	13,7	1.793.391	10,8	59.399.186	8,8
Servizi	3.221.657	74,3	8.069.880	48,7	274.606.567	40,5
-Commercio, manutenzione e rip. Autov.	147.682	3,4	471.907	2,8	15.080.408	2,2
-Commercio all'ingrosso	405.911	9,4	1.029.304	6,2	50.893.358	7,5
-Commercio al dettaglio	692.521	16,0	1.541.388	9,3	35.043.998	5,2
-Alberghi e ristoranti	269.498	6,2	989.171	6,0	18.851.471	2,8
-Trasporti e comunicazioni	156.107	3,6	657.816	4,0	27.613.451	4,1
-Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attiv. prof.	1.058.696	24,4	2.173.787	13,1	90.070.813	13,3
-Altre attività dei servizi	491.242	11,3	1.206.507	7,3	37.053.068	5,5
<b>Totale pmi</b>	<b>4.335.446</b>	<b>99,9</b>	<b>13.494.473</b>	<b>81,4</b>	<b>490.030.100</b>	<b>72,4</b>
<b>Totale imprese</b>	<b>4.338.766</b>	<b>100,0</b>	<b>16.578.551</b>	<b>100,0</b>	<b>677.232.011</b>	<b>100,0</b>

[Fonte: elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat]

Molti sono i report effettuati dall'ISTAT a livello organizzativo-manageriale, sia riguardanti le grandi imprese sia riguardanti le PMI. Gli argomenti sono vari; spaziano dal tipo di organizzazione alla proprietà, dal tasso di natalità e mortalità delle imprese al numero di linee di attività, dall'età media più frequente per il top management alla presenza di laureati e donne nel luogo di lavoro, dalle strategie di sviluppo utilizzate al sistema retributivo agli investimenti effettuati in vari ambiti, compreso quello culturale nel significato più classico del termine (vale a dire investimenti in eventi, spettacoli, musei, archivi...).<sup>71</sup> In questo caso l'analisi si concentra sulle statistiche relative alla cultura d'impresa, che in seguito saranno riportate.

Un articolo de *IlSole24ORE*<sup>72</sup> afferma che in Italia manca la cultura d'impresa, relegando la nazione agli ultimi posti in Europa, sia sul fronte della didattica che su quello della formazione. A conferma di ciò, *Eurydice*<sup>73</sup>, nel rapporto 2016, fotografa la condizione italiana: su 38 Paesi esaminati, 11 vantano una strategia specifica per la cultura d'impresa, 18 ne hanno una più ampia nella quale rientra anche quella per l'imprenditorialità, mentre in 9 Stati – tra cui l'Italia – non esiste alcun tipo di programmazione nazionale. La cultura d'impresa manca già a partire dall'insegnamento scolastico: i progetti educativi più innovativi sono quelli sviluppati nel Nord Europa, le esperienze pratiche di formazione nei curriculum sono carenti, per di più l'organizzazione dell'alternanza “scuola-lavoro” rientra nell'autonomia degli istituti e dei docenti, infine la cultura d'impresa non è tra le materie obbligatorie per la formazione iniziale dei professori (mentre sono presenti dei moduli di educazione imprenditoriale nella formazione continua).<sup>74</sup>

Sul fronte puramente organizzativo, invece, l'Italia, come Paese appartenente all'Unione Europea, nel 2008, approva lo *Small Business Act for Europe*<sup>75</sup> che come obiettivi ha dieci principi guida:

1. Promuovere l'imprenditorialità;
2. Assicurare una seconda opportunità in caso di fallimento non fraudolento;
3. Seguire il principio del “*Think small first*”;

---

<sup>71</sup> Per maggiori informazioni si veda:

ISTAT, *Rapporto annuale 2016*, CAP.4, Il sistema delle imprese, in [www.istat.it](http://www.istat.it);

ISTAT, *Profili organizzativi e manageriali delle grandi imprese*, 23 giugno 2016, in [www.istat.it](http://www.istat.it);

(a cura di Confindustria Veneto, università di Padova, Impact), *Il mecenatismo d'impresa nel Veneto. Censimento delle iniziative*, Progetto industria e/cultura, in [www.ilgiornaledellarte.com](http://www.ilgiornaledellarte.com);

(a cura di Associazione Civita, Astartea, The Round Table, Unicab), *Il Valore della Cultura: ricerca sugli investimenti delle imprese italiane in Cultura*, 2010, in [www.artshape.it](http://www.artshape.it)

<sup>72</sup> A. Tripodi, *Cultura d'impresa in classe: Italia fanalino di coda in UE, manca una strategia nazionale*, in *Il Sole 24 ORE*, 23 febbraio 2016

<sup>73</sup> Nata nel 1980, Eurydice è la rete istituzionale che raccoglie, aggiorna, analizza e diffonde informazioni sulle politiche, la struttura e l'organizzazione dei sistemi educativi europei.

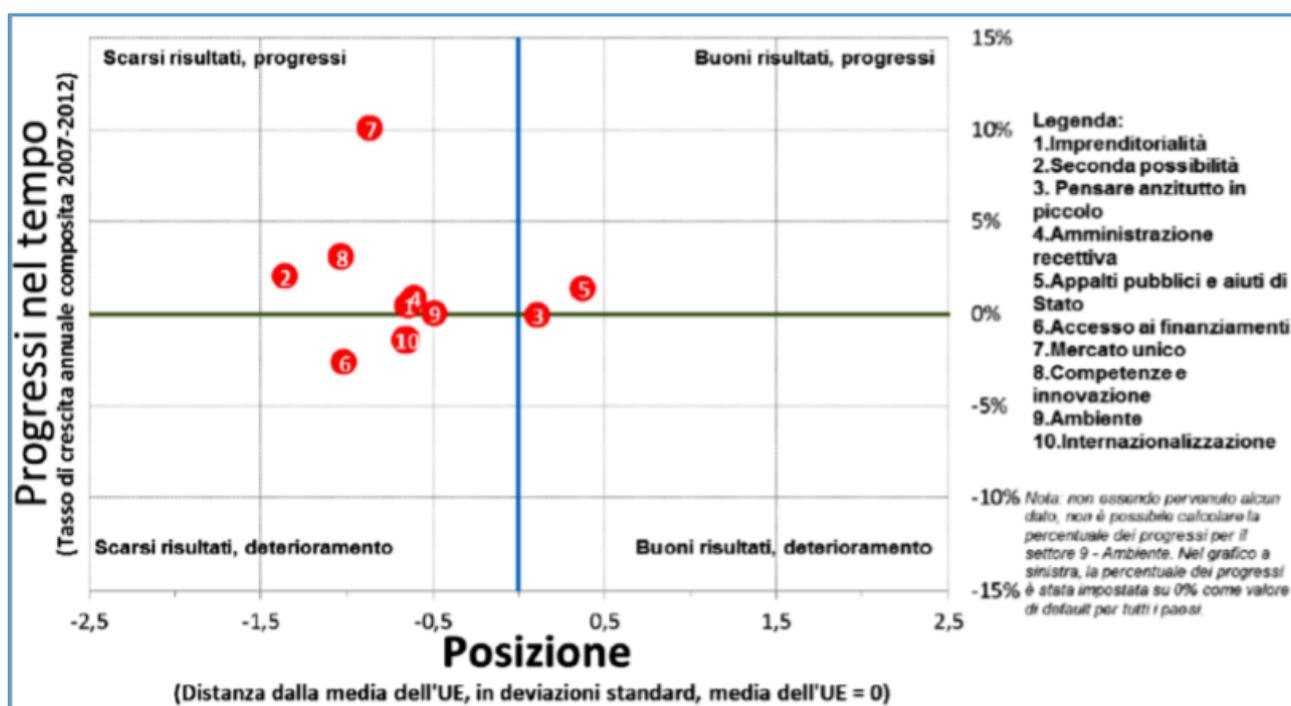
<sup>74</sup> Cfr Erika Bartolini, *L'educazione all'imprenditorialità a scuola in Europa*, 29 febbraio 2016, in [www.indire.it](http://www.indire.it)

<sup>75</sup> L'Europa non è la prima a riconoscere il ruolo cruciale delle piccole e medie imprese per la crescita economica del Paese e per lo sviluppo della competitività nel mercato globale. Infatti nel 1953 gli Stati Uniti approvano lo *Small Business Act* e creano la Small Business Administration, con l'obiettivo di aiutare, assistere e proteggere gli interessi delle PMI e preservare un sistema imprenditoriale libero e competitivo. La scelta europea di intitolare l'iniziativa con lo stesso titolo americano è, come osserva G. Verheugen, “the degree of our ambition, not the details of the content”.

4. Rendere la PA più recettiva ai bisogni delle PMI;
5. Incoraggiare la partecipazione agli appalti pubblici;
6. Facilitare l'accesso ai finanziamenti;
7. Muoversi verso il Mercato Unico;
8. Sostenere la capacità e l'innovazione;
9. Trasformare il contesto ambientale in opportunità;
10. Supportare l'internazionalizzazione.

Alcuni di questi riguardano proprio aspetti inerenti alla cultura d'impresa, quali la capacità e l'innovazione, l'interazione con l'ambiente sapendo adattarsi ai suoi mutamenti, l'imprenditorialità ma anche l'internazionalizzazione e contemporaneamente il "pensare in piccolo". Nonostante l'impegno iniziale, l'Italia, nell'anno 2012, è però al di sotto della media europea in ben sette politiche su dieci, come si può osservare dalla Figura 6.<sup>76</sup>

FIG. 6 – Posizione SBA dell'Italia tra il 2007 e il 2012



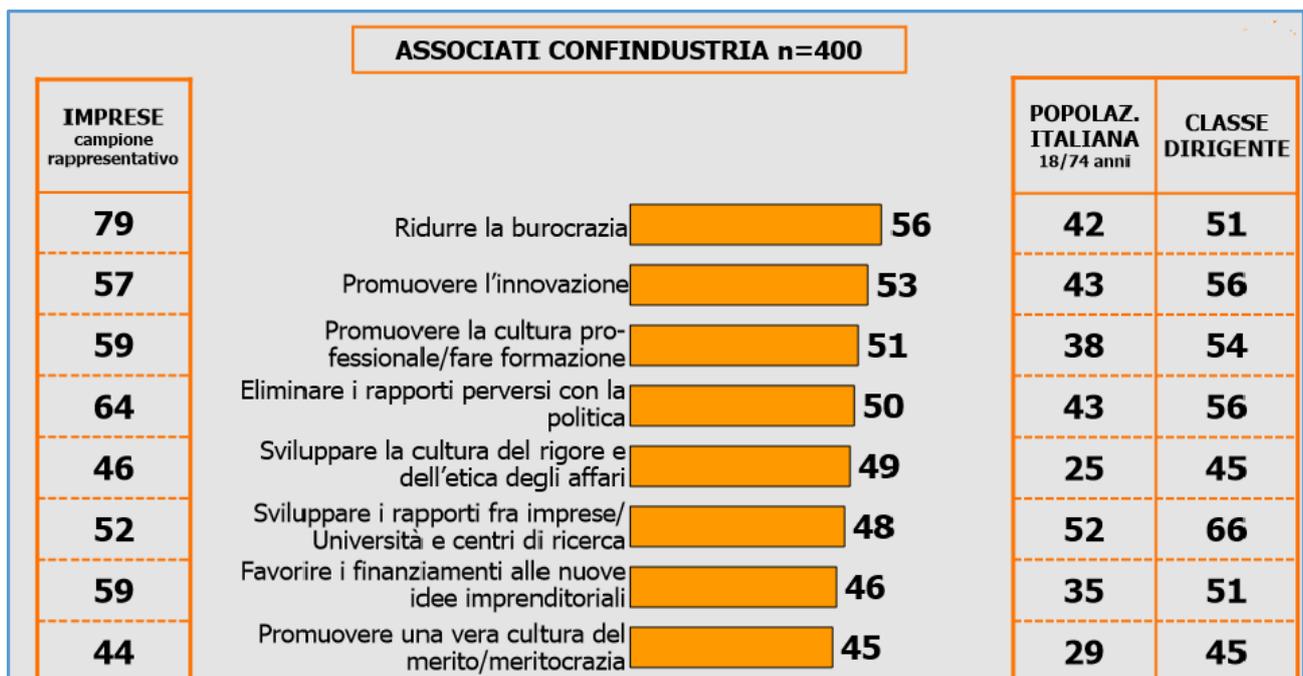
[Fonte: European Commission, SBA profile for Italy 2012]

Nel secondo semestre del 2006, su richiesta di Confindustria e IISole24ORE, è condotta una *ricerca GfK Eurisko*, intitolata "La cultura d'impresa in Italia. Le evidenze di ricerca sulle Imprese e sulla popolazione italiana". Attraverso questionari online, rilevazioni telefoniche, *focus group* e colloqui, sono intervistati 400 associati Confindustria, 300 imprenditori e 1000 individui dai 18 ai 74 anni. Di

<sup>76</sup> G. Piga, G. Di Pierro, *Small Business Act: dagli Stati Uniti al Lazio*, in [www.un-industria.it](http://www.un-industria.it)

seguito sono riportati i risultati più rilevanti. La definizione di cultura d'impresa quale "capacità di favorire lo sviluppo socioculturale, oltre il profitto" e la "capacità di innovazione per l'integrazione nel sistema economico-sociale" è conosciuta dagli Associati e dalla classe dirigente; la popolazione ne ha sentito parlare solo per il 38%. I valori che si pensa siano alla base della cultura d'impresa sono la creatività e l'innovazione, la responsabilità, l'onestà, e solo successivamente l'organizzazione e l'efficienza. Le risorse che fanno crescere la cultura d'impresa sono le persone, la passione, la ricerca, il *know how* e l'esperienza. Chi ne trae più vantaggi sono i dipendenti, poi i clienti e la comunità, in seguito azionisti e ambiente. Si è concordi che in Italia ci sia troppo poca cultura d'impresa, soprattutto manca quella che favorisce l'innovazione e l'incremento delle competenze e conoscenze; gli attori che dovrebbero accrescere la propria cultura d'impresa – cosa che aiuterebbe molto la crescita del nostro Paese – sono la Pubblica Amministrazione, i politici e i partiti, il sistema economico ed infine gli imprenditori; chi ha il compito di promuoverla sono le associazioni imprenditoriali, le scuole e le università, i media, la PA, i centri di ricerca... Gli ostacoli alla sua diffusione sono l'incapacità della politica di favorire le riforme, l'illegalità diffusa nell'attività economica, la paure del cambiamento, l'immobilismo, l'insufficienza delle infrastrutture. Le sfide da affrontare sono molteplici, tra le più importanti si trovano la riduzione della burocrazia, la promozione dell'innovazione, la promozione della formazione, l'eliminazione dei rapporti perversi con la politica e lo sviluppo del rigore e dell'etica (Figura 7).

FIG.7 – Le sfide della Cultura d'Impresa





[Fonte: G. Minoia, “La Cultura d’Impresa in Italia”. Le evidenze di ricerca sulle Imprese e sulla popolazione italiana, Ricerca GfK Eurisko, Milano, 2007, in [www.informagiovani.it](http://www.informagiovani.it)]

In sintesi, emerge la convinzione che nella cultura d’impresa si comprende tutto ciò che rappresenta il meglio dell’intraprendere, progettare e innovare; significa oltrepassare i soli obiettivi di profitto economico del soggetto impresa per favorire ricadute positive sull’ambiente in cui opera e sul capitale umano e sociale interno ed esterno all’impresa. La cultura d’impresa assume oggi le valenze di un saper fare per competere, più che di un saper sfruttare al meglio ciò che viene dalla tradizione, dalla storia e dall’antropologia; è più ricerca e innovazione che archivi e musei dell’impresa. Ne risulta che cultura d’impresa non è solo un mito fondativo ma deve essere un *modus operandi*, pensiero comune di imprenditori, associati e cittadini.<sup>77</sup>

<sup>77</sup> G. Minoia, “La Cultura d’Impresa in Italia”. Le evidenze di ricerca sulle Imprese e sulla popolazione italiana, Ricerca GfK Eurisko, Milano, 2007, in [www.informagiovani.it](http://www.informagiovani.it)

# CAPITOLO 2

## GAP O SUCCESSO PER LE PMI?

“Culture may be an idea whose time has come”  
[L. Smircich, studiosa di cultura organizzativa]<sup>78</sup>

### 2.1 Gap nelle piccole e medie imprese

Come è stato più volte affermato nel Capitolo 1, esistono numerose e rilevanti differenze tra una grande impresa e una piccola o media.<sup>79</sup> È comune far riferimento in primis alle dimensioni e pensare che tutte le diversità che successivamente vengono alla mente – come minor capacità di investimento e minori rendimenti di scala – siano una conseguenza di quest’evidente caratteristica. Stupirebbe invece l’affermazione secondo cui molti gap delle PMI dipendono dalla mentalità dei loro leader, dalla presenza più o meno forte di cultura e imprenditorialità, dall’utilizzo più o meno consistente di un approccio dinamico, al passo con i tempi, i bisogni dei clienti e le innovazioni del momento. Il problema principale delle PMI è proprio la crescita, che non vuol dire solo aumento del fatturato e del numero di addetti, ma il miglioramento della cultura aziendale, delle strategie e dell’operatività. Crescere quindi in qualità: le dimensioni cresceranno di conseguenza. I divari principali infatti si possono ritrovare nelle strategie finanziarie e nell’accesso al credito, nei costi diretti e indiretti che ricadono sul sistema imprenditoriale ma soprattutto nella tecnologia e nel digitale, nella formazione e nella valutazione delle competenze.

#### 2.1.1 Innovazione tecnologica

Un antico proverbio recita: “Aprire un’azienda è semplice, difficile è tenerla aperta”. Certamente sono molteplici i problemi da considerare quando ci si domanda perché un’azienda non sia in grado di svilupparsi, uno di questi sicuramente è quello della disponibilità delle risorse economiche, ma, al giorno d’oggi, è importante soprattutto l’innovazione tecnologica, vero carburante della longevità di un’impresa.

---

<sup>78</sup> Linda Smircich (1948- ) è una professoressa di Management nella Isenberg School of Management, dell’University of Massachusetts Amherst.

<sup>79</sup> In realtà, la piccola impresa italiana si trova in una posizione spesso svantaggiata anche di fronte a organizzazioni della stessa entità provenienti da altri paesi e mercati. In particolare, confrontando l’esperienza delle Pmi in Italia con organizzazioni simili in Europa (e nel mondo) si evidenziano una serie di fattori che di fatto rendono molte piccole e medie realtà straniere più competitive nel mercato globale. Fra essi, vale la pena citare una normativa del lavoro più favorevole, il minor costo ad esso relativo, minori costi energetici ed i maggiori supporti governativi all’internazionalizzazione che molti stati offrono alle piccole e medie imprese locali.

La fotografia scattata dalla *Banca d'Italia* nello studio “*Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi*” evidenzia il problema della carenza tecnologica, analizzando i motivi della mancata innovazione sul territorio italiano, ne individua le cause – che si traducono in diminuzione di produttività (negli ultimi dieci anni la produttività in Italia è cresciuta dell’1,4% appena, contro una media UE dell’11,4% e un dato tedesco del 13,6%) e di competitività – ma suggerisce anche possibili rimedi. Quel che emerge dalla ricerca è la mancanza di “salto innovativo” a fronte di un’attività innovativa quantitativamente diffusa e la scarsità di investimenti in macchinari o asset intangibili (come i brevetti e le attività di ricerca e sviluppo).

I *fattori* che conducono a ciò sono identificati nella:

- Frammentazione del sistema produttivo, costituito da una moltitudine di piccole imprese incapaci di assumersi i rischi di una costosa attività;
- Struttura manageriale spesso restia all’innovazione (in particolare organizzativa e gestionale);
- Nella carenza di capitale umano, soprattutto nelle funzioni manageriali e di ricerca;
- Nella flessibilità eccessiva dei rapporti di lavoro per i più giovani (mediamente più istruiti), disincentivo a investire in attività di formazione mirata ai bisogni aziendali.

Su tutto pesa la carenza di risorse finanziarie: in Italia risulta poco sviluppato il settore del venture capital il cui compito è quello di fornire capitale di rischio, nonché consulenza, alle imprese giovani e di piccole dimensioni, operanti in settori innovativi.<sup>80</sup>

Secondo una *ricerca Istat* competitività di prezzo, domanda carente e oneri amministrativi e burocratici sono i principali fattori di ostacolo al perseguimento degli obiettivi aziendali (Figura 8). Viceversa, sono percepiti come relativamente meno gravi fattori quali la mancanza di adeguate risorse finanziarie, gli elevati costi d’accesso ai nuovi mercati, la presenza di forti concorrenti. La mancanza di personale qualificato o la presenza sul mercato di innovazioni introdotte da altre imprese sono, invece, segnalati come elementi di freno da poche imprese.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> A. Valentini, *Il gap italiano dell’innovazione*, 17 ottobre 2012, in [www.pmi.it](http://www.pmi.it)

<sup>81</sup> ISTAT, *L’innovazione nelle imprese italiane*, Report anni 2010-2012, 4 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)

FIG. 8 – Imprese che hanno attribuito un grado di importanza alto ai diversi ostacoli, anni 2010-2012, valori percentuali sul totale delle imprese innovatrici in senso stretto



[Fonte: ISTAT, *L'innovazione nelle imprese italiane*, Report anni 2010-2012, 4 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

Per quanto riguarda i *rimedi*, invece, occorrono innanzitutto azioni di contesto che favoriscano la crescita dimensionale delle imprese, strutture manageriali più moderne, risorse pubbliche come incentivi per le imprese e una razionalizzazione delle spese. Inoltre si può tentare di risolvere la questione favorendo la semplicità delle norme, garantendo certezza delle erogazioni in tempi rapidi, prevedendo meccanismi di monitoraggio e valutazione degli interventi in un contesto di trasparenza e *accountability* del *policy maker*. Anche il coinvolgimento di soggetti privati e specializzati potrebbe servire. Utile anche un maggior ricorso agli intermediari di *private equity* e al Fondo Italiano di Investimento per favorire rafforzamento patrimoniale e processi di aggregazione tra PMI, anche coinvolgendo operatori privati. Buone pratiche e risultati potrebbero essere premiati con trattamenti fiscali agevolati, o perseguiti tramite incentivi. Infine, il primo e ultimo vero tassello verso l'innovazione è l'istruzione ripensata in un'ottica di merito e competizione per stimolarsi alla ricerca e all'eccellenza, aumentando anche l'interazione con il sistema produttivo.<sup>82</sup>

### 2.1.2 Digitale

Può sembrare quasi impossibile ma ancora oggi in Italia una PMI su dieci non è dotata di computer, una su cinque è priva di portatili, più della metà di esse non utilizza tablet e, sebbene l'utilizzo dello smartphone sia più diffuso, esso interessa appena il 20%.

Nonostante ciò, quasi il 95% delle piccole e medie aziende del nostro Paese reputa internet uno strumento di lavoro imprescindibile. A rilevarlo è un'indagine della *Confederazione Nazionale*

<sup>82</sup> A. Valentini, *Il gap italiano dell'innovazione*, 17 ottobre 2012, in [www.pmi.it](http://www.pmi.it)

dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA) condotta su un campione di 3.056 imprese, di cui l'85,3% ha 10 addetti, il 52,9% appartiene all'industria in senso stretto (25,7% manifatturiera e 27,2% edilizia, costruzioni e impiantistica), il 4,1% al settore dei trasporti e il restante 43% ai settori dei servizi (30,6% per la persona e 12,4% per le imprese). Dalla ricerca è emerso che la dimensione aziendale influisce sul livello di utilizzo delle tecnologie di nuova generazione. Infatti, le aziende più grandi (con oltre 20 dipendenti) si dimostrano più attente al tema della digitalizzazione: ben il 98% di esse possiede un sito web. Questa percentuale si riduce di pari passo con la dimensione: si va dall'87% delle aziende con 10-20 dipendenti al 61% delle aziende fino a 9 addetti. Inoltre, le imprese manifatturiere con più di 20 addetti nel 44,4% dei casi utilizza strumenti digitali, mentre per le micro questo vale solo per il 26,2%. La classe dimensionale, invece, sembrerebbe non influire sul commercio elettronico: ad essere attivo in questo segmento di mercato è infatti il 26,5% delle imprese del campione con differenze poco significative in base al numero di addetti. L'elemento strutturale è determinante quando si prendono in considerazione le aziende che operano come acquirenti o come venditori: infatti se da un lato le imprese che comprano online sono circa il 25% in tutte le classi dimensionali, nel caso delle vendite, ad aver colto l'opportunità di operare online è il 12% circa delle micro-imprese contro il 21% circa delle imprese con più di 20 addetti. Un aspetto interessante analizzato dalla CNA è relativo alla cosiddetta "fabbricazione digitale", che prevede l'utilizzo di strumenti di prototipazione, stampanti 3D e tagliatrici laser. In questo ambito una quota significativa di micro-imprese manifatturiere utilizza gli strumenti digitali (26,2%), anche se è ancora lontana dal 44,4% delle imprese con più di 20 addetti. Nelle micro-imprese il dato è più basso e scende sotto il 15%.

Gli *ostacoli* sulla strada della digitalizzazione delle PMI sono:

- Di natura finanziaria (vale a dire i costi che le aziende, soprattutto le micro, non riescono a sostenere, come ad esempio quelli relativi al personale che si occupa della gestione del sito, ai consulenti esterni specializzati in ICT o ai corsi di aggiornamento e formazione). A darne conferma il dato rilevato dalla CNA che mostra come appena il 16% delle aziende con meno di 10 addetti ha svolto formazione in merito alle tecnologie ICT nell'ultimo anno, contro il 41% di quelle con più di 20 addetti. Così come per quanto riguarda il supporto di consulenti esterni (ad avvalersene è solo il 35,4% delle aziende);
- La Pubblica Amministrazione, rea di avere un livello di informatizzazione del tutto inadeguato rispetto alle necessità delle imprese, soprattutto rispetto alle pratiche burocratiche da effettuare online. A puntare il dito è, in particolare, il 53% del campione con meno di 10 dipendenti: in media, solo una micro-impresa su tre riesce a sbrigare più della metà delle pratiche per via telematica.

La *soluzione*, secondo la CNA, è attuare una serie di interventi da qui ai prossimi due anni, in cui spicca una sensibilizzazione degli organismi centrali, auspicando la costruzione e la realizzazione da parte del Governo di un piano straordinario – con tempo di realizzazione brevissimo – per accelerare il più possibile il processo di digitalizzazione e colmare il gap digitale delle micro, piccole e medie imprese italiane. Le PMI devono avere la possibilità di creare un sito web, essere attive nel commercio estero e utilizzare, almeno un volta, strumenti di fabbricazione digitale. Come afferma Sergio Silvestrini, Segretario Generale della Confederazione, “l’obiettivo è passare rispettivamente dal 65% al 100%, dal 27% al 50% e dal 26% al 50%. Infine, sarebbe importante che le micro-piccole imprese svolgessero almeno la metà degli adempimenti burocratici via web, passando nel giro di due anni dal 24% al 50%”.<sup>83</sup>

### 2.1.3 Formazione

La formazione – attività legata al superamento del gap tra le competenze che occorre possedere per svolgere una determinata funzione e quelle già possedute dal soggetto in un dato momento – genera valore per le imprese e per l’individuo, valore riscontrabile in termini di conoscenze e competenze acquisite nel corso dell’intervento formativo.

Nonostante ciò, le PMI dimostrano una scarsa fiducia nella formazione, mentre aumenta la percentuale delle grandi aziende che investono su questa leva. In generale, le aziende italiane tendono a investire nelle competenze di base, più che in quelle strategiche: i corsi riguardano soprattutto l’inglese, l’informatica e la sicurezza sul lavoro, a scapito di corsi sulle discipline tipiche della cultura aziendale come il marketing, la comunicazione, il management, le vendite e su competenze strategiche che possono incidere sulla competitività delle imprese. Questi alcuni degli elementi emersi dalla fotografia scattata dall’annuale ricerca condotta dall’*Osservatorio di Expo Training* su un campione qualificato di imprese che partecipano alla Fiera della Formazione. La percentuale delle aziende che fanno formazione e che intendono farla nel 2015 sale (anche se non di molto) con il salire della dimensione. Infatti, in quelle fra i 100 e i 300 dipendenti la percentuale di chi ha investito in questo campo si assesta al 15%, mentre cresce al 26% in quelle medio-grandi (300-500 addetti), al 32% per quelle fino a mille dipendenti, per arrivare oltre il 50% nella grande industria.

I *motivi* per cui le PMI non investono in formazione sono:

- Budget: la formazione (almeno quella di un certo livello) costa;
- Cultura: la formazione viene percepita come una spesa e non come un investimento, in sostanza non si capisce qual sia il vantaggio di implementare un processo di formazione continua;

---

<sup>83</sup> (a cura della Redazione), *PMI e digitale: in Italia una su dieci è senza computer*, 10 Agosto 2015, in [www.digital4.biz](http://www.digital4.biz)

- Tempo: sottrarre alle attività produttive una persona per uno o due giorni può costituire un problema insormontabile;
- Applicabilità: spesso la formazione non è calata sulla realtà delle PMI.<sup>84</sup>

Secondo una *ricerca Istat*, il 44,1% delle imprese con almeno 10 addetti non ha svolto formazione nel 2010. I motivi che hanno spinto le imprese a non investire nel miglioramento delle competenze dei propri addetti sono vari, ma l'82,6% di esse ritiene che la formazione non sia necessaria semplicemente perché il proprio personale è già qualificato. Il secondo motivo in ordine di importanza, indicato dal 28% delle aziende, è il ricorso all'assunzione di personale già in possesso della formazione necessaria per risolvere l'eventuale carenza di specifiche competenze. I costi – sia quelli specifici sia quelli relativi al tempo necessario per la formazione (mancanza di tempo) – sono indicati rispettivamente dal 27,6% e dal 26,4% delle imprese (Figura 9).<sup>85</sup>

FIG. 9 – I motivi dell'assenza di formazione, 2010, valori percentuali



[Fonte: ISTAT, *La formazione nelle imprese italiane*, Report anno 2010, 1 agosto 2013, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

Inoltre va ricordato che spesso datori di lavoro o responsabili di settore si interessano soltanto a quelle che sono le prescrizioni di legge e gli obblighi a cui adempiere in tema di formazione del proprio personale. Probabilmente è necessario ricordare che la formazione aziendale si pone come step essenziale nell'assunzione di personale con scarse conoscenze tecniche o con ridotto know-how. Anche se il mercato del lavoro attuale richiede figure professionali già con un minimo di esperienza, per ridurre i tempi e i costi che comporterebbe la formazione ex novo, è evidente che la formazione tecnica o universitaria ricevuta difficilmente basta a permettere a un giovane lavoratore di fronteggiare le difficoltà e le sfide offerte dal primo impiego. Con questo non ci si riferisce

<sup>84</sup> C. Faricciotti, *Le Pmi investono poco in formazione*, 30 marzo 2015, in [www.btboresette.com](http://www.btboresette.com)

<sup>85</sup> ISTAT, *La formazione nelle imprese italiane*, Report anno 2010, 1 agosto 2013, in [www.istat.it](http://www.istat.it)

naturalmente al cambio di realtà operativa ma alla frequente mancanza di contenuto applicativo degli studi compiuti. Perciò si necessita sempre di un periodo di formazione in conseguenza di nuove assunzioni o di cambio mansioni.<sup>86</sup>

#### 2.1.4 Valutazione competenze

La valutazione delle competenze è un'attività spesso svolta in maniera organizzata soltanto dalle grandi aziende. Eppure sono soprattutto le piccole e medie società che, in un contesto nel quale flessibilità e dinamismo sono fondamentali per sopravvivere e affrontare le oscillazioni del mercato, non possono permettersi di perdere un impiegato di importanza strategica per le capacità e conoscenze che possiede o, peggio ancora, assumerne uno privo delle competenze effettivamente necessarie per il ruolo che deve ricoprire.

Molte piccole imprese riescono a sopperire alla mancanza di un sistema strutturato di valutazione delle competenze e delle prestazioni grazie alle spiccate capacità di stima dell'imprenditore e del piccolo gruppo di manager che le dirigono. Nonostante ciò, gli imprenditori dovrebbero capire che l'introduzione di un processo più avanzato e capillare, che permette di analizzare competenze e risorse del proprio capitale umano, è uno di quei passaggi chiave che può portare a una notevole crescita culturale, strategica ed operativa e ad una maturazione dell'azienda, al salto di qualità decisivo. Se si vuole far crescere il fatturato l'unica possibilità è far crescere la quota di mercato, e per fare ciò si avrà bisogno di modificare i processi interni, rendendoli più efficienti (più produttività e quindi meno costi) e più efficaci (innovazione di prodotto e di processo). Di conseguenza l'attenzione va posta sui collaboratori che possono fornire queste prestazioni. Ed è proprio questa la difficoltà più grande che incontrano le PMI. La ricerca e la selezione di collaboratori operativi è complessa perché il personale specializzato è sempre più difficile da trovare e perché questa categoria tende ad essere attratta dalle grandi imprese. Ma ancora più complesso e difficile risulta l'inserimento di dirigenti nelle PMI, per motivi interni (quali la scarsa disponibilità finanziaria e psicologica dell'assetto proprietario, vale a dire la resistenza dell'imprenditore ad inserire nell'impresa in funzione dirigenziale persone estranee alla propria famiglia) ed esterni (quali l'atteggiamento dei manager che, provenendo da grandi imprese, spesso sanno dire cosa fare ma non fanno e/o non vogliono fare). Con l'inserimento di dirigenti esperti e coinvolti, potrebbero essere risolte, o almeno avviate a soluzione, le seguenti *questioni*:

- Passaggio generazionale e sua gestione
- Selezione e reclutamento collaboratori
- Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione

---

<sup>86</sup> V. Zeffiri, *Formazione in azienda: tra statistiche e buone ragioni*, 27 dicembre 2007, in [blog.pmi.it](http://blog.pmi.it)

- Sviluppo di una nuova filosofia aziendale
- Riorganizzazione del sistema
- Generazione nuove idee
- Risoluzione conflitti e problemi personali, di coppia e di gruppo
- Facilitazione della mediazione e negoziazione
- Miglioramento della qualità della comunicazione interna ed esterna e delle relazioni tra fornitori, azienda e clienti
- Accelerazione sui programmi di espansione, ristrutturazione, innovazione
- Espansione commerciale e gestione processo internalizzazione e partnership
- Ottimizzazione della logistica, dei prodotti, dei processi e della qualità
- Sviluppo web marketing e social media marketing, 2.0 e 3.0.<sup>87</sup>

I principali *problemi* per una piccola o media azienda che voglia organizzare e avviare un sistema di valutazione dei dipendenti riguardano generalmente i sistemi di mappatura delle competenze. Quelli tradizionali:

- Portano via troppo tempo. Non c'è una figura dedicata a questa attività e chi si occupa delle risorse umane non ha molto tempo a disposizione per la compilazione di complessi file Excel o database Access, o peggio ancora di archivi cartacei;
- Sono opachi. Non solo fanno perdere troppo tempo, ma sono privi di qualsiasi forma di trasparenza. Rispondono a una logica superata per la quale il dipendente si vede calare dall'alto una valutazione (tipicamente a fine anno) sulla quale non ha alcun controllo e che oltretutto è spesso legata alla sua retribuzione;
- Non sono interattivi. Non c'è alcun coinvolgimento attivo del dipendente e si rinuncia in partenza al suo contributo. Si perde così una importante chance di *employer engagement*.

Quelli moderni invece:

- Sono spesso troppo costosi. Nati per soddisfare le esigenze di grosse multinazionali, la maggior parte dei programmi di valutazione della performance in commercio richiedono un canone o l'acquisto di una licenza troppo onerosi per una piccola azienda;
- Sono troppo complessi. Vale quanto detto in precedenza: non tutte le aziende hanno esigenze complesse per il proprio sistema di valutazione, ma preferiscono una soluzione snella che sia ampiamente personalizzabile. In questo modo, possono riproporre i processi a cui sono abituati in un ambiente digitale e interattivo, con notevoli risparmi di tempo e maggiore efficacia e trasparenza.

---

<sup>87</sup> G. Monti, *Il problema delle Pmi è la crescita*, 10 dicembre 2013, in [www.giornaledellepmi.it](http://www.giornaledellepmi.it)

L'adozione di un sistema di valutazione delle competenze digitalizzato, funzionale e altamente interattivo può portare numerosi *benefici* alle piccole e medie aziende. Consente, infatti, di:

- Appurare che il capitale umano aziendale possieda le *skills* effettivamente necessarie per svolgere il proprio lavoro;
- Identificare il gap di competenze da colmare tramite corsi di formazione o nuove assunzioni;
- Organizzare il piano di formazione in modo da eliminare i gap di competenze, assicurandosi che il denaro investito abbia dei ritorni sull'attività aziendale;
- Captare esigenze di rinnovamento e spunti per il miglioramento di ogni aspetto dell'attività aziendale;
- Migliorare l'engagement dei dipendenti. Coinvolti nella definizione degli obiettivi e in processi di autovalutazione, saranno più motivati e sapranno esattamente come essere d'aiuto all'azienda;
- Dare un feedback puntuale ai dipendenti sulla bontà del loro lavoro, responsabilizzandoli e aumentando la chance di trattenere i talenti migliori in azienda;
- Guidare in maniera meritocratica le decisioni su premi, aumenti, benefit ecc.;
- Effettuare analisi approfondite grazie ai report tipicamente a disposizione, potendo così organizzare meglio successioni e turnover aziendale.<sup>88</sup>

### 2.1.5 Strategie finanziarie e accesso al credito

Gli imprenditori spesso lamentano la scarsa disponibilità di capitali per finanziare la crescita delle loro aziende, in particolare di quelle di medie e piccole dimensioni. L'accesso al credito infatti costituisce una delle maggiori criticità per le PMI nell'attuale scenario economico. Il rovescio della medaglia, che però non è così evidente nelle analisi, è che le *assicurazioni* giocano un ruolo cruciale nel garantire solidità alle imprese che cercano fondi e, allo stesso tempo, sono uno degli aspetti più spinosi del difficile rapporto tra imprese e banche (questo perché alle piccole e medie imprese vengono chiesti premi decisamente superiori a quelli applicati alle grandi industrie).

Stando ad un *report Ania*<sup>89</sup> pubblicato nel 2010, questa situazione spinge le PMI a contrarre gli investimenti in coperture assicurative, tant'è che, in quell'anno, una percentuale piuttosto elevata delle imprese risulta priva di un'assicurazione contro il rischio di incendio. Anche con il passare degli anni la situazione non cambia. Secondo una *ricerca Aiba* del 2014, le PMI italiane sono pesantemente

---

<sup>88</sup> A. De Vita, *Valutazione delle competenze nelle PMI: si può fare!*, 15 marzo 2016, in [www.giornaledellepmi.it](http://www.giornaledellepmi.it)

<sup>89</sup> L'ANIA è l'Associazione Nazionale per le Imprese Assicuratrici. Nasce in Italia nel 1944 con lo scopo di rappresentare le imprese assicuratrici che operano nel Paese. L'associazione consente il dialogo tra i soci, protagonisti del mercato assicurativo italiano, e le principali istituzioni politiche ed amministrative. Il suo compito principale è di tutelare gli interessi delle imprese assicuratrici tenendo presenti anche gli interessi globali del Paese, a favore di un modello di sviluppo collaborativo e riconosciuto dall'opinione pubblica oltre che dalle Istituzioni.

sotto-assicurate: il 14% non ha un'assicurazione contro gli incendi e addirittura il 31% non si protegge dai furti; solo il 28% si tutela dai rischi tecnologici, il 23% non ha coperture di responsabilità civile sui prodotti, il 15% ha sottoscritto polizze credito e cauzioni e il 12% coperture inquinamento. Drammaticamente, soltanto il 3% si assicura contro le interruzioni di attività, in seguito a un incendio o a una inondazione. Eppure in un'*analisi* dello stesso anno, curata da Ania in collaborazione con Cerved<sup>90</sup>, è stato evidenziato come in realtà sia proprio la crescente attenzione verso le coperture assicurative a garantire un più agevole accesso al credito e, soprattutto, migliori condizioni. L'*analisi* in oggetto, rilasciata a settembre 2014, ha preso in esame la configurazione delle garanzie assicurative in un campione significativo di PMI (circa 500.000 aziende con un numero di dipendenti inferiore a 250 unità), indagando il rapporto con la valutazione del merito creditizio. È stata stabilita una relazione statistica, seppur non strettamente lineare, tra l'estensione delle coperture assicurative e il rischio di credito, utilizzando l'indice Gca, costruito da Ania in collaborazione con esperti di settore. L'indice determina il grado di copertura assicurativa delle PMI secondo una scala tra lo 0% e il 100%. Tale dato, non potendo garantire la completezza di informazione in quanto composto da un campione di imprese con almeno una copertura assicurativa, è stato successivamente incrociato con una simulazione tramite la tecnica del bootstrap. Sono stati pertanto estratti 500 campioni casuali di imprese italiane non presenti nel database Ania, in base ai tassi di copertura assicurativa per settore/area geografica individuati. Dall'incrocio è emerso che le PMI non appartenenti al campione Ania estratte manifestano un tasso di default medio sistematicamente più elevato rispetto a controparti presenti nel campione Ania.

Nonostante ciò, stando alle elaborazioni *Censis* 2014, in parallelo alla relazione inversamente proporzionale tra coperture assicurative e rischio di default, è sicuramente in crescita la richiesta di garanzie reali da parte delle banche, che durante la crisi ha registrato un vero e proprio boom: +34,8%, da giugno 2009 a giugno 2010.

Se le PMI rinunciano o limitano la richiesta di coperture assicurative a supporto dell'attività, parimenti gli istituti di credito impongono requisiti sempre più severi per l'accesso al credito. Lo studio *Censis* sottolinea che la modernizzazione nel Paese procede a singhiozzo, con brusche inversioni di tendenza da parte delle banche, che negli ultimi anni si sono focalizzate sempre più frequentemente sul retail, con un impoverimento della capacità di "fare credito". Un problema difficilmente risolvibile nel breve periodo. Soprattutto perché procede attraverso due binari paralleli: da un lato c'è il tema della capacità di reperire, da parte delle aziende, ma anche di fornire, da parte delle banche, strumenti di finanziamento (in questo senso, l'*investment compact* entra come un'onda d'urto in uno scenario di difficili equilibri, estendendo alle PMI innovative la logica delle

---

<sup>90</sup> Cerved è il più grande Information Provider in Italia e una delle principali agenzie di rating in Europa.

agevolazioni fiscali che prima spettavano solo alle start-up); dall'altro, la manovra di *Quantitative Easing* varata dalla Bce dovrebbe garantire alle banche un eccesso di cassa nei bilanci da reinvestire. In questo contesto ben si inserisce l'*accordo* siglato da *Confindustria* e *Cerved* per la creazione di un protocollo d'intesa volto a dare una spinta al rating pubblico. L'obiettivo è di favorire la crescita delle piccole e medie imprese e delle società non quotate agevolando l'accesso a strumenti di debito e di *equity*. Il rating pubblico consentirebbe alle imprese di ottenere una valutazione pubblica – un certificato univoco di solidità economico-finanziaria – emessa da un soggetto riconosciuto dall'Autorità Europea competente in materia (Esma). In sinergia con le azioni volte a migliorare l'accesso al credito, le PMI devono tuttavia poter disporre di strumenti assicurativi adeguati, con un'adeguata copertura ma, soprattutto, con una forte sensibilizzazione al tema della gestione del rischio. Ulteriori possibili *soluzioni* consistono sicuramente nella sensibilizzazione delle aziende e nell'offerta di strumenti concreti, quali ad esempio incentivi agli imprenditori che hanno sottoscritto prodotti assicurativi in grado di difendere fabbrica e impianti da eventi avversi.<sup>91</sup>

## 2.1.6 Costi

Uno *studio* condotto dalla *CGIA di Mestre*, ente attivo nel campo della ricerca e nell'analisi delle micro e macro economie legate alle piccole e medie imprese, analizza i “costi diretti e indiretti che il nostro sistema economico sconta, rispetto alla media Ue, in materia di tasse, infrastrutture, giustizia civile, energia, pagamenti della Pubblica Amministrazione e competitività” riportandoli in un Decalogo.

TAB. 6 – Decalogo dei costi

---

1. Imposte, tasse e tributi	+ 68,3 miliardi di differenza con la media UE
2. Infrastrutture	+40 miliardi di differenza rispetto ai costi della media UE
3. Giustizia civile	+ 2,7 miliardi di differenza rispetto al resto dell'Europa
4. Energia	+ 7 miliardi in bolletta rispetto al resto dell'UE
5. Imposte, tasse e tributi	29,1% del PIL
6. Gettito fiscale sulle imprese	17,4%
7. Aliquota implicita media	31,5%

---

<sup>91</sup> A. De Falco, *Accesso al credito: il gap da colmare per le Pmi*, 22 aprile 2015, in [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it)

8.Ritardo pagamenti PA	86 giorni
9.Competitività	46° posto al mondo
10.Conti correnti	4,2 miliardi di maggiori costi

---

[Fonte: CGIA di Mestre]

Il costo più rilevante è presentato dalle imposte che assieme assommano un aggravio sui bilanci aziendali di quasi 70 miliardi (che salirebbe ad 82 miliardi se la pressione tributaria in Italia fosse uguale a quella della Germania). Seguono le infrastrutture. Come se infatti non bastasse la già difficile situazione morfologica e geografica del nostro Paese – condizione sulla quale è “difficile” intervenire nonostante generi notevoli difficoltà nella distribuzione – la capacità di percorrenza all’interno dello stivale ma anche da e per il nostro Paese, è peggiorata ulteriormente dall’inefficienza della logistica. Le perdite sarebbero, secondo lo studio, quantificabili in circa 40 miliardi di euro. Singolare poi la presenza tra le voci della classifica l’aggravio derivante dalla Giustizia che inciderebbe per oltre 2,7miliardi di euro, un dato difficile da accettare in un paese civile. Rapportando la cifra di fisco comprensiva dell’aggravio di 68,3 miliardi al PIL, si ha un tasso di incidenza sullo stesso vicino al 30% con un gettito fiscale sulle imprese che raggiunge il 17,4% e un’aliquota media del 31,5%, cifre che difficilmente fanno sperare in un miglioramento e che si collocano assolutamente al di sopra dei livelli medi dell’Unione. Sono individuati poi alcuni indici che si possono configurare come maggiori ostacoli allo sviluppo dell’economia aziendale del nostro Paese, primo tra tutti forse il ritardo di pagamento della PA, che sempre più spesso giunge ai 3 mesi (contro gli 11 giorni della Germania, i 19 giorni del Regno Unito e i 22 giorni della Francia). Altri costi sono quelli generati dal settore energetico, per cui il gap relativo alle tariffe applicate in Italia fa sì che questa voce pesi per 7 miliardi di euro l’anno in più rispetto a quanto accade nel resto dell’Europa. Rilevante anche il peso economico del mantenimento del capitale, considerato che i costi dei conti correnti in Italia assommano una maggiorazione di costi rispetto agli altri paesi del mondo di 4,2 miliardi di euro.

E’ chiaro, infine, come con questo panorama il Belpaese non possa che posizionarsi solo al 46° posto al mondo per competitività (contro il 6° della Germania, il 16° della Francia, il 18° della Gran Bretagna, e persino il 38° della Spagna), con evidenti risvolti sull’intervento di investimenti diretti esteri. Come se ciò non bastasse si applica una politica mercantilistica per la quale si tenta in tutti i modi di ostacolare le imprese che decidono comunque di investire da noi.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> L. Mari, *I costi delle PMI. Dalle infrastrutture all’imposizione fiscale: le cause della scarsa competitività del nostro sistema*, in [www.i-dome.com](http://www.i-dome.com);

A. Vinciarelli, *Pmi, decalogo ostacoli alla competitività: il costo in euro*, 9 maggio 2011, in [www.pmi.it](http://www.pmi.it)

## 2.2 Fattori di successo nelle piccole e medie imprese

La Piccola e Media Impresa è universalmente riconosciuta come l'elemento chiave dell'economia europea e mondiale. Come recita lo *Small Business Act for Europe*, “costituendo il 99% delle aziende europee, le piccole e medie imprese sono il fulcro dell'economia europea. Esse forniscono più di due terzi dell'impiego nel settore privato e sono il perno della crescita economica. Hanno una importanza cruciale per l'economia dell'Europa, sia come sostegno all'impiego, sia come fonte di innovazione.”

È proprio questa innovazione che trasforma quegli stessi elementi rappresentativi del divario tra grandi imprese e PMI, o tra PMI italiane e Small Business europee, in fattori critici che portano al successo (basta che l'impresa capisca in cosa difetta, migliori quel punto, e lo trasformi da svantaggio a peculiarità). Ma cosa consente realmente ad alcune PMI di incamminarsi verso percorsi di competitività nazionale e internazionale, di incrementare le loro possibilità in un mercato globale volatile e in costante cambiamento? Il Professore Fernando Alberti sostiene che il successo del *Made in Italy* è il frutto di processi di imprenditorialità aziendale, caratterizzati dall'abbandono dello *status quo* e dall'avvio di percorsi sfidanti. Ciò significa sostanzialmente due cose:

- Un orientamento strategico imprenditoriale, quindi caratterizzato da innovatività, proattività e propensione al rischio e non da un allineamento alle prassi consolidate del settore, cosa che sarebbe senza dubbio più comoda ma che condurrebbe a una progressiva selezione della specie;
- Una crescita imprenditoriale, fondata sull'identificazione e sfruttamento di opportunità di sviluppo di nuove attività economiche (di prodotto, di mercato e di processo).<sup>93</sup>

Dunque alla base vi sono scelte che si possono definire “corporate” – ovvero di definizione e ridefinizione del portafoglio di business, della struttura organizzativa, della *governance* e dell'assetto finanziario-patrimoniale, ecc. – ma anche importanti scelte effettuate a livello “business”, ovvero a livello di *strategia competitiva*. Le ricerche mostrano, infatti, che il successo competitivo si abbina sempre a un vantaggio competitivo che valorizza la differenziazione del sistema d'offerta. Questa può avvenire attraverso lo stile, il contenuto di moda e/o il design, il marchio, oppure attraverso livelli di servizio qualitativamente superiori, l'affidabilità o un'elevata velocità di risposta alle esigenze della clientela; in altri ancora attraverso livelli molto elevati di qualità del prodotto, contenuto tecnologico, ampiezza o profondità della gamma. Se, dunque, dietro al successo competitivo delle

---

<sup>93</sup> Alla base di quest'affermazione ci sono sia studi fondati su campioni statisticamente rappresentativi di PMI italiane sia una serie di casi di studio approfonditi e longitudinali nel tempo. In tutti i casi, il Professore e il suo team si sono concentrati su PMI che avessero un differenziale di redditività di almeno il 50% per tre anni consecutivi rispetto alla media delle imprese del loro settore.

PMI vi è sempre un vantaggio di differenziazione robusto, ciò avviene pure a fronte dell'efficienza aziendale e di un serrato controllo dei costi, che sono costantemente contenuti attraverso leve gestionali complementari alla scelta di differenziazione. Ciò viene effettuato non solo ricercando continuamente, a parità di qualità e affidabilità, i migliori prezzi di acquisto di materie prime, servizi ed energia ma anche adottando dei sistemi informativi di analisi e controllo dei costi.

Tale vantaggio è mantenuto attraverso la capacità di costruire e utilizzare reti di competenze extra-aziendali, attraverso i propri partner e fornitori, ed è sfruttato esplorando e penetrando i mercati internazionali, grazie all'immagine, alla tradizione, alle relazioni di partnership e alla reputazione costruita negli anni.

A queste scelte più di natura strategica si affiancano alcuni elementi di *cultura imprenditoriale* altrettanto importanti per spiegare il successo delle PMI studiate. Si tratta, ad esempio dell'attenzione a interpretare e ad anticipare le direttrici di sviluppo dei mercati di riferimento, a capire quali prodotti verranno richiesti, la passione per l'aspetto tecnico ed estetico del prodotto e il suo sviluppo, la tensione all'affermazione di un marchio rappresentativo di una famiglia, la vocazione a conoscere e penetrare i mercati esteri attraverso il contatto diretto con i potenziali clienti oltre i confini nazionali. Inoltre, le PMI di successo studiate si caratterizzano per una forte attenzione alle risorse umane, ritenute un elemento fondamentale sia per il mantenimento delle competenze tecnico-produttive sia per l'irrobustimento dello spirito creativo e dei processi di imprenditorialità aziendale. Infine, si rileva una gestione sapiente della sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa, spesso procedendo verso modelli di impresa familiare allargata o aperta.<sup>94</sup>

Altri fattori che portano al successo, alcuni dei quali già nominati nel paragrafo precedente come elementi costituenti i gap delle piccole e medie imprese, sono riportati di seguito.

### 2.2.1 Qualità, innovazione, attenzione ai clienti

Tra i fattori che determinano il successo delle piccole e medie imprese nel mondo, i principali riguardano la qualità del prodotto/servizio che offrono, combinata con la capacità di produrre innovazione in tempi brevi. Questo vale sia per quelle aziende universalmente conosciute grazie al loro brand, che gioca un ruolo chiave nella penetrazione del mercato globale, sia per quelle eccellenze meno note, ma non per questo meno rilevanti, nell'affermazione del *Made in Italy*. Un secondo elemento è la capacità di rispondere in maniera efficace alle esigenze dei loro clienti. Questa capacità risulta a sua volta dalla combinazione di due fattori: innovazione dei propri prodotti

---

<sup>94</sup> F. Alberti, *Qual è il segreto delle pmi di successo?*, 3 settembre 2013, in [www.mysolutionpost.it](http://www.mysolutionpost.it)

e servizi per seguire le esigenze del mercato, e reattività nel rispondere ai bisogni puntuali dei propri clienti (supporto, manutenzione, servizi a valore aggiunto).<sup>95</sup>

A conferma di quanto detto, vi è una *ricerca Istat* rilevante che, nel triennio 2010-2012, il 51,9% delle imprese italiane con 10 o più addetti ha svolto attività finalizzate all'introduzione di innovazioni. Rispetto al triennio precedente, la propensione innovativa delle imprese è leggermente aumentata (+0,5 punti percentuali). L'industria si conferma il settore più innovativo con il 58,4% di imprese; aumenta la capacità innovativa nelle costruzioni con il 37,6% (+2,5 punti percentuali) e nei servizi con il 49,4% (+2,8 punti percentuali). I settori industriali più innovativi sono la fabbricazione di computer e prodotti di elettronica, l'industria farmaceutica e quella chimica. Nei servizi, i settori con la maggiore capacità innovativa sono le assicurazioni, la ricerca e sviluppo e la produzione di software.

Il 35,5% delle imprese è stato impegnato in attività dirette all'introduzione di innovazioni di prodotto o processo (+ 2 punti percentuali rispetto al triennio precedente). Tra queste, la maggior parte (il 33,5% del totale) ha introdotto con successo sul mercato o nel proprio processo produttivo almeno un'innovazione di prodotto o processo; il rimanente 2% è costituito, invece, da imprese con attività di innovazione abbandonate o ancora in corso alla fine del 2012. Con il 45,4% di imprese innovatrici, l'industria si conferma il settore economico che investe di più nell'innovazione di prodotto-processo; seguono i servizi (29,5% di imprese innovatrici) e le costruzioni (20,3%) (Tabella 7).

---

<sup>95</sup> C. Erba, *E-learning, un'opportunità per le Pmi. Adesso*, 27 giugno 2013, in [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it)

TAB. 7 – Principali indicatori di innovazione delle imprese, per macrosettore e classe di addetti, anni 2010-2012, valori percentuali

MACRO-SETTORI CLASSI DI ADDETTI	Imprese con attività innovative*	Imprese con attività innovative di prodotto-processo*	Imprese che hanno introdotto almeno un'innovazione di prodotto o processo*	Imprese con attività di innovazione integrate (prodotto-processo, organizzative-di marketing)*	Imprese con attività di innovazione di prodotto-processo ancora in corso o abbandonate alla fine del 2012*
Industria	58,4	45,4	43,1	32,5	2,3
Costruzioni	37,6	20,3	17,9	14,8	2,4
Servizi	49,4	29,5	28,0	23,6	1,5
10-49 addetti	49,3	32,7	30,7	23,9	1,9
50-249 addetti	68,8	54,8	52,5	42,8	2,3
250 addetti e oltre	82,5	69,2	66,7	59,6	2,5
<b>Totale</b>	<b>51,9</b>	<b>35,5</b>	<b>33,5</b>	<b>26,4</b>	<b>2,0</b>

MACRO-SETTORI CLASSI DI ADDETTI	Imprese che hanno innovato solo i prodotti**	Imprese che hanno innovato solo i processi**	Imprese che hanno innovato sia i prodotti sia i processi**	Spesa per l'innovazione per addetto (mgl euro). Anno 2012	Imprese innovatrici che cooperano con l'esterno***
Industria	19,5	27,1	53,3	8,3	11,0
Costruzioni	24,1	35,1	40,8	3,0	9,3
Servizi	31,2	25,0	43,8	4,2	16,0
10-49 addetti	23,6	28,6	47,7	6,5	10,9
50-249 addetti	25,2	20,5	54,3	6,7	15,6
250 addetti e oltre	18,1	19,4	62,5	6,0	37,2
<b>Totale</b>	<b>23,7</b>	<b>27,0</b>	<b>49,3</b>	<b>6,3</b>	<b>12,5</b>

(\*) % sul totale delle imprese  
(\*\*) % sul totale delle imprese che hanno introdotto almeno un'innovazione di prodotto o processo  
(\*\*\*) % sul totale delle imprese con attività innovative di prodotto-processo

[Fonte: ISTAT, *L'innovazione nelle imprese italiane*, Report anni 2010-2012, 4 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

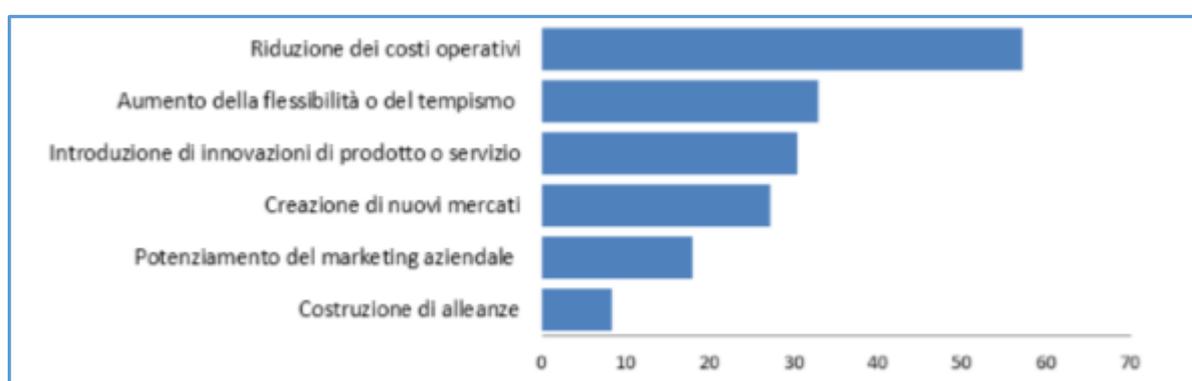
La modalità di innovazione prevalente – adottata dalla metà delle imprese – consiste nell'attivazione di processi di innovazione integrati. Seguono con il 31,5% le imprese che hanno investito solo nelle innovazioni di tipo organizzativo-di marketing, mentre il 17,6% ha realizzato unicamente innovazioni di prodotto-processo. La tendenza alla complementarità delle innovazioni introdotte è più diffusa nell'industria (55,6%).

Quest'aumento dell'innovazione è dovuto anche dalla presenza di incentivi pubblici: il 20,7% delle imprese innovatrici in senso stretto ha dichiarato di aver ricevuto un sostegno per l'innovazione, proveniente principalmente da amministrazioni pubbliche locali o regionali (ben il 15,2%). A livello settoriale, è l'industria a ottenere più frequentemente forme di sostegno pubblico (23,7% contro il 16,9% nei servizi e il 14,9% nelle costruzioni).

Per oltre la metà delle imprese innovatrici in senso stretto l'innovazione è prevalentemente legata a strategie di riduzione dei costi. A questo orientamento si affiancano strategie più complesse volte ad

aumentare la flessibilità aziendale (32,9%), a sviluppare nuove tipologie di prodotto e servizio (30,4%), a creare nuovi mercati in Europa o nel resto del mondo (27,1%). Poco frequenti sono, invece, le imprese che puntano al potenziamento del marketing (17,8%) o alla costruzione di alleanze con altri soggetti (8,2%) (Figura 10). Il primato della riduzione dei costi è sostanzialmente confermato a livello settoriale, anche se l'industria riconosce un'importanza maggiore all'apertura di nuovi mercati, mentre il settore dei servizi assegna una rilevanza relativamente superiore allo sviluppo di innovazioni di prodotto.<sup>96</sup>

FIG. 10 – Imprese che hanno attribuito un grado di importanza alto alle diverse strategie aziendali, anni 2010-2012, valori percentuali sul totale delle imprese innovatrici in senso stretto



[Fonte: ISTAT, *L'innovazione nelle imprese italiane*, Report anni 2010-2012, 4 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

### 2.2.2 Flessibilità, crescita, adattamento

Eccellere in un mercato ampio, in perenne cambiamento, richiede innanzitutto una forte capacità di adattamento, soprattutto per le piccole e medie imprese, dove la possibilità di spesa e investimento può vedersi drasticamente limitata dalle problematiche note di accesso al credito, variabilità nel recupero crediti e scalabilità della propria struttura organizzativa. Al contempo, la piccola impresa ha dal proprio lato risorse, valori ed abilità su cui far leva per mettere in gioco strategie flessibili che le permettano di adattare la propria struttura ed il proprio modello di business a quello che i trend di mercato richiedono.

Fra le componenti chiave su cui la PMI può investire per raggiungere lo scopo si possono citare:

- La valorizzazione delle risorse locali;
- Lo sviluppo di sinergie con altre realtà imprenditoriali vicine o complementari;
- Il rinnovo dei propri cicli di produzione e dei modelli di vendita ad essi legati;
- La creatività e la cultura del cambiamento;

<sup>96</sup> ISTAT, *L'innovazione nelle imprese italiane*, Report anni 2010-2012, 4 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)

- L'internazionalizzazione;
- L'interiorizzazione delle regole del nuovo mercato globale;
- Lo sfruttamento delle risorse normative, ivi comprese le nuove forme giuridiche nate a supporto dei processi sinergici fra piccole e medie realtà imprenditoriali (i distretti industriali, le reti d'impresa).

### 2.2.3 Tecnologie, digitale e cloud computing

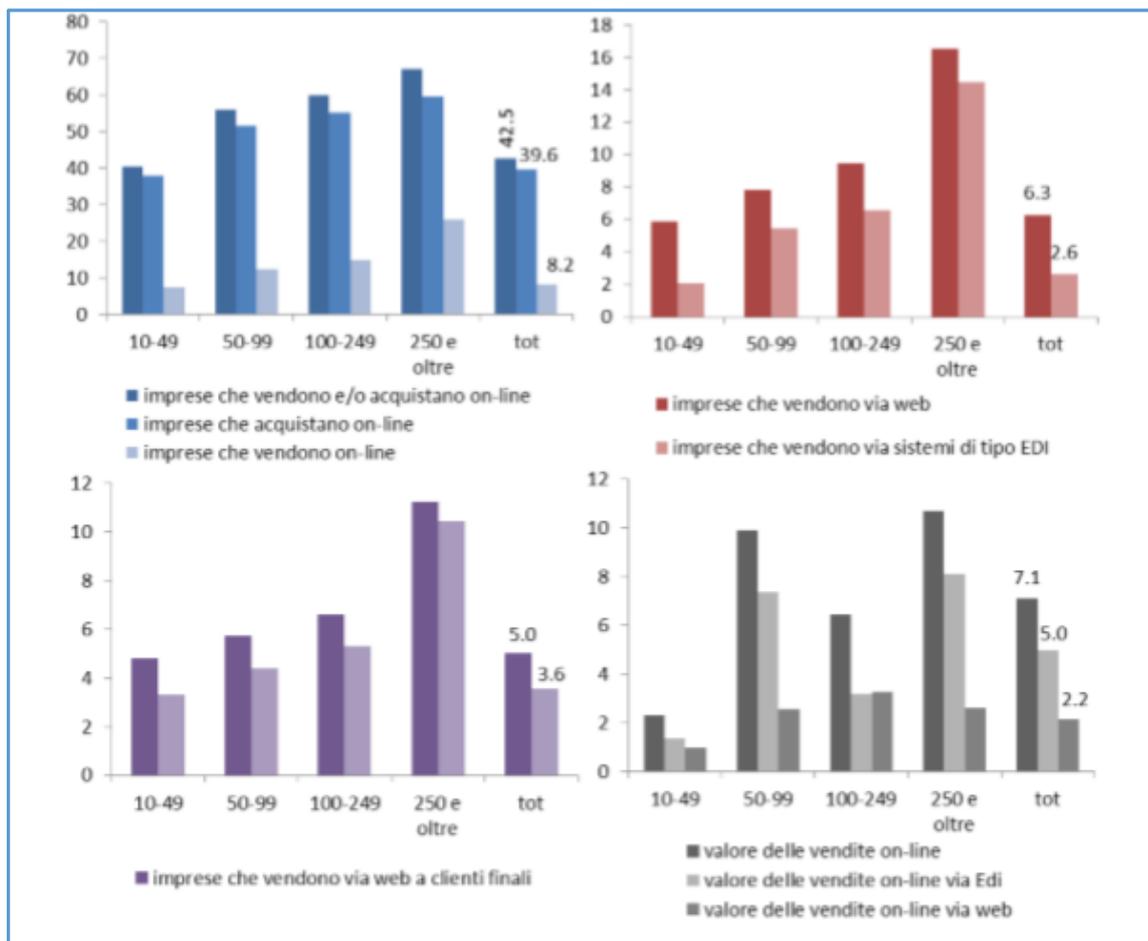
In passato si pensava che solo le aziende di grandi dimensioni potessero investire nel digitale. In realtà il web offre proprio alle attività meno note l'opportunità di farsi conoscere e crearsi possibilità per crescere online. Basta solo adattarsi al cambiamento e non farsi trovare impreparati, utilizzando gli strumenti giusti per emergere. Le tecnologie non sono che una componente del vasto spettro di soluzioni, che possono supportare un'impresa nell'ottimizzazione delle proprie pratiche di lavoro e nell'esplorazione di nuove opportunità di business: esse possono giocare un ruolo chiave nel garantire il successo di una organizzazione nei 3-5 anni a venire. Infatti leggendo alcuni recenti report si può trarre la conclusione che l'innovazione digitale non rappresenti più un'opportunità, ma una necessità per rafforzare il posizionamento competitivo.

Secondo una *ricerca Istat*, nel 2014 il 98,2% delle imprese con almeno 10 addetti dispone di una connessione a Internet (96,8% nel 2013). Il 69,2% delle imprese con almeno 10 addetti (88,9% tra le imprese con almeno 250 addetti) dispone di un sito web (67,3% nel 2013). Il 31,8% delle imprese con almeno 10 addetti (51,9% tra quelle con almeno 250 addetti) utilizza uno fra i social media (24,7% nel 2013), anche se quasi i due terzi di queste dichiara di utilizzarne soltanto uno. Gli strumenti più diffusi tra le imprese sono i social network, come ad esempio un profilo aziendale su Facebook, e i siti web di condivisione di contenuti multimediali, come ad esempio YouTube e SlideShare. La percentuale di utilizzo degli strumenti social aumenta notevolmente nel caso delle attività legate a media e comunicazione come quelle editoriali e della produzione cinematografica di video e di programmi televisivi; percentuali elevate si riscontrano anche in attività per le quali la reputazione on-line è molto importante, come i servizi di alloggio e le agenzie di viaggio. Le imprese di minore dimensione utilizzano soprattutto i social network (28,5%) mentre, al crescere della dimensione aziendale, pur restando lo strumento preferito, le imprese risultano più orientate verso un utilizzo diversificato di strumenti social.

È stabile la percentuale di imprese attive nel commercio elettronico nel 2013; sono il 42,5% contro il 44,4% del 2012. Aumentano le imprese con più di 10 addetti che hanno venduto on-line i propri prodotti o servizi (da 7,6% nel 2012 a 8,2% nel 2013), e la quota sale al 26% nel caso di imprese con almeno 250 addetti, ma diminuiscono quelle che hanno acquistato on-line (41,7% nel 2012 e 39,6%

nel 2013). Nel corso del 2013, il fatturato on-line si attesta al 7,1% del fatturato totale (2,3% nelle piccole imprese e 10,7% in quelle di maggiore dimensione) (Figura 11). Le imprese del settore dell'editoria e dei servizi di alloggio sono le più presenti nel mercato on-line, ultime invece quelle attive nella ristorazione e nelle costruzioni, data anche la natura del prodotto offerto.

FIG. 11 – Imprese con almeno 10 addetti che, nel corso dell'anno 2013, hanno venduto o acquistato online



[Fonte: ISTAT, *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese*, Report anno 2014, 22 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

Soltanto l'8,2% delle imprese dichiara di fatturare esclusivamente in forma cartacea ad altre imprese o alla P.A., ma è ancora bassa la percentuale delle imprese che utilizzano la fatturazione elettronica in un formato adatto all'elaborazione automatica (5,4%), mentre è molto diffusa la fatturazione digitale non adatta all'elaborazione automatica (56,7%).

Prosegue a ritmi elevati la crescita, registrata già negli anni precedenti, dell'adozione di software specifici per la raccolta e condivisione con altre aree aziendali di informazioni sulla clientela (CRM): dal 13,3% nel 2009 al 23,1% nel 2013 fino al 28,2% nel 2014. È nettamente aumentata anche la

diffusione di software per la condivisione automatica di informazioni tra diverse aree funzionali dell'impresa (ERP), che passa dal 9,7% del 2009 al 27,2% del 2013 fino al 37,2% del 2014.

Il 15,2% delle imprese con almeno 10 addetti impiega esperti ICT, che risultano tuttavia più presenti nelle grandi imprese.

Nel 2014, il 40,1% delle imprese con almeno 10 addetti acquista servizi di *cloud computing* (47,4% tra le imprese con almeno 250 addetti). Tuttavia, il 12,2% delle imprese utilizza in *cloud* esclusivamente servizi di posta elettronica. Tra i fattori che orientano le piccole imprese all'uso del *cloud* sono da citare la scalabilità dei servizi e la limitata presenza interna di competenze informatiche specialistiche. Tra i settori di attività economica che utilizzano servizi di *cloud computing* spiccano le attività dei servizi delle agenzie di viaggio e tour operator (61,4%), quelle legate al settore dell'ICT (54,0%) con particolare riferimento ai servizi di informatica (57,2%), a quelli editoriali (52,9%) e delle telecomunicazioni (52,2%). Tra i fattori che limitano l'uso di servizi di *cloud computing* da parte delle imprese che già lo usano vi sono il rischio di violazione della sicurezza (20,2%) – al quale sono particolarmente sensibili le imprese più grandi (27,3%) rispetto a quelle con meno di 50 addetti (19,7%) – e la conoscenza non adeguata di questi servizi (21,1%), che risulta essere limitante più per le piccole imprese che per quelle di maggiori dimensioni (rispettivamente 21,6% e 12,9%). Tra i fattori che ostacolano l'uso di servizi di *cloud computing* da parte delle imprese che ancora non lo usano, quello connesso alla conoscenza insufficiente dello strumento viene indicato dal 31,6% di imprese con meno di 50 addetti contro il 14,5% delle grandi imprese per le quali, invece, l'ostacolo maggiore riguarda il rischio di violazione della sicurezza (30,8%).<sup>97</sup>

I vantaggi della digitalizzazione sono:

- Ampliamento del proprio mercato di riferimento grazie al Web, attraverso il quale si possono raggiungere molti più utenti e potenziali clienti, in ogni luogo del mondo;
- Diminuzione dei costi di gestione dei processi aziendali e di comunicazione, possibile attraverso il passaggio dal cartaceo al digitale nell'archiviazione e pubblicazione dei documenti e attraverso l'utilizzo delle e-mail;
- Possibilità di avere opinioni, feedback, impressioni e consigli più veloci e probabilmente più sinceri da parte degli utenti attraverso campagne mirate e strumenti dedicati, sfruttando ad esempio i commenti sul sito web e i social network;
- Monitoraggio più efficiente della produzione e del rendimento delle diverse aree di business, con la possibilità di introdurre cambiamenti in tempi molto rapidi. In questo modo sarà semplice rispondere più velocemente ai mutamenti del mercato e alle esigenze dei

---

<sup>97</sup> ISTAT, *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese*, Report anno 2014, 22 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)

consumatori, sapendo adeguare quasi in tempo reale la propria offerta e le partnership con i fornitori.<sup>98</sup>

La verifica empirica del fatto che quest'evoluzione sia in atto si può avere dai dati raccolti con due analisi. La prima condotta da *Global Strategy* che, per realizzare il *Rapporto 2014* dell'Osservatorio sulle PMI, ha selezionato 327 aziende medio-piccole all'interno di un campione di circa 8.000 aziende (con un fatturato tra i 20 e i 250 milioni di euro annui) rileva che queste PMI eccellenti sono consapevoli che un buon sito e una piattaforma multilingua rappresentano un propulsore per la crescita all'estero. Investono in media il 5% del fatturato in ricerca e sviluppo e il 15% di tale importo viene dedicato allo studio di soluzioni digitali a supporto del business. Il 93% delle imprese eccellenti ha un sito multilingua o almeno tradotto in inglese; il 46% utilizza i principali social network per aumentare la visibilità, quasi il 30% ha sviluppato applicazioni per il mobile. La seconda condotta dalla newsletter "*Newsmercati*", tramite un sondaggio online cui hanno partecipato 176 aziende che utilizzano Internet per competere all'estero, riporta le seguenti affermazioni. Il 31% acquista tramite il Web materie prime, semilavorati e prodotti da fornitori stranieri, mentre il 15% utilizza i *marketplace* internazionali per rifornirsi. Sul fronte delle vendite, il 30% distribuisce all'estero tramite il sito aziendale; il 15% vende invece tramite i siti di e-commerce (Amazon, Ebay). Per promuovere il sito all'estero le aziende utilizzano anche le campagne di e-mail marketing (19%) e gli annunci su Google (11%). L'Advertising su magazine digitali viene utilizzato dal 7%. Il 29% del campione si avvale della collaborazione di società di consulenza e agenzie specializzate in ambito digitale. Il numero di persone che accede da mobile ai portali e-commerce è cresciuto in Italia di oltre il 60% nel corso dell'ultimo anno. Il 65% del campione afferma che nel 2014 incrementerà l'investimento sul mobile, rispetto al 49% del 2013. Le aziende che non prevedono investimenti sul mobile sono il 24%, una percentuale di molto inferiore a quella del 2013 (40%). Nessuna delle aziende ha intenzione di ridurre nel 2014 il budget destinato al mobile (erano l'1% nel 2013).<sup>99</sup>

## 2.2.4 Formazione

Affrontare nuove sfide imprenditoriali può voler dire estendere, a volte riposizionare i propri prodotti e servizi, nonché rinnovare il proprio capitale umano in termini di competenze, processi e strumenti operativi. Queste pratiche, spesso routinarie per la grande impresa, diventano un elemento differenziale per le piccole e medie imprese, per le quali alcuni cambiamenti organizzativi possono avere un peso molto rilevante in termini economici e di processo. Una efficace strategia formativa rivolta al capitale umano è la risposta giusta per governare l'innovazione e la creatività, favorendo un

---

<sup>98</sup> *Digitalizzazione PMI: perché conviene investire nel digitale*, in [www.territorioidigitale.it](http://www.territorioidigitale.it)

<sup>99</sup> E. Forzato, *Le Pmi eccellenti investono in innovazione digitale*, in [www.forzato.it](http://www.forzato.it)

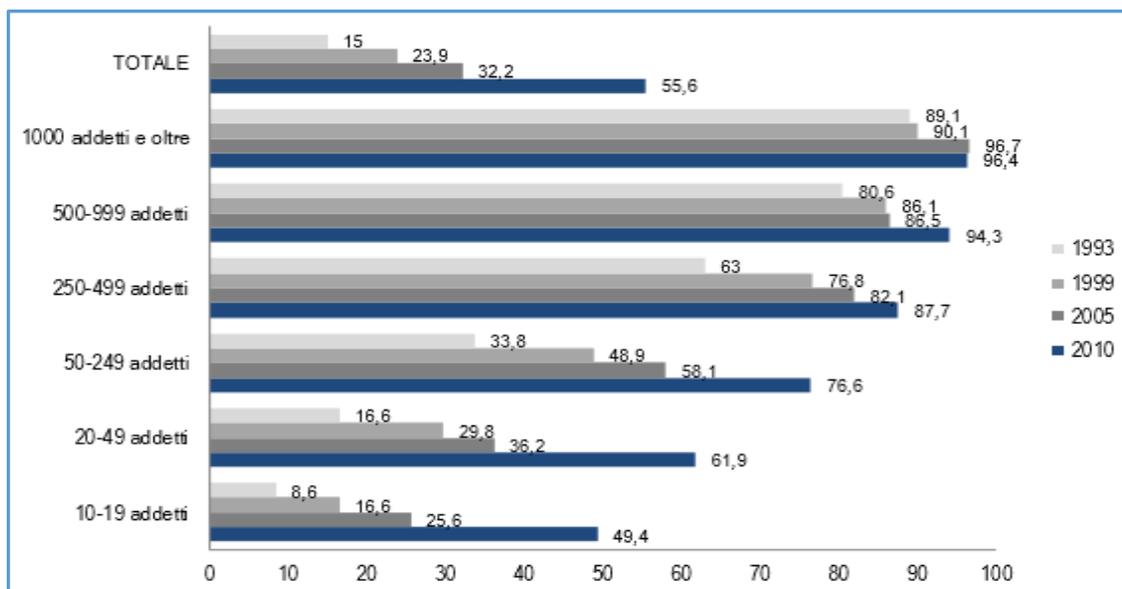
corretto posizionamento delle proprie risorse. Al tempo stesso, investire nella formazione permette alle imprese di valorizzare le proprie competenze al fine di raggiungere un comune obiettivo di business.

Investire in formazione vuol dire mettere la propria organizzazione in grado di:

- Supportare l'ingresso e lo sviluppo delle risorse umane
- Agevolare il riposizionamento delle risorse su mansioni diverse
- Assicurare la *compliance* con le normative vigenti
- Preparare la forza lavoro alle sfide del mercato globale
- Aggiornare partner e clienti sul valore e gli aggiornamenti dei propri prodotti e servizi
- Sviluppare le competenze linguistiche per favorire il commercio estero
- Produrre conoscenza sugli aspetti legali e manageriali legati alla presenza della propria azienda sul mercato internazionale.<sup>100</sup>

Secondo una *ricerca Istat*, tra il 1993 e il 2010 le imprese italiane mostrano una crescente propensione alla formazione dei propri addetti. Tra il 2005 e il 2010 la percentuale di imprese che ha svolto attività di formazione è passata dal 32,2% al 55,6%, con un incremento di oltre il 70%. L'aumento è da ricondurre prevalentemente alle imprese da 10 a 249 addetti, che però partivano da livelli di attività formativa molto ridotti (Figura 12).

FIG. 12 – Imprese che hanno svolto formazione per classe di addetti, anni 1993-2010, valori percentuali



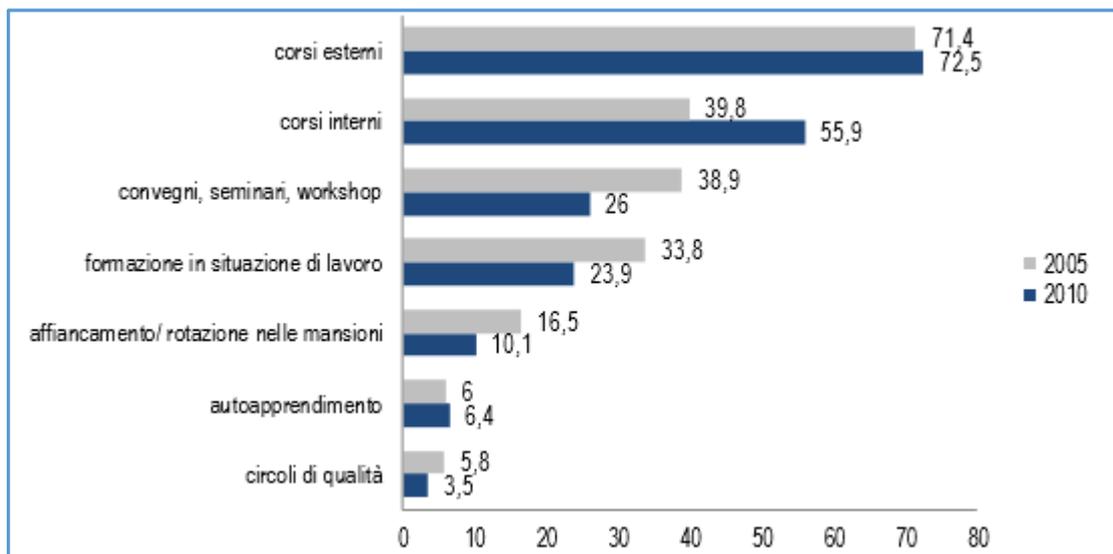
[Fonte: ISTAT, *La formazione nelle imprese italiane*, Report anno 2010, 1 agosto 2013, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

<sup>100</sup> C. Erba, *E-learning, un'opportunità per le Pmi. Adesso*, 27 giugno 2013, in [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it)

La posizione dell'Italia in ambito europeo, passando da poco più del 30% al 57%, è notevolmente migliorata, ma rimane inferiore alla media europea (66%).

La tipologia di formazione più diffusa è rappresentata dai corsi di formazione, adottati dall'84,2% delle imprese. Le modalità più frequentemente rilevate, infatti, sono quelle relative ai corsi esterni (il 72,5%) e ai corsi interni (il 55,9%); seguono i convegni e i seminari (55,9%) (Figura 13).

FIG. 13 – Tipologia di formazione utilizzata, anni 2005-2010, valori percentuali



[Fonte: ISTAT, *La formazione nelle imprese italiane*, Report anno 2010, 1 agosto 2013, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

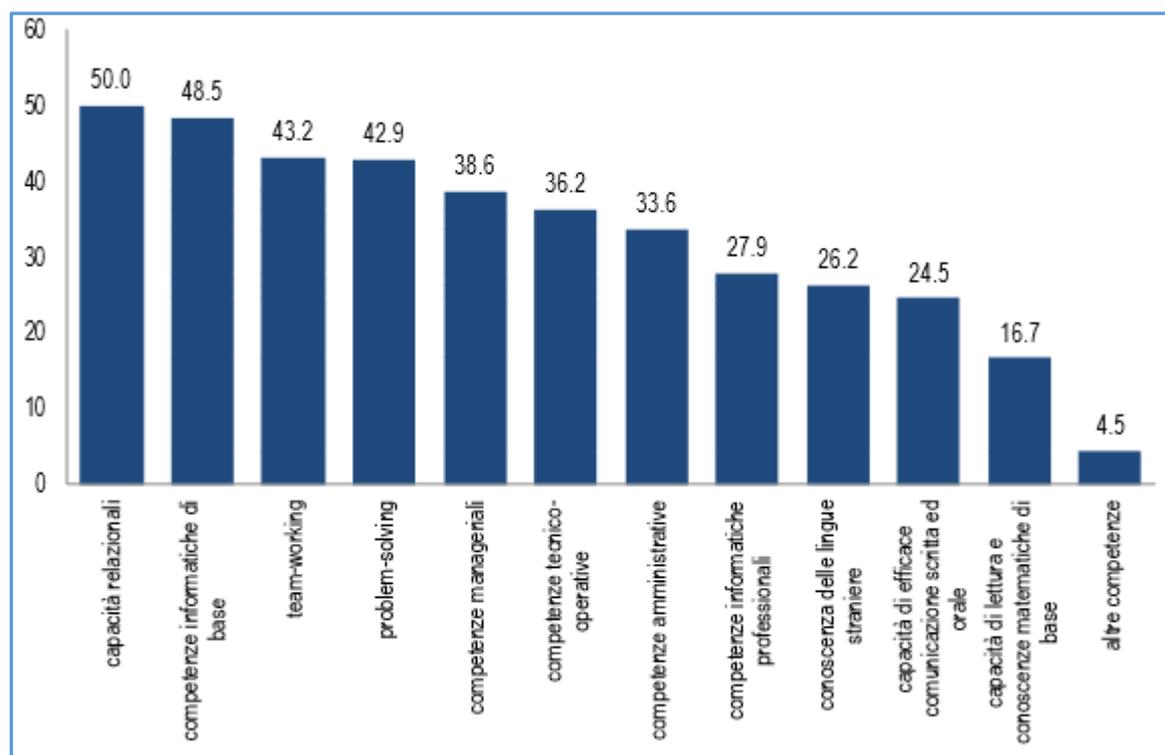
La formazione è più diffusa nelle imprese del settore dei servizi finanziari e assicurativi, nelle attività ausiliarie dei servizi finanziari, nei servizi informatici e delle telecomunicazioni, nella fornitura di servizi di rete e nel commercio. Seguono i settori delle costruzioni e dell'industria.

Il Trentino-Alto Adige presenta la percentuale più alta di imprese che svolgono attività di formazione: il 70,6% in Provincia di Bolzano e il 64,1% in Provincia di Trento. A seguire, vi è il gruppo delle grandi regioni industrializzate del Nord (Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna e Lombardia). Le altre regioni hanno performance inferiori alla media nazionale, con l'eccezione di Abruzzo (56,5% di imprese formatrici), Molise (56,5%) e Umbria (55,6%).

A tutte le imprese (con e senza attività di formazione) è stato chiesto di indicare l'importanza attribuita a differenti competenze per lo sviluppo dell'azienda. Le competenze più importanti sono risultate quelle di tipo "relazionale" che comprendono non solo le "capacità relazionali" in senso ampio – ad esempio quelle dei propri addetti con i clienti e con i fornitori – indicate dal 50% delle imprese, ma anche quelle relative al lavoro in "team" indicate dal 43,2% delle imprese. Una competenza, di tipo tecnico, ma altrettanto trasversale, al secondo posto nella graduatoria, è quella relativa alle conoscenze informatiche di base, cruciali per il 48,5% delle imprese. Le ulteriori competenze, in

ordine di importanza, sono quelle di tipo “organizzativo”, relative all’atteggiamento proattivo verso i problemi riscontrati sul lavoro (*problem solving*) e di tipo manageriale, indicate rispettivamente dal 42,9% e dal 38,6 % delle imprese. Le competenze tecnico-operative sono state indicate dal 36,2% delle imprese mentre le rimanenti, più settoriali, da quote minori di aziende (dal 33,6% al 16,7%) (Figura 14).

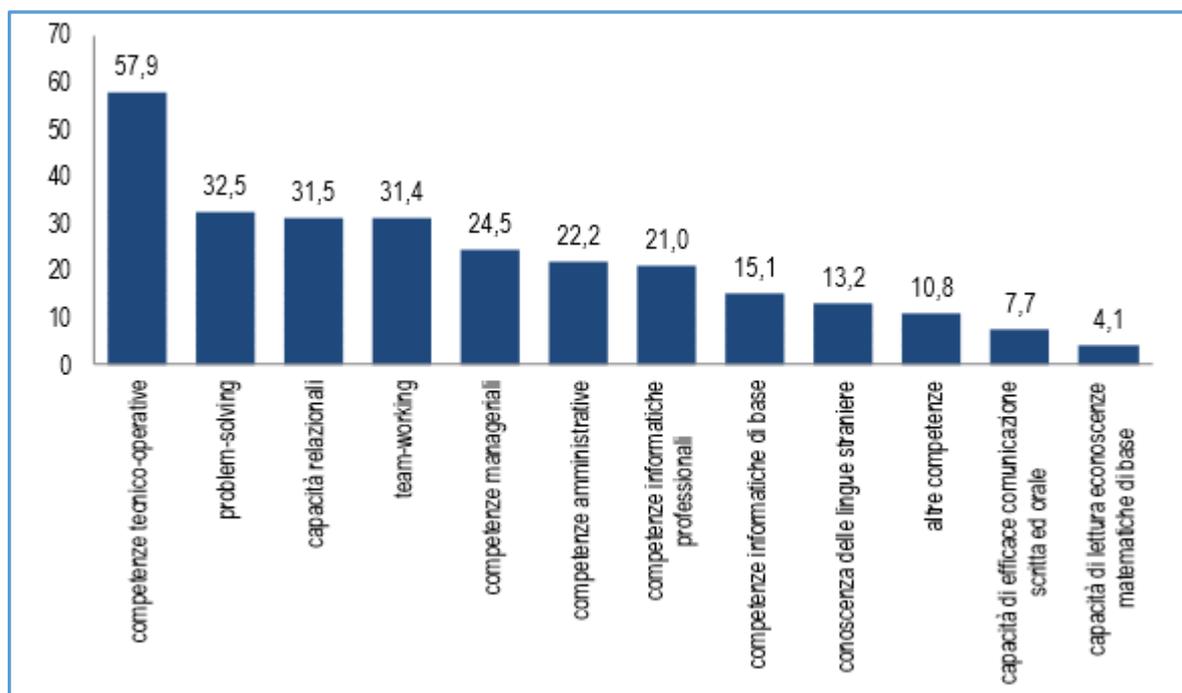
FIG. 14 – Competenze professionali ritenute di importanza cruciale per le imprese italiane con almeno 10 addetti, 2010, valori percentuali



[Fonte: ISTAT, *La formazione nelle imprese italiane*, Report anno 2010, 1 agosto 2013, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

Alle aziende con attività di formazione è stato anche chiesto quali fossero le competenze professionali che ritenevano di dovere sviluppare o migliorare attraverso le proprie attività di formazione del personale. Le risposte delle aziende premiano il rafforzamento delle “competenze tecnico-operative” (57,9%). Restano in secondo piano le competenze di tipo relazionale – capacità relazionali (31,5%) e *team working* (31,4%) –, quelle di tipo organizzativo, come la capacità di risolvere i problemi che emergono durante il lavoro (32,5%) e le competenze manageriali (24,5%) (Figura 15).

FIG. 15 – Competenze professionali da sviluppare con i corsi di formazione per le imprese formatrici con almeno 10 addetti, valori percentuali



[Fonte: ISTAT, *La formazione nelle imprese italiane*, Report anno 2010, 1 agosto 2013, in [www.istat.it](http://www.istat.it)]

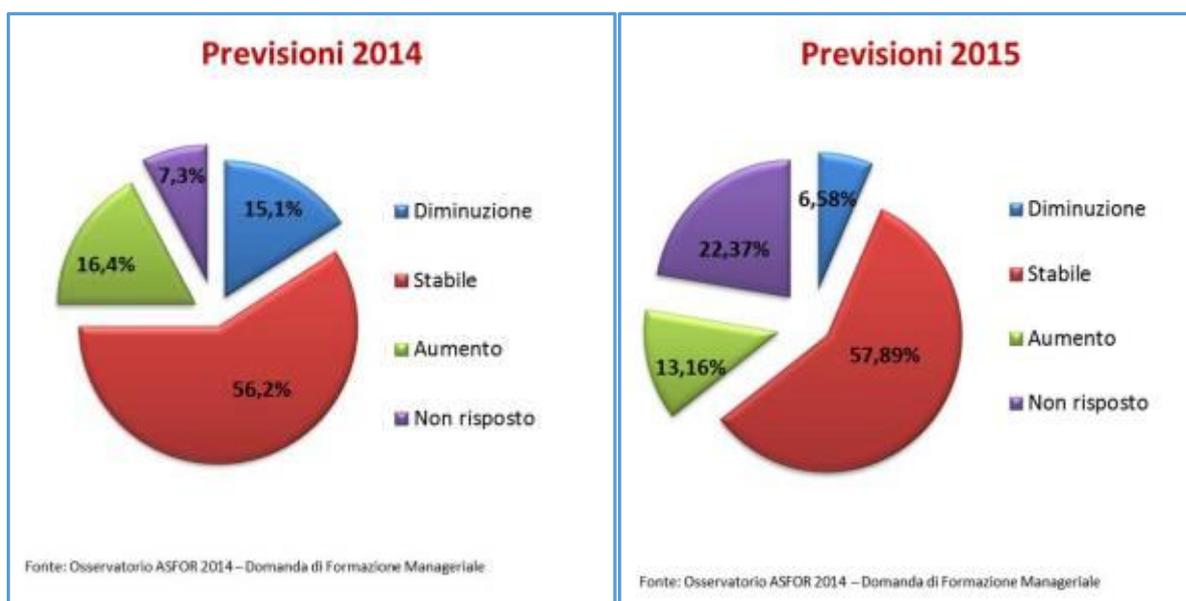
Considerando il tasso di partecipazione ai corsi di formazione secondo la dimensione delle imprese che utilizzano tale modalità, si può osservare una riduzione, rispetto al 2005, della forbice tra le performance delle piccole e delle grandi imprese. Nel 2010 hanno partecipato a corsi di formazione oltre 3 milioni di lavoratori, ovvero il 36,0% del totale degli addetti, con un incremento rispetto al 2005 di circa 3 punti percentuali. Le imprese con 10-19 addetti hanno consentito l'accesso ai corsi di formazione al 18,9% del proprio personale (raddoppiando i risultati del 2005). Analizzando la composizione per genere dei partecipanti, emerge uno scarto tra femmine e maschi di oltre 3 punti percentuali a favore di questi ultimi (il 37,1% contro il 33,9%); nel 2005 la differenza era di due punti percentuali (il 29,5% contro il 27,5%) ed è dunque aumentata nell'intervallo di tempo considerato, facendo crescere il divario di un ulteriore punto percentuale. Il gap di genere si manifesta in particolare nelle piccole imprese e diminuisce all'aumentare della dimensione aziendale.<sup>101</sup>

Altri segnali di ripresa provengono dall'*Asfor*, Associazione italiana per la formazione manageriale, che ha presentato recentemente la *Decima Indagine sulla Domanda di Formazione Manageriale*. Infatti, nonostante la crisi, sono molte le imprese italiane che hanno intenzione di mantenere stabili le risorse finanziarie dedicate alla formazione dei manager. Per l'anno in corso si conferma che il

<sup>101</sup> ISTAT, *La formazione nelle imprese italiane*, Report anno 2010, 1 agosto 2013, in [www.istat.it](http://www.istat.it)

56,20% delle imprese interpellate manterrà stabili gli investimenti in formazione (contro il 41% del 2012). Il campione preso in è composto in prevalenza da imprese (manifatturiere, servizi assicurativi e finanziari, utilities), ma sono presenti anche significative realtà della Pubblica Amministrazione (quali Inps e Agenzia delle Entrate). La previsione per il 2015 è di un investimento stabile per il 58% delle aziende, mentre la percentuale che intende diminuire i budget si riduce dal 15,1% nel 2014 al 6,58% nel 2015 (era del 35% del 2012 e 31% del 2013) come si può osservare dalla Figura 16.<sup>102</sup>

FIG. 16 – Budget della formazione



[Fonte: Osservatorio Asfor 2014]

## 2.2.5 E-Learning

L'E-Learning è universalmente riconosciuto come elemento standard nei processi di formazione aziendali, poiché non implica quei vincoli spazio-temporali tipici della formazione tradizionale, permettendo alle imprese di implementare un modello di formazione "asincrona" che sfrutta in maniera ottimale il tempo delle risorse coinvolte. È un ideale complemento della più tradizionale formazione d'aula. Esso infatti:

- Permette di ottimizzare i tempi della formazione lasciando a ciascuno la possibilità di accedere ai corsi senza interferire con le attività lavorative
- Non richiede a una intera unità di presenziare eventi di formazione in aula disponibili in date ben definite

<sup>102</sup> L. Oliva, *Le imprese ricominciano a investire in formazione*, 22 ottobre 2014, in [www.mark-up.it](http://www.mark-up.it)

- Permette alle piccole realtà di accedere agli stessi contenuti di qualità adottati dalla grande impresa, con costi ridotti
- Non richiede particolari competenze interne all'organizzazione per organizzare e monitorare i processi formativi dell'azienda
- Permette alle risorse di accedere alla formazione in modalità “consultativa”, in modo da supportare i processi operativi anche dopo che la formazione di base è stata erogata
- Grazie all'affermazione dei modelli Sas non presenta barriere all'ingresso, permettendo a chiunque di aprire una piattaforma formativa in tempi brevi e con costi contenuti
- Permette di sviluppare il concetto di “rete d'impresa”, anche per quel che riguarda i processi di formazione, consentendo di implementare, tramite una stessa soluzione tecnologica, portali di formazione condivisi fra diverse aziende legate da logiche e meccanismi di partnership.

Per competere ai massimi livelli ed emergere sul mercato, le PMI hanno bisogno di gestire una forza lavoro altamente produttiva e qualificata, nel rispetto degli standard di sicurezza nazionali e internazionali. Non solo l'E-Learning è uno strumento adeguato per la piccola e media impresa, ma è soprattutto il complemento di una strategia di formazione che vede nello sviluppo del proprio capitale umano il perno principale del proprio sviluppo economico ed organizzativo. Piccole e medie imprese hanno, più della grande azienda, la necessità e l'opportunità di formare un pubblico variegato in tempi brevi. L'uso delle nuove tecnologie per erogare un numero adeguato di ore di formazione al personale (interno ed esterno), combinato con le soluzioni di aula virtuale, è il giusto compendio per un sistema formativo altrimenti non sostenibile su piccola scala.<sup>103</sup>

## 2.3 Riforme per colmare i restanti gap

Il bilancio tra gap e fattori di successo porta all'affermazione conclusiva che – nonostante le PMI in Italia rappresentino un traino all'innovazione, alla crescita economica e alla creazione d'impiego, oltre a giocare un ruolo cruciale per la coesione sociale – il settore rimane troppo frammentato, con chiare difficoltà di crescita che richiedono riforme in termini di ulteriore semplificazione dei processi amministrativi, incentivi per gli investimenti di capitale di rischio, riduzione del cuneo fiscale, rafforzamento del sostegno all'innovazione e all'espansione sui mercati internazionali.

Questo è quanto sostiene il rapporto “*Le politiche per le PMI e l'Imprenditorialità in Italia*”, dell'Ocse, presentato davanti al Ministro per lo Sviluppo Economico. Lo studio fa parte di una serie di lavori analoghi dell'Ocse sulle piccole e medie imprese dei Paesi più sviluppati, ed è stato richiesto

---

<sup>103</sup> C. Erba, *E-learning, un'opportunità per le Pmi. Adesso*, 27 giugno 2013, in [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it)

da Giuseppe Tripoli, il Garante Nazionale delle PMI, con l'obiettivo di fornire indicazioni utili al Governo e alle stesse piccole e medie imprese italiane.

Le *medie* imprese italiane (tra 50 e 249 dipendenti) spesso eccellono nelle loro nicchie di mercato e hanno produttività superiori alle loro simili in Germania e Francia; hanno anche una forte propensione alla collaborazione, come dimostrano i tanti distretti industriali che competono ai più alti livelli internazionali. Positivo è anche il giudizio sulla facilità di “fare impresa”: «Il tempo necessario per aprire un'impresa in Italia è più basso che nella gran parte dei paesi Ocse, e il peso della burocrazia sulle imprese, specie di taglia piccola, è relativamente leggero grazie al processo di semplificazione amministrativa degli ultimi dieci anni». Secondo il *rapporto Doing Business 2014* della *Banca Mondiale* – che analizza l'impatto delle norme relative al settore privato sulle imprese e in particolare sulle PMI – sono tre le riforme che, tra 2012 e 2013, hanno migliorato il clima imprenditoriale in Italia, collocandola nella graduatoria delle economie in cui è più facile fare business il nostro paese al 65° posto (su 189 Stati). La prima riforma riguarda la riduzione delle spese legali, con un tariffario ufficiale che determina i costi da sostenere in assenza di accordo tra avvocati e clienti. La seconda riguarda il tema dell'insolvenza: secondo il rapporto, attraverso la moratoria, l'Italia ha reso più semplice la ristrutturazione dei debiti, permettendo alle imprese in difficoltà di continuare ad operare. Infine, la terza ha semplificato le norme sul trasferimento di proprietà, eliminando la necessità di un attestato di certificazione energetica per gli edifici commerciali privi di sistemi di riscaldamento.<sup>104</sup> Nonostante il governo italiano abbia adottato misure urgenti per aiutare sia le piccole che le medie imprese a gestire la crisi economica nell'ultimo quinquennio (ad esempio le risorse del Fondo Centrale di Garanzia sono state moltiplicate e il pagamento di una larga parte dei debiti commerciali dello Stato nei confronti delle imprese è stato autorizzato per fronteggiare il credito bancario; altre misure hanno favorito l'innovazione e l'internazionalizzazione come i contratti di rete, che offrono agevolazioni fiscali, di credito, e procedure amministrative semplificate per le PMI che decidono di collaborare su progetti volti all'innovazione, e la legislazione sulla start-up innovativa, che concede agevolazioni fiscali alle nuove imprese a vocazione tecnologica), il quadro non è tutto così roseo. La recessione, che ha colpito l'Italia due volte, ha ridotto il numero totale di imprese e ha aumentato la disoccupazione. Inoltre in Italia è altissima la percentuale di *micro e piccole* imprese (mentre l'economia si rafforzerebbe se il Paese fosse in grado di generare più imprese di media dimensione e a forte crescita). I dati Ocse infatti mostrano che le medie imprese sono solo lo 0.5% del totale, e le imprese giovani a forte crescita economica e occupazionale sono lo 0.2% delle aziende manifatturiere e lo 0.4% di quelle dei servizi, valori molto al di sotto di altri Paesi Ocse.

---

<sup>104</sup> A. Lamboglia *Doing Business 2014: in Italia tre riforme per le PMI*, 31 ottobre 2013, in [www.fasi.biz](http://www.fasi.biz)

L'agenda politica italiana dovrebbe quindi concentrarsi sul sostegno alle imprese a forte crescita, il rafforzamento di quelle sotto i 10 addetti e la formalizzazione delle ampie aree di informalità ancora presenti nel Paese. E questo si ottiene riducendo il cuneo fiscale sul lavoro, semplificando il sistema fiscale, stimolando la competizione in alcuni settori e professioni, aumentando la capacità di attrazione e radicamento degli investimenti esteri, lo sviluppo del capitale di rischio per le imprese, e migliorando la formazione di imprenditori e lavoratori delle PMI.

Più in dettaglio l'Ocse suggerisce per esempio di favorire la crescita d'impresa con un'ulteriore riforma della proprietà intellettuale, un rafforzamento della collaborazione tra imprese e università, e un miglioramento degli incentivi fiscali e del sistema di protezione legale per chi decide di investire il proprio capitale nelle PMI. Inoltre esorta il Governo italiano a porre più attenzione ad aspetti come lo sviluppo del capitale di rischio, l'innovazione non tecnologica, i legami tra PMI e imprese straniere, le competenze imprenditoriali e quelle dei lavoratori, la formazione all'impresa in scuole e università, e programmi mirati per alcune fasce della popolazione (come le minoranze etniche e gli anziani), e segmenti dell'economia come il non-profit. Un'altra area di suggerimenti riguarda la riduzione del gap tra Nord e Sud nello sviluppo d'impresa, attraverso un maggior numero di programmi preferenziali appunto per il Sud, un miglior coordinamento tra le politiche nazionali e regionali per le PMI e l'imprenditorialità, e il sostegno alla diversificazione e internazionalizzazione dei distretti industriali. Infine, conclude il rapporto, è importante che il governo mantenga l'attuale enfasi su PMI e imprenditorialità, accertandosi che le misure proposte siano implementate, magari attraverso un'Agenzia nazionale da creare ad hoc, o un'istituzione finanziaria preposta a incoraggiare gli investimenti nelle start-up e PMI con potenziale di crescita.<sup>105</sup>

Secondo il *paper Fmi*, le PMI che producono beni strumentali avanzati “potrebbero non essere più la fonte di forza che erano in passato”, per rigidità, burocrazia ma anche per le loro ridotte dimensioni di fronte alla “natura mutevole della produzione globale, dove le imprese di maggiori dimensioni hanno più successo nell'imporre un brand globale, nel finanziarsi e nell'integrare un ciclo degli approvvigionamenti globale” La ricetta suggerita dallo studio del Fmi è chiara: “C'è forse bisogno crescente di riforme strutturali”, che stimolino un altro settore, quello delle imprese ad alta innovazione scientifica, che rimuovano le barriere alla crescita di dimensioni e incoraggino gli investimenti dall'estero.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> D. Lazzarin, *Ocse: quadro migliore per le PMI italiane, ma servono altre riforme*, 08 ottobre 2014, in [www.digital4.biz](http://www.digital4.biz)

<sup>106</sup> *Fmi, in Italia non è il costo lavoro ma l'innovazione il vero gap delle imprese*, *ILSole24ORE*, 10 maggio 2014, in [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

# CAPITOLO 3

## LE PRINCIPALI VARIABILI ORGANIZZATIVE

“La cultura è ciò che resta quando si è dimenticato tutto”  
[E. Herriot]<sup>107</sup>

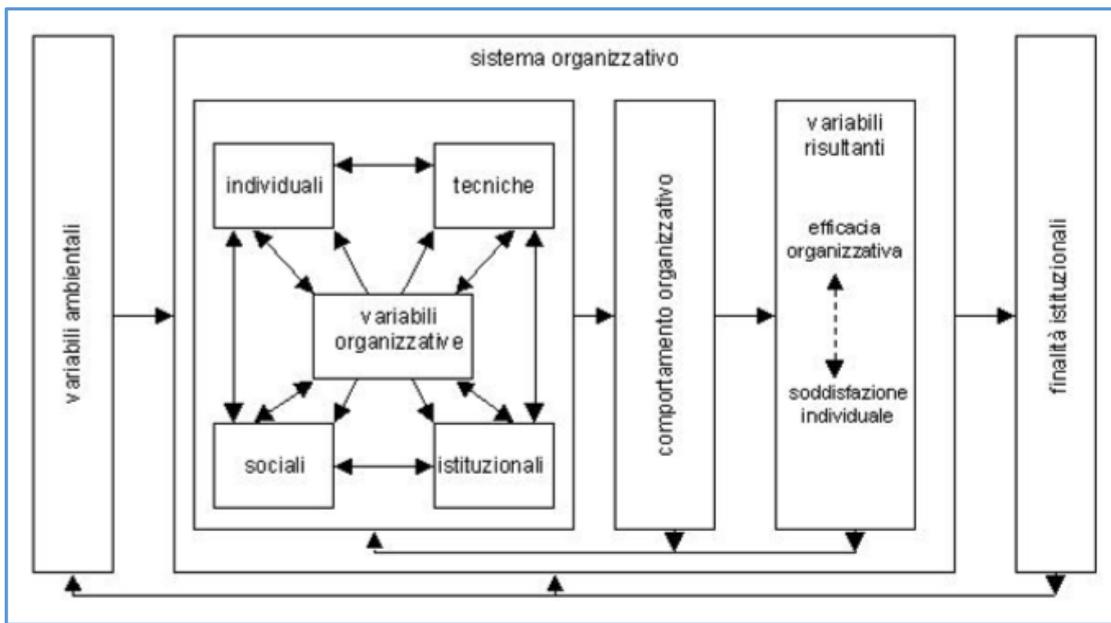
La cultura d’impresa – per quanto complessa e articolata – non è un concetto a sé; deve essere inserita in un contesto più ampio, che è quello dell’azienda stessa. La sua presenza è fondamentale in quanto è un elemento – come è stato più volte sottolineato in precedenza – che, se ben sviluppato, può portare alla differenziazione dell’organizzazione, al vantaggio competitivo e quindi al successo. Non è però l’unico. Il successo di un’impresa è infatti dato da una struttura che ben supporta la strategia, da buone relazioni tra dipendenti ma anche tra subordinati e direttori, da un’integrazione con l’ambiente in cui si trova ad operare, dalla presenza di risorse umane qualificate e sistemi informativi avanzati, da un rapporto positivo con leggi, istituzioni e associazioni varie. Tutti elementi che non fanno parte della cultura d’impresa ma che si sviluppano parallelamente fino ad influenzarsi a vicenda, al punto che se manca uno di questi – come la formazione del personale o l’utilizzo di strumenti tecnologici innovativi – si afferma che manca anche la cultura d’impresa. Per individuare questi elementi, però, bisogna considerare l’azienda come un *sistema* socio-tecnico, vale a dire un insieme di persone e tecnologie che interagiscono tra loro costituendo il cosiddetto *comportamento aziendale* che – rivolto al raggiungimento degli obiettivi, che producono dei *risultati* – viene descritto come:

- Il processo attraverso il quale l’insieme di persone che, con il loro lavoro, partecipano direttamente allo svolgimento dell’attività dell’azienda viene strutturato secondo i principi di divisione del lavoro e coordinamento, sicché tale insieme acquisisce una struttura e diventa un sistema;
- La funzione aziendale che svolge detto processo;
- Il risultato di detto processo. In questo senso il termine organizzazione può essere considerato sinonimo di *azienda* (il termine "organizzazione" è particolarmente usato nella letteratura aziendalistica di area anglosassone, laddove nella tradizione italiana si preferisce "azienda").

---

<sup>107</sup> Édouard Herriot (1872-1957) è stato un politico francese, professore universitario e capofila del Partito Repubblicano, Radicale e Radical-Socialista.

FIG. 17 – Modello generale del sistema organizzativo



[Fonte: F. Sardu, *Cambiamento organizzativo e variabili individuali*, 2001, in web.tiscali.it]

Il comportamento aziendale è funzione di quegli elementi accennati in precedenza che prendono il nome di *variabili* (Figura 17) e che, a seconda di alcune specifiche caratteristiche, si suddividono in varie categorie. Queste sono le:

- Variabili *ambientali*, esterne al sistema organizzativo e relative ad aspetti socio-economici, giuridici e culturali dell'ambiente in cui esso opera;
- Variabili *di contesto*, interne al sistema organizzativo, che comprendono a loro volta:
  - o Le variabili *umane o individuali*, relative alle caratteristiche delle persone che operano nel sistema organizzativo (qualificazione professionale, atteggiamenti, motivazione riguardo al lavoro);
  - o Le variabili *sociali*, ossia l'insieme delle relazioni interpersonali che si creano all'interno del sistema organizzativo; concernono inoltre il significato delle relazioni sociali interne ed esterne al sistema;
  - o Le variabili *tecniche*, relative alle tecnologie impiegate, all'insieme di modalità operative ed applicative di cui si avvale il lavoro umano, collegate a strumenti di varia natura; esse risultano immediatamente riscontrabili nei processi di trasformazione industriale: macchine, impianti, strumenti tecnici complementari al lavoro nello svolgimento dei processi produttivi;
  - o Le variabili *istituzionali* sono quel tipo di variabili che condizionano il campo di variabilità del sistema considerato. Con specifico riferimento ai sistemi aziendali esse possono

essere: le finalità istituzionali, la costituzione del soggetto di impresa, la combinazione dei processi produttivi.

- Le variabili *organizzative*, ossia le modalità attraverso le quali si realizzano le connessioni tra gli elementi del sistema organizzativo, definendone specifici attributi organizzativi (i ruoli organizzativi) funzionali ai risultati, indipendentemente dalle persone che li impersonano. Sono normalmente considerate variabili organizzative:
  - La struttura organizzativa;
  - I sistemi o meccanismi operativi;
  - I processi
  - Lo stile di leadership e, più in generale, la cultura aziendale.

Alcune fonti individuano, quale altra variabile organizzativa, le risorse. Infine c'è un modello che mette in relazione alcune di queste variabili con altre ancora: si tratta del cosiddetto modello delle 7 S di McKinsey, che – come vedremo in seguito – descrive l'influenza di questi elementi sul funzionamento e successo dell'impresa.

Come si può sempre osservare dalla Figura 17 le variabili ambientali influenzano quelle di contesto, mentre quelle interne al sistema organizzativo si influenzano a vicenda. Infine non è un caso che le variabili organizzative – tra cui la cultura d'impresa – sono poste al centro dello schema: sono elementi che rivestono un ruolo fondamentale, che fanno esistere e conducono l'azienda.

### 3.1 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa è la parte statica dell'azienda comprensiva di tutte le variabili che per essere modificate hanno bisogno di un atto formale (ad esempio organigrammi, procedure, descrizioni dei compiti, criteri di divisione del lavoro, gruppi di lavoro, ecc.). All'interno di un sistema organizzativo essa costituisce l'ossatura concettuale: è il sistema di ripartizione dei ruoli, descrive cioè come sono ripartite le varie attività e i compiti, identifica gli organi principali e la loro collocazione. È determinata dalle scelte relative a:

- Divisione del lavoro;
- Gruppo;
- Numero di livelli gerarchici;
- Meccanismi di coordinamento;
- Decentramento.

La *divisione del lavoro* si concretizza nella scomposizione dei processi aziendali in *attività* elementari e nel raggruppamento di queste ultime in *compiti* secondo un qualche criterio logico o tecnico; nell'assegnazione dei compiti alle *posizioni organizzative*, ossia ai *ruoli* definiti all'interno

dell'azienda, costituendo così le *mansioni*; nell'assegnazione di una o più persone a ciascuna posizione, creando così gli *organi* aziendali. Un organo può essere individuato come un insieme di ruoli o posizioni, e quindi di mansioni, ma può altresì essere definito come un subsistema cui è affidato lo svolgimento di una funzione. Di conseguenza, l'organo ha delle responsabilità all'interno del processo di produzione economica. La descrizione qualitativa e quantitativa del personale di una struttura, cioè il numero delle persone che compongono ciascun organo e il loro tipo di qualifica personale, viene indicata con il termine organico. Connesso al concetto di divisione del lavoro è quello di *specializzazione* che, secondo la terminologia introdotta da H. Mintzberg<sup>108</sup>, può essere orizzontale o verticale. Si parla di specializzazione orizzontale con riferimento all'ampiezza della specializzazione, ovvero al numero di compiti che sono assegnati ad una certa posizione. Un lavoro è molto specializzato orizzontalmente se consiste in pochi compiti, mentre è poco specializzato orizzontalmente se consiste in molti compiti. Si parla, invece, di specializzazione verticale con riferimento alla profondità della specializzazione, ovvero al controllo che una certa posizione ha sulla esecuzione dei propri compiti. Un lavoro è molto specializzato verticalmente se il lavoratore non ha alcun controllo sulle modalità di esecuzione del lavoro, mentre è poco specializzato verticalmente se gode di un'elevata autonomia decisionale. Questa distinzione ha portato ad individuare quattro possibili combinazioni delle due dimensioni: alta specializzazione orizzontale e alta specializzazione verticale come nel caso di lavori poco qualificati (lavoro operativo); alta specializzazione orizzontale e bassa specializzazione verticale come il lavoro direzionale svolto ai livelli più bassi della struttura aziendale (lavoro professionale); bassa specializzazione orizzontale e alta specializzazione verticale come il lavoro direzionale svolto ai livelli più bassi della struttura aziendale (lavoro di supervisione); bassa specializzazione orizzontale e bassa specializzazione verticale come il lavoro svolto dai manager e dai dirigenti di alto livello (lavoro direttivo). Quando viene diminuita la specializzazione orizzontale si parla di allargamento dei compiti (*job enlargement*): si accorpano all'interno di un ruolo anche mansioni che stanno a monte o a valle nel processo e che precedentemente erano affidate a soggetti diversi, operando un'*aggregazione orizzontale*. Quando, invece, viene diminuita la specializzazione verticale si parla di arricchimento dei compiti (*job enrichment*): vengono accorpate all'interno di un ruolo anche attività che appartenevano ad un livello gestionale superiore, operando un'*aggregazione verticale*. Di contro, la rotazione dei compiti (*job rotation*) è la variazione periodica dei compiti assegnati al singolo operatore all'interno di una certa area organizzativa, ossia nell'ambito di ruoli simili ma che permettano, comunque, un ampliamento delle conoscenze.

---

<sup>108</sup> Henry Mintzberg (1939-) è un accademico canadese, studioso di scienze gestionali, ricerca operativa, organizzazione e strategia.

Il *grouping* consiste nel raggruppamento degli organi, secondo un determinato criterio, in *unità organizzative* alle quali è generalmente preposto un *organo di comando*. I criteri di raggruppamento possono essere:

- In base all'input dei processi aziendali, quando sono raggruppati organi (o unità operative) omogenei in relazione alla funzione, ossia alla natura tecnico-economica delle attività svolte (ad esempio in un'impresa: produzione, marketing, amministrazione e finanza, acquisti, risorse umane ecc.), oppure in relazione alla disciplina (ad esempio, in un ospedale: medicina generale, oculistica, otorinolaringoiatria ecc.) o alla tecnologia impiegata; focalizza l'attenzione sull'ottimale impiego delle risorse e quindi sull'efficienza dell'azienda, ma tende a distoglierla dal risultato finale del processo - i prodotti - e quindi dalla soddisfazione del cliente, ossia dall'efficacia aziendale;
- In base all'output dei processi aziendali, quando sono raggruppati organi (o unità operative) omogenei in relazione al prodotto oppure al mercato di sbocco del medesimo, alle categorie di clientela o all'area geografica; focalizza l'attenzione sulla soddisfazione del cliente ma tende a distoglierla dall'ottimale impiego delle risorse;
- In base ai processi aziendali, quando sono raggruppati tutti gli organi (o le unità operative) impegnati in un determinato processo; in teoria dovrebbe unire i vantaggi dei precedenti, in pratica è scarsamente utilizzato per le difficoltà applicative;
- Su base numerica, quando gli organi sono raggruppati in squadre che svolgono la medesima attività contemporaneamente; trova applicazione solo a livello operativo;
- Su base temporale, quando gli organi sono raggruppati in turni che svolgono la medesima attività in periodi diversi; anche questo trova applicazione solo a livello operativo e non ai livelli superiori dell'organizzazione aziendale.

Ai vari livelli di raggruppamento corrispondono livelli di autorità, esercitata dall'organo di comando nei confronti degli organi del livello immediatamente inferiore che, a loro volta, possono essere organi operativi o organi di comando di unità organizzative. L'insieme di queste relazioni di autorità costituisce la *gerarchia* aziendale. Un livello gerarchico è costituito dagli organi di pari grado, collocati lungo la linea gerarchica, che non dipendono gerarchicamente gli uni dagli altri. Il numero di subordinati che dipendono da un superiore è detto *ampiezza del controllo*. Le strutture organizzative si distinguono in *piatte* o *alte*, secondo che abbiano un ridotto o più elevato numero di livelli gerarchici. Una struttura piatta, a parità di numero di addetti, ha unità organizzative di maggiori dimensioni rispetto ad una alta; ha un ambito di controllo tendenzialmente più ampio, comporta minori costi, avendo meno posizioni manageriali da retribuire; inoltre, la minore distanza tra vertice aziendale e organi operativi velocizza e rende più tempestivi i processi decisionali e di

comunicazione, evitando anche distorsioni interpretative. Di contro, una struttura alta consente un più efficace controllo dei superiori sui subordinati, in correlazione ad un più ristretto ambito di controllo. L'introduzione delle tecnologie informatiche tende a favorire l'adozione di strutture più piatte, perché rende più facile e meno costoso il controllo a distanza ma anche l'autocontrollo da parte dell'operatore, al quale possono essere lasciati margini più elevati di autonomia decisionale.

Il *coordinamento* ha, in un certo senso, un ruolo complementare alla divisione del lavoro, avendo lo scopo di armonizzare le decisioni e le attività degli organi e delle unità organizzative, tra loro e con gli obiettivi dell'azienda; assicurare la fluidità delle attività, senza interferenze o disallineamenti temporali; eliminare la variabilità dei comportamenti, ove non sia desiderabile. È tanto più necessario quanto più i compiti sono complessi – ossia poco strutturati e comportanti eccezioni e scambi di informazioni – ed interrelati e quanto più l'organizzazione è complessa e diversificata. Meccanismi di coordinamento adatti in caso di compiti meno complessi sono:

- Un'adeguata progettazione degli spazi di lavoro (layout);
- L'adattamento reciproco, che opera attraverso la comunicazione informale tra i soggetti da coordinare che, in questo modo, conservano il controllo del loro lavoro;
- La standardizzazione delle attività, tramite la formalizzazione, che consiste nell'emissione e comunicazione di documenti scritti che stabiliscono regole vincolanti sulla divisione del lavoro e il coordinamento (in particolare definiscono quali sono gli organi e le loro relazioni gerarchiche o funzionali, quali attività devono svolgere e come le devono svolgere);
- La definizione di obiettivi comuni;
- La supervisione diretta, che opera attraverso gli ordini del superiore gerarchico comune agli organi da coordinare, che ne assume la responsabilità e il controllo del lavoro.

In presenza di maggiore complessità dei compiti, possono essere utili i seguenti meccanismi di coordinamento:

- Il supporto alla supervisione diretta, realizzato attraverso il sistema informativo, che fornisce agli organi di comando le informazioni necessarie per decidere, o la creazione di organi di staff, che si affiancano agli organi di comando supportandoli con la consulenza ed assistenza, grazie alle competenze specialistiche di cui dispongono;
- La creazione di unità organizzative autosufficienti;
- Il rafforzamento delle relazioni orizzontali, attuato mediante la creazione di comitati (o team) permanenti che riuniscono più organi periodicamente; *task forces*, permanenti o più frequentemente temporanee, che riuniscono più organi per affrontare un determinato problema; posizioni di collegamento, che hanno il compito di favorire le comunicazioni tra unità organizzative; posizioni di integrazione, che hanno autorità funzionale su tutti gli organi

coinvolti in un progetto (*project manager*), in un prodotto (*product manager*), in un processo (*process manager*);

- La standardizzazione delle conoscenze e capacità.

La delega è il trasferimento di poteri decisionali e delle corrispondenti responsabilità dall'organo che ne è inizialmente investito (delegante) ad un altro organo (delegato). Una struttura organizzativa è caratterizzata da un maggiore *decentramento* quanto più la delega è continuativa e sistematica (non saltuaria od occasionale), riguarda decisioni su questioni rilevanti, raggiunge i livelli più bassi della gerarchia. Presenta vari vantaggi, ad esempio evita che gli organi al vertice della gerarchia aziendale debbano dedicare il loro tempo a decisioni frequenti e di minore portata; favorisce la tempestività delle decisioni, in risposta agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno; consente una maggiore considerazione degli aspetti operativi e attuativi delle decisioni; agisce da fattore di motivazione del personale. Il decentramento può essere:

- *Verticale*, quando i poteri sono trasferiti ad un organo di line subordinato nella gerarchia; riguarda normalmente decisioni per l'implementazione degli obiettivi aziendali;
- *Orizzontale*, quando i poteri sono trasferiti ad un organo di staff; riguarda normalmente decisioni sui metodi di lavoro, che rientrano nelle competenze specialistiche dell'organo di staff;
- *Selettivo*, quando sono attribuiti ad un organo poteri decisionali su questioni attinenti alla funzione alla quale appartiene;
- *Parallelo*, quando sono attribuiti all'organo che presidia un output i poteri decisionali (in genere ampi) per gestirlo.

Tornando al concetto generale di struttura organizzativa aziendale, questa può essere studiata ai *livelli* di macrostruttura (o macro-organizzazione), che riguarda l'articolazione dell'azienda nelle direzioni intermedie (di funzione, divisione ecc.); mesostruttura (o meso-organizzazione), che riguarda l'articolazione interna delle direzioni intermedie; microstruttura (o micro-organizzazione), che riguarda l'articolazione interna delle singole unità operative, e quindi il sistema dei compiti, delle mansioni e delle posizioni. Particolarmente rilevante è la *macrostruttura*, in relazione alla quale si riscontrano schemi tipici. Tali schemi presentano delle configurazioni caratteristiche delle variabili organizzative, in funzione del modo in cui viene diviso il lavoro manageriale e, in particolare, del criterio di raggruppamento in base al quale sono formate le direzioni intermedie poste alle dirette dipendenze dell'alta direzione. Anche se nella pratica si riscontrano macrostrutture ibride, di solito si identificano i seguenti schemi:

- Elementare;
- Polifunzionale;

- Multi divisionale;
- A matrice.

La *struttura elementare* è caratterizzata da due soli livelli della line gerarchica (l'alta direzione e le unità operative), organi di staff limitati o assenti e decentramento limitato o assente. È lo schema tipico delle piccole organizzazioni, in particolare delle piccole imprese dirette personalmente dal proprietario-imprenditore.

La *macrostruttura polifunzionale* (la cosiddetta *U-form*) è caratterizzata da almeno tre livelli della line gerarchica (l'alta direzione, le direzioni di funzione e le unità operative), organi di staff di solito presenti e decentramento selettivo verso le direzioni di funzione. È lo schema più diffuso, nonostante comporti dei limiti come la lentezza delle comunicazioni interne, la difficoltà a fronteggiare la variabilità ambientale e tecnologica, la tendenza a far sì che gli attori organizzativi assumano sotto-obiettivi organizzativi perdendo di vista l'obiettivo globale e la fluidità dei processi. Condizioni ideali per l'impiego della macrostruttura polifunzionale sono prodotti ampiamente sperimentati e standardizzati, bassi livelli di innovazione tecnologica, ridotta variabilità ambientale.

La *macrostruttura multidivisionale* (la cosiddetta *M-form*) è caratterizzata da almeno quattro livelli della line gerarchica (l'alta direzione o il cosiddetto livello corporate, le direzioni di divisione o il cosiddetto livello business, le direzioni di funzione e le unità operative), organi di staff presenti, sia a livello di azienda che di divisione e decentramento parallelo verso le direzioni di divisione. Le divisioni sono di solito articolate in funzioni ed hanno quindi una strutturazione interna di tipo polifunzionale. È solitamente adottato dalle organizzazioni di maggiori dimensioni, caratterizzate da un'elevata differenziazione in termini di prodotti, mercati e clientela, condizione ideale per il suo impiego. Tra i vantaggi strutturali ci sono la possibilità di individuare un responsabile unico per un determinato prodotto, mercato o area geografica, evitando che debba essere l'alta direzione a farsi carico di assicurare una visione unitaria e la facilità di tenere comportamenti adattivi differenti e mirati per ogni realtà produttiva o territoriale. Tra i limiti invece ci sono la moltiplicazione di risorse che svolgono medesime funzioni e, quindi, dei costi; le possibili difficoltà di comunicazione tra le divisioni, che tendono a comportarsi come aziende a sé stanti; la tendenza a far sì che gli attori organizzativi assumano come organizzazione di riferimento non l'intera azienda ma la propria divisione. Una variante di questo schema è la *holding*, nella quale le divisioni hanno un'autonoma soggettività giuridica.

La *macrostruttura a matrice* è una variante della polifunzionale caratterizzata da almeno tre livelli della *line* gerarchica (l'alta direzione, le direzioni di funzione o line verticale e, allo stesso livello, i *project* o *product manager* o line orizzontale e le unità operative, che dipendono tanto da una

direzione di funzione quanto da un *project o product manager*), organi di staff di solito presenti e decentramento selettivo verso le direzioni di funzione, parallelo verso i *project o product manager*. La matrice viene detta debole se l'autorità prevalente è attribuita ai manager della line verticale mentre quelli della line orizzontale hanno un ruolo di coordinamento e controllo, forte se, invece, l'autorità prevalente è attribuita ai manager della line orizzontale e quelli della line verticale hanno il compito di fornire loro le risorse, garantendo un adeguato livello di performance. Gli schemi a matrice hanno una diffusione piuttosto limitata e tendono ad essere adottati da determinate categorie di organizzazioni, ad esempio le imprese che producono su commessa. I vantaggi strutturali della macrostruttura a matrice sono l'elevata flessibilità di azione e l'elevata capacità di adattamento alle esigenze dell'ambiente e del mercato, la capacità di assicurare il coordinamento di funzioni specialistiche e competenze molto differenziate e l'elevata capacità di innovazione. I limiti strutturali della macrostruttura a matrice sono la difficoltà di standardizzazione dei risultati produttivi, lo *stress* provocato dai continui cambi di ruolo e dalla difficoltà di programmazione delle attività, i rischi di conflitti di ruolo e di competenza e il rischio di duplicazione di funzioni tra la struttura verticale e quella orizzontale. Condizioni ideali per l'impiego sono l'elevata variabilità ambientale e di mercato, alti livelli di innovazione tecnologica e la necessità di impiegare competenze specialistiche e innovative.

## 3.2 I meccanismi operativi

I *sistemi (o meccanismi) operativi* possono essere definiti come sistemi di regole, strumenti gestionali e principi che rendono operativa la struttura organizzativa, indirizzando gli organi verso gli obiettivi aziendali. In altri termini, rendono dinamica la struttura organizzativa, di per sé statica; diversi sistemi operativi applicati alla medesima struttura organizzativa danno luogo a dinamiche diverse. Sono i metodi utilizzati per mettere in relazione le diverse entità che fanno parte della struttura, sono gli stimoli dati alle persone per far sì che si comportino nel modo in cui è richiesto dai diversi ruoli.

I principali meccanismi o sistemi aziendali sono:

- Sistema informativo: l'insieme delle attività, dei mezzi tecnici, delle procedure organizzative, delle risorse umane finalizzati alla raccolta, elaborazione, gestione e distribuzione dei dati e delle informazioni prodotte, utilizzate e condivise dall'azienda durante l'esecuzione dei processi aziendali. Esso non va confuso con il sistema informatico, che indica invece le tecnologie informatiche e di automazione che supportano e rendono più efficiente un sistema informativo. L'obiettivo principale è quello di soddisfare con efficacia ed efficienza le

esigenze conoscitive interne ed esterne d'azienda; per fare ciò il sistema deve avere le caratteristiche della selettività, tempestività, affidabilità, flessibilità ed accettabilità.

- Sistema di pianificazione e controllo: la pianificazione aziendale è il sistema operativo attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi, previa analisi della realizzabilità e dei conseguenti vantaggi, e le azioni atte a conseguirli (piano); può essere scomposta in fasi concatenate, caratterizzate da un orizzonte temporale via via più ristretto degli obiettivi e, correlativamente, da un maggior grado di dettaglio dei medesimi (si parla così di *pianificazione strategica*, che traduce la *mission* in obiettivi strategici, aventi un orizzonte temporale di lungo termine, pluriennale; *pianificazione tattica*, che traduce gli obiettivi strategici in obiettivi tattici, aventi un orizzonte temporale di medio termine; *pianificazione operativa*, che traduce gli obiettivi tattici in obiettivi operativi (o gestionali) aventi un orizzonte temporale di breve termine, non superiore all'anno. Connesso è il sistema di controllo di gestione, il quale ha lo scopo di guidare la gestione aziendale verso il conseguimento degli obiettivi pianificati, evidenziando gli scostamenti tra questi ultimi e i risultati della gestione e mettendo così in grado i responsabili di decidere e attuare le opportune azioni correttive. Tale stretta integrazione fa sì che normalmente, sia a livello teorico che pratico, si parli di sistema di pianificazione e controllo.
- Sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane, che comprende la pianificazione, la selezione e il reclutamento, la formazione, la valutazione, la carriera e mobilità del personale, la politica retributiva, le relazioni sindacali.<sup>109</sup>
- Sistema di qualità, che comprende la pianificazione delle attività di gestione del sistema qualità (verifiche ispettive, azioni preventive e correttive), il controllo della progettazione, la qualifica dei fornitori, il monitoraggio della soddisfazione del cliente e gestione dei reclami, il controllo della documentazione di sistema e delle registrazioni, degli strumenti di misurazione e verifica, dei prodotti/servizi, la gestione dei resi, l'attività di monitoraggio di tutti i processi individuati all'interno dell'azienda, la gestione di un sistema di indicatori per la valutazione dei processi.
- Sistema di gestione logistica, quindi di tutte le attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni dalle origini presso i fornitori (logistica in entrata) fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti (logistica in uscita) e al servizio post-vendita.

---

<sup>109</sup> Per un maggior approfondimento di questo vasto argomento, far riferimento a G. Gabrielli, S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2012

### 3.3 I processi

In ambito prettamente economico un processo è una sequenza di attività attraverso le quali si cerca di conseguire determinati risultati o creare determinati prodotti, a partire da specifici elementi in ingresso; dal punto di vista socio-antropologico, invece, i processi sono l'insieme delle relazioni socio-psicologiche fra individui, gruppi, individui e gruppi e, più in generale, comprendono le persone, il loro comportamento organizzativo e il "clima", ossia le condizioni ambientali in cui struttura e meccanismi si realizzano.

I processi più importanti che influenzano le prestazioni organizzative sono:

- motivazione;
- leadership (stile di direzione);
- comunicazione;
- *decision making*;
- cooperazione/confitto;
- gestione del potere.<sup>110</sup>

### 3.4 La cultura

La cultura aziendale – la cui definizione è stata già data nel primo capitolo – rappresenta cos'è l'azienda e chi sono i suoi membri, cosa vuole, come reagisce ai cambiamenti, come sceglie. Si identifica sostanzialmente nel come si intende fare impresa e si traduce nella consapevolezza di molteplici elementi, dalla conoscenza delle tecniche gestionali, allo stile di direzione, oltre che nei criteri e indirizzi che ispirano modalità operative e approccio al mercato. Sono fattori che determinano l'immagine aziendale, la qualità delle relazioni interne ed esterne dell'impresa, e quella della soddisfazione da conferire alle produzioni volte all'appagamento dei bisogni mirati. Trasmessa in modo spesso inconsapevole dall'imprenditore e dalle figure di riferimento dell'impresa attraverso i loro comportamenti, la cultura aziendale deve essere invece diffusa in modo esplicito sul tipo del "noi crediamo in questo e ci comporteremo così", poiché rappresenta il riferimento preciso dell'intera struttura, a tutti i livelli aziendali, tesa a conseguire presso i collaboratori la condivisione dei valori rilevanti su cui l'impresa si attiva. La cultura aziendale gestisce l'impresa, il suo accrescimento e perfezionamento all'interno dell'impresa stessa costituiscono innovazione e investimenti preziosi per il suo futuro. Il comportamento organizzativo, costituita dal know how tecnico, da motivazioni

---

<sup>110</sup> it.wikipedia.org

Cfr H.Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1996;  
R. L. Daft, *Organizzazione aziendale*, 4 ed., Apogeo, 2010

soggettive e psicologia individuale dei singoli, influenzato dalla cultura ambientale esterna, è destinato a darle un'impronta determinante sugli obiettivi aziendali e sulle strategie volte a conseguirli.<sup>111</sup>

Uno tra i principali aspetti della cultura è la *leadership* e lo stile scelto per attuarla. In un gruppo sociale la leadership è il ruolo, svolto dal leader, di guida degli altri membri (*leads* o *followers*) verso il raggiungimento dello scopo del gruppo. Si distingue quella informale (o leadership in senso stretto), che trae la sua legittimazione dal consenso degli altri membri, e quella formale (detta anche *headship*) che opera invece in base ad una legittimazione esterna. Poiché l'azienda e le sue unità organizzative sono configurabili come gruppi sociali, gli organi di comando ad esse preposti ricoprono un ruolo di leadership formale. D'altra parte, come in tutti i gruppi sociali, accanto o, addirittura, in contrapposizione al leader formale (il "capo") possono emergere ruoli di leadership informale. Quando si parla di capacità di leadership dei manager si fa riferimento alla necessità che essi sappiano coniugare doti di leadership informale alla leadership formale che gli deriva dalla posizione ricoperta. In letteratura sono stati delineati vari stili intesi come modelli di comportamento utilizzati per esercitare il ruolo di leader. La classificazione più risalente e nota è quella elaborata da K. Lewin<sup>112</sup> che ne distingue tre:

- Autoritario, quando il leader impone le proprie decisioni al gruppo, organizza e dirige le attività, impartisce ordini, tende a non consultarsi con i membri del gruppo e mantiene da loro una marcata distanza relazionale. I gruppi guidati da leader autoritari mostrano di solito un'elevata produttività, che tende però a crollare in assenza del leader; inoltre presentano un clima emotivo solitamente sgradevole. Si può far rientrare in questa categoria anche lo stile persuasivo, definito successivamente da altri autori, nel quale il leader tende a spiegare le motivazioni delle decisioni prese, per farle accettare meglio ai collaboratori;
- Democratico, quando il leader chiede al gruppo di partecipare alle decisioni, tende a discuterle con gli altri membri o addirittura a delegargliele, mostra fiducia e incoraggiamento nei confronti dei *followers*, si comporta come un membro del gruppo alla pari degli altri. I gruppi guidati da leader democratici mostrano di solito una bassa produttività iniziale che tende però a crescere; inoltre il gruppo lavora anche in assenza del leader e il clima emozionale tende ad essere piacevole;
- Lassista (o *laissez-faire*), quando il leader lascia che sia il gruppo a decidere, tende a non intervenire, offrendo il suo contributo solo quando richiesto o indispensabile. I gruppi guidati

---

<sup>111</sup> [www.domusnumerica.com](http://www.domusnumerica.com)

<sup>112</sup> Kurt Zadek Lewin (1890-1947) è stato uno psicologo tedesco, pioniere della psicologia sociale, uno tra i primi ricercatori a studiare le dinamiche dei gruppi e lo sviluppo delle organizzazioni.

da un leader *laissez-faire* tendono a presentare un clima emozionale molto piacevole ma anche scarsa produttività.

In generale si ritiene che non esista uno stile di leadership migliore in assoluto, bensì esistono stili più appropriati in funzione delle varie situazioni. Così nelle situazioni di emergenza o di conflitto con altri gruppi, si mostra opportuno uno stile autoritario, più adeguato per decidere rapidamente. Al contrario, laddove si debba affrontare un problema complesso ma i tempi per decidere non sono stringenti, uno stile democratico potrebbe essere più appropriato, riuscendo ad ottenere l'apporto di tutti i membri del gruppo nella decisione.<sup>113</sup>

### 3.5 Le risorse

Sono tutti gli elementi che compongono il sistema organizzazione, mediante i quali potranno essere conseguite le finalità della stessa azienda. L'organizzazione si occupa di definire quali e quante risorse occorrono per conseguire gli obiettivi prefissati. Si possono distinguere:

- Risorse *umane*: sono tutti i membri dell'organizzazione, dai lavoratori al manager; ovviamente la gestione aziendale è fortemente condizionata dalle scelte organizzative dell'imprenditore che configura indirizzi e modalità operative, ma sono determinanti in modo particolare i collaboratori poiché il loro operato incide sul raggiungimento degli obiettivi finali. L'azienda deve quindi disporre dei collaboratori necessari a svolgere le attività, assegnare loro i compiti da eseguire, coordinarli ed addestrarli. Deve puntare e investire sulla loro formazione e sul loro potenziamento; deve garantire un sistema di valutazione del personale con successivi premi per le migliori performance che possano gratificare e motivare i dipendenti; deve renderli partecipi dei passaggi operativi, degli obiettivi e della cultura dell'azienda. Infatti, la collaborazione e il coinvolgimento consapevole delle risorse umane ottimizza l'impiego di energie profuse e rende efficiente l'impresa riducendo diseconomie e sprechi.
- Risorse *finanziarie*: sono i fondi necessari al funzionamento e allo sviluppo dell'azienda, reperibili tramite fonti di finanziamento interne o esterne.
- Risorse *tecniche*: classificabili a loro volta in due categorie: quelle *materiali* sono costituite dalla strumentazione impiegata nel processo produttivo e nei servizi collegati (gli edifici industriali o commerciali, le attrezzature e i macchinari produttivi, gli uffici, i locali per la vendita e quelli per lo stoccaggio delle materie prime e dei prodotti finiti); quelle *immateriali*

---

<sup>113</sup> it.wikipedia.org

Cfr H.Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1996;  
R. L. Daft, *Organizzazione aziendale*, 4 ed., Apogeo, 2010

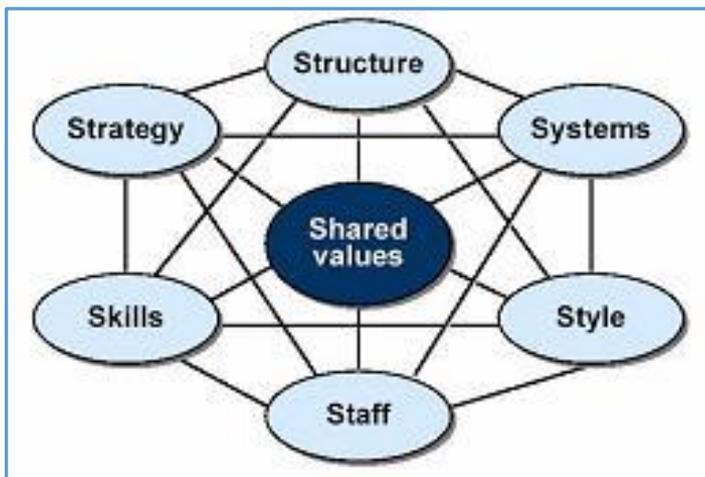
sono rappresentate dalla conoscenza tecnologica a disposizione dell'azienda, il cosiddetto *know how*, proprio o acquisito da terzi, costituito da brevetti, licenze, particolari processi produttivi o di trasformazione, e dal livello di competenza ed esperienza maturata dai dipendenti dell'azienda.

Altre risorse, non riconducibili ad una categoria particolare, ma non per questo meno rilevanti, sono ambienti ed infrastrutture, energia ed informazioni.<sup>114</sup>

### 3.6 Il modello delle 7 S

Un approccio interessante che descrive le variabili influenti sul funzionamento dell'impresa è quello delle "7 S", modello gestionale che si focalizza sul compito di guidare i manager verso il miglioramento, non riferito solo ai processi ma all'intera strategia che sta alla base del business. Se ne parla la prima volta nel 1981 nell'opera di R. T. Pascale e A. Athos *The Art of Japanese Management*<sup>115</sup>, compare successivamente nel libro *In Search of Excellence* di Peters e Waterman e, da quando viene preso come strumento di base dalla società globale di consulenza di direzione aziendale McKinsey, è conosciuto come il loro modello delle 7 S. Postulato di tale approccio è che un'organizzazione può essere davvero efficace e competitiva solo quando riesce ad ottimizzare 7 elementi e a porli in armonia l'uno con l'altro.

FIG. 18 – Il modello delle 7 S



[Fonte: [www.psicologiadellavoro.com](http://www.psicologiadellavoro.com)]

La *strategia* si compone dell'obiettivo (o degli obiettivi) delle azioni che l'azienda intende mettere in atto per raggiungere lo stato desiderato. La prima indagine da fare è verificare se tutte le azioni dell'azienda siano realmente indirizzate al raggiungimento dell'obiettivo e se questo obiettivo sia

<sup>114</sup> [www.domusnumerica.com](http://www.domusnumerica.com)

<sup>115</sup> Cfr R. T. Pascale, A. G. Athos, *The art of Japanese management*, Simon & Schuster, New York, 1981

spiegato chiaramente. Il livello successivo di indagine riguarda la Direzione. Ciò che dobbiamo verificare è se il management della nostra azienda condividono e sono coinvolti nello sviluppo e nell'implementazione della strategia stessa oppure sono solo dei semplici esecutori. Insomma si analizzano i programmi e i piani che l'azienda intende attuare nel tempo (includendo anche ambiente, concorrenza, clienti).

La *struttura* – come si è già visto – è il modo in cui un'azienda è organizzata e le relazioni tra le sue entità. Ciò che va verificato è se l'organizzazione è strutturata in maniera rigida e fa capo ad una singola autorità oppure no, come le risorse umane sono organizzate per poter lavorare insieme al meglio e per raggiungere gli obiettivi, come vengono coordinate le attività tra le diverse aree aziendali, se le decisioni vengono prese in modo centralizzato, se le linee di comunicazione sono implicite od esplicite.

I *sistemi* – anche questi già descritti in precedenza – sono le componenti di un'azienda, le procedure per elaborare rapporti, prendere decisioni, effettuare controlli.

Le *risorse umane* comprendono non solo la forza lavoro ma anche i processi di reclutamento e incentivazione delle persone. A questo si aggiunge la capacità dell'azienda di attrarre e conservare talenti e di mantenerli motivati e produttivi. Si dovranno verificare quali posizioni e specializzazioni sono rappresentate all'interno dell'azienda, quali posizioni vanno create o modificate, se ci sono dei gap nelle competenze richieste, quali sono i bisogni formativi.

Nello *stile* si può riunire tutto ciò che va sotto il nome di cultura dell'azienda compreso il comportamento del management nel conseguimento degli obiettivi. Si dovrà indagare quindi se la leadership dell'azienda è efficace, se le persone collaborano tra loro o tendono ad essere competitive, l'orientamento al cliente, la Qualità, la Sicurezza, il Clima, la Salute ed il Benessere Organizzativo. Poi ci sono le *competenze* dei singoli dipendenti che, nell'insieme, rendono unica l'organizzazione. Possono essere tecniche (come ad esempio la progettazione di alcuni prodotti) o trasversali (come la capacità di comunicare al meglio). Bisognerà verificare quali sono le competenze maggiormente rappresentate all'interno dell'azienda, se ne manca qualcuna che si ritiene fondamentale per lo sviluppo della strategia, come si vorranno monitorate le competenze aziendali.

Infine i *valori condivisi* sono i credo, i valori e i modi di fare che guidano da sempre un'azienda. Si trovano al centro del modello, ad indicare la loro centralità nello sviluppo dello stesso.

Per applicare il modello, la prima cosa da fare, per quanto scontata possa apparire, è prendere coscienza dei singoli elementi individuati perché anche le organizzazioni molto grandi e ben strutturate spesso faticano a pensare alle proprie attività come a qualcosa che può essere scomposto secondo questo semplice sistema. Il passo successivo è quello di utilizzare periodicamente il modello per analizzare lo stato corrente di ciascun elemento che lo compone, verificare la presenza di eventuali

gap rispetto agli obiettivi posti e sviluppare un piano correttivo per andare ad appianarli. Dato che il modello si basa sull'assunto che, perché un'organizzazione funzioni bene, i 7 elementi elencati devono essere allineati uno all'altro e rinforzarsi a vicenda, la metodologia può essere utilizzata per identificare cosa riallineare per migliorare le performance. Il modello delle 7S, anche se datato, è sicuramente ancora un ottimo modo di pensare e vedere l'organizzazione, si può considerare come un approccio più qualitativo ma non sempre può essere accompagnato da dati di natura quantitativa. Per questo, negli ultimi vent'anni sono nati altri strumenti quali la *Balanced Scorecard* (BSC) e l'*Intangible Asset Monitor* (IAM) che consentono di ottenere non solo dati qualitativi ma anche quantitativi sullo stato di salute delle principali variabili prese in considerazione dal modello delle 7S.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> [www.psicologiadellavoro.it](http://www.psicologiadellavoro.it)

# CAPITOLO 4

## LA SETTIMANA DELLA CULTURA D'IMPRESA

“La cultura è essenziale, soprattutto nei momenti di crisi [...] Un'impresa che investe in cultura in realtà investe nel proprio bacino d'utenza [...] Utilizziamo il territorio in maniera importante e restituiamo a quel territorio quanto più possiamo.”  
[F. Cattaneo]<sup>117</sup>

Quando una piccola o media azienda riesce a colmare i gap descritti in precedenza e far propri quei fattori che portano al successo si può affermare che possiede una forte cultura ed in particolare una reale cultura d'impresa, atta cioè ad intraprendere azioni che generano vantaggi per tutta l'organizzazione in quanto basate su elementi moderni e necessari al giorno d'oggi quali la tecnologia, la formazione, la flessibilità, l'attenzione ai clienti, la conoscenza, lo sguardo al futuro. Molte imprese tengono segreti i motivi del proprio successo, per delle ragioni che appaiono piuttosto ovvie – come mantenere alta la competizione o non incorrere in alcuna imitazione che possa danneggiare il primato o quantomeno il vantaggio ottenuto – altre invece, pur non comunicandoli in modo diretto, si aprono al mondo esterno e trasmettono ai differenti *stakeholders* attuali e probabili, le proprie idee, strategie, culture. È quello che succede nell'evento che verrà descritto in seguito: le aziende che partecipano – tra queste ve ne sono anche grandi come ad esempio Campari e Pirelli – aprono al pubblico la loro struttura, i loro archivi e musei, istituiscono mostre, organizzano visite guidate e molteplici iniziative per far conoscere agli interessati, interni o esterni che siano, la propria storia, la mentalità del fondatore o del leader, i cambiamenti avvenuti nel corso degli anni, le innovazioni apportate, il benessere e la fama ottenuti non grazie ad un nome, un brand o un prodotto particolare, non grazie agli investimenti effettuati o al mercato scelto, bensì grazie alla cultura, la cultura d'impresa.

### 4.1 L'evento

“Cultura d'impresa significa conservazione e trasmissione di quei valori che sono alla base dell'attività d'impresa. È un ruolo estremamente attuale, che parte dal passato per guardare al futuro”. È quanto ha affermato Alberto Meomartini, presidente di Assolombarda, presentando la quattordicesima edizione della Settimana della Cultura d'Impresa, svoltasi dal 10 al 20 novembre 2015 in varie città italiane con lo scopo di leggere e valorizzare, attraverso il patrimonio culturale

---

<sup>117</sup> Flavio Cattaneo (1963- ) è un dirigente pubblico e privato italiano, attuale amministratore delegato di Telecom Italia.

custodito dalle imprese, la storia del nostro Paese. Oltre 10.500 persone hanno partecipato alle attività organizzate dai musei e dagli archivi d'impresa su tutto il territorio nazionale e dedicati alla storia e alla cultura industriale. I 51 eventi sono stati declinati secondo il tema “L'impresa va in scena” in iniziative teatrali, letture e spettacoli ma anche in convegni, incontri di approfondimento, aperture straordinarie, visite guidate, presentazioni letterarie, workshop, rassegne cinematografiche, laboratori, itinerari industriali, mostre ed esposizioni. L'iniziativa, promossa da Confindustria e organizzata da Museimpresa<sup>118</sup> – Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa – ha coinvolto varie città tra cui Milano, Monza, Como, Genova, Ancona, Macerata, Modena, Torino, Venezia, Verona, Firenze, Roma, Napoli, Cosenza oltre a cittadine storiche e distretti dell'impresa italiana come Bergamo, Biella e Pontedera, per un totale di 53 aziende associate, differenziate per dimensioni, settore di appartenenza e mercato di riferimento. La novità di quest'ultima edizione – come viene ben evidenziato dal titolo – è stata il teatro e la volontà di avvicinare il mondo dell'industria al mondo teatrale facendo così vivere al pubblico, in modo inusuale, la storia delle imprese, dei loro protagonisti e dei loro prodotti.

FIG. 19 – Pagina iniziale del programma



[Fonte: [www.museimpresa.com](http://www.museimpresa.com)]

Come è stato scritto nel primo capitolo, cultura d'impresa è soprattutto conoscenza, innovazione, comunicazione ed integrazione: il modello scelto dall'imprenditore non può rimanere confinato nelle

---

<sup>118</sup> Museimpresa, nata nel 2001 e promossa da Confindustria e Assolombarda, si propone di sviluppare la politica culturale dell'impresa attraverso la valorizzazione del museo e dell'archivio d'impresa. È impegnata anche nell'ambito della promozione del turismo industriale e svolge, altresì, attività di ricerca, formazione, sviluppo e approfondimento nel campo della museologia e dell'archivistica d'impresa.

sue mani, deve essere comunicato e condiviso con tutti i soggetti operanti al suo interno e successivamente trasmesso all'esterno, quindi a clienti e concorrenti. Ebbene questa manifestazione – organizzata ogni anno a partire dal 2002 in collaborazione con le varie Associazioni territoriali – è proprio un modo di comunicare a tutti i partecipanti chi è l'impresa, come fa impresa, cosa pensa, come agisce e come reagisce, è una maniera di presentarsi e integrarsi con il mondo esterno all'azienda, è un viaggio attraverso i racconti della cultura del *made in Italy*. Da dodici anni a questa parte, infatti, l'obiettivo principale è sempre questo: creare un appuntamento fisso che coinvolga l'intero territorio nazionale e che si proponga di dedicare alcuni giorni alla promozione e alla valorizzazione di quelle competenze e quelle attitudini al “saper fare” tipiche della migliore imprenditoria italiana.

Museimpresa ha partecipato attivamente a tutte le edizioni, prendendone parte ogni anno attraverso l'ideazione e l'organizzazione di iniziative mirate a far conoscere musei e archivi d'impresa quali “custodi” privilegiati di memoria storica e di cultura e a dimostrare come la politica culturale aziendale possa, anche attraverso il modello del museo e dell'archivio storico, produrre ricadute positive per l'impresa e per lo sviluppo e la crescita del territorio circostante. Territorio che grazie ad essi diventa meta di riferimento del turismo industriale, producendo effetti virtuosi sull'offerta turistica nazionale. Considerata la grande visibilità di cui l'intera manifestazione gode, durante la Settimana si viene a creare una condizione estremamente favorevole per coinvolgere un pubblico sempre più ampio e diversificato che, attraverso la partecipazione a eventi di qualità ma accessibili anche ai non “addetti ai lavori” può avvicinarsi con curiosità e con un approccio emozionale alla cultura d'impresa, spesso percepita invece come un mondo lontano, poco conosciuto ed estremamente di nicchia. L'interessamento sempre crescente della stampa nazionale inoltre, con articoli che sottolineano l'importanza di questi nuovi “interlocutori culturali”, ha permesso, tra l'altro, di raggiungere e sensibilizzare un numero importante di imprenditori circa la possibilità di diventare essi stessi attori e promotori culturali a tutti gli effetti. Per raggiungere questi obiettivi Museimpresa, oltre ad ideare momenti ad hoc che attraversano idealmente più aspetti della cultura d'impresa, ha sempre cercato il coinvolgimento degli associati, fondamentali per garantire alla manifestazione una rilevanza nazionale. I singoli associati diventano infatti protagonisti nella programmazione di iniziative presso le loro sedi e ciò consente loro un'interazione che alimenta e rafforza lo spirito associativo e il senso di appartenenza a una “rete”. Sono quindi le singole realtà museali e archivistiche a decidere se e con quali iniziative partecipare alla Settimana della cultura d'impresa, rendendola ogni anno diversa sia nei contenuti che nei luoghi.

Analizzando a ritroso le edizioni si può notare che la manifestazione si stia affermando sempre più come un appuntamento seguito e da seguire. I dati lo confermano: nel 2003 e nel 2004 i giorni dedicati

alle attività organizzate erano precisamente sette; nel 2008 l'apporto "quantitativo" di Museimpresa al calendario generale della manifestazione è stato di circa una trentina di eventi sparsi sul territorio nazionale, molti dei quali hanno coinvolto il mondo della formazione (scuole, università) e le istituzioni locali, consolidando così un rapporto indispensabile ai fini dello sviluppo territoriale. L'anno successivo l'offerta complessiva di Museimpresa ha progressivamente assunto un ruolo rilevante nella programmazione generale della Settimana della cultura d'impresa, toccando una quota pari al 63% delle iniziative totali che si svolgono nella Settimana; inoltre l'afflusso di pubblico che ha seguito le diverse iniziative è stato più del doppio rispetto a quello dell'anno precedente. Con il passare degli anni sono aumentate le città coinvolte, le aziende associate, gli eventi e i giorni dedicati alla manifestazione, raggiungendo il numero scritto in precedenza.<sup>119</sup>

## 4.2 XIV Edizione: L'impresa va in scena

Come scritto nel paragrafo precedente, gli eventi organizzati sono stati numerosi e hanno riscontrato successo e partecipazione del pubblico. Di seguito si elencano i titoli e i contenuti di quelli considerati più inerenti al tema di questa tesi:

- *L'importanza della conservazione degli archivi d'impresa.* Dopo un confronto su argomenti come la professione dell'archivista d'impresa, le attività di gestione necessarie per organizzare un programma d'intervento archivistico e la necessità di valorizzare gli archivi imprenditoriali on-line, sono stati presentati vari casi studio della Liguria: dalla conservazione nelle piccole e medie imprese alla gestione in outsourcing della Fondazione Ansaldo e all'esempio dell'archivio storico OTO Melara. In conclusione è intervenuto Antonio Calabrò che, presentando il suo libro "La morale del tornio", ha espresso la sua concezione di cultura d'impresa come cardine di sviluppo.
- *L'archivio necessario.* A partire dagli anni Ottanta, il mondo economico ed imprenditoriale italiano ha compreso l'importanza della conservazione della memoria e sono stati creati degli uffici con la funzione di individuare, selezionare, descrivere e valorizzare carte, fotografie, audiovisivi e oggetti. Per l'archivista è adesso necessaria una riflessione che consenta di individuare tutte quelle attività che rendono l'archivio una parte irrinunciabile dell'azienda – per la comunicazione interna ed esterna, per i progetti innovativi e per i rapporti con il territorio – per dimostrare il beneficio concreto apportato dall'archivio storico e dalle sue attività all'azienda. L'evento ha previsto la visita dello stabilimento produttivo e dell'Archivio Storico e Museo Birra Peroni.

---

<sup>119</sup> Marsili M., *La settimana della cultura d'impresa*, Culture e imprese n.6, giugno 2008, in [www.cultureimpresa.it](http://www.cultureimpresa.it)

- *«Mille piccoli rivoli»*. L'Archivio storico di Intesa Sanpaolo ha inaugurato la sezione multimediale e il proprio canale YouTube con un incontro volto a illustrare al pubblico un materiale assai eterogeneo per tipologia, storia e qualità, prodotto dagli istituti confluiti nel Gruppo.
- *Presentazione del libro “La comunicazione di musei e archivi d'impresa. Metodologie dell'Informazione e strategie mediatiche”* di Domenico Liggeri, Lubrina Editore. L'autore, giornalista professionista, ha analizzato il modo in cui l'impresa comunica con l'esterno e prospetta come potrebbe farlo in maniera più efficace. Nel libro ci si domanda in che modo musei e archivi delle imprese possano essere una ricetta anticrisi e una spinta per la ripresa economica, come possano contribuire ai bilanci di un'azienda o alimentarne il prestigio ma soprattutto come possano attirare più visitatori. Ci sono poi spunti e suggerimenti su temi come la comunicazione del futuro, l'impiego di new media e social network, i musei virtuali.
- *Fondazione Pirelli con Archivio storico, Bicocca degli Arcimboldi, Head Quarter Pirelli: apertura straordinaria con visita guidata animata, tra passato e presente*. I visitatori sono stati guidati lungo un percorso nelle tre tappe nominate dal titolo. Dall'imponente ex torre di raffreddamento – uno dei più interessanti esempi di riqualificazione di edifici industriali oggi inserita all'interno dell'Head Quarter Pirelli - alla storica palazzina che ha dato il nome a tutto il quartiere, la “Bicocca” – tipica architettura del Quattrocento lombardo e residenza di campagna della famiglia Arcimboldi – alla Fondazione Pirelli dove si è potuto entrare nel cuore dell'Archivio Storico aziendale, un importante patrimonio di documenti, fotografie, bozzetti pubblicitari e filmati prodotti dalla multinazionale italiana in oltre 140 anni di storia. Ad ogni tappa sono stati presenti attori professionisti che, interpretando personaggi legati alla storia dei luoghi, hanno animato la visita guidata. In questo modo i visitatori hanno rivissuto la vita operaia negli anni Cinquanta, una tipica giornata in campagna nel XV secolo, le epiche corse automobilistiche di inizio Novecento, fino a partecipare alla creazione delle pubblicità che hanno fatto la storia della comunicazione visiva in Italia.
- *Nasce il museo del gruppo Molteni*. Progettato da Jasper Morrison, con l'immagine coordinata di Studio Cerri&Associati, il museo ha ripercorso gli 80 anni di storia, innovazione, ricerca e qualità, attraverso 45 prodotti-icona e prototipi originali delle aziende del Gruppo: Molteni&C, Dada, Unifor e Citterio. Un percorso ricco di nuovi ritrovamenti, arredi e documenti inediti, disegni e progetti, materiali di comunicazione e grafica, per un allestimento multimediale in costante aggiornamento. Il Museo è un luogo vivo, di ricerca e di memoria, di confronto e di dialogo, un'occasione d'incontro per le tante comunità locali e internazionali

che intrecciano relazioni con Molteni, una riflessione sul patrimonio culturale e collettivo, un simbolo dell'*heritage* del Gruppo, che ha portato la qualità del *Made in Italy* nel mondo.

- *Grand tour d'impresa. Storie e scoperte made in Italy.* Una visita guidata per scoprire i tesori custoditi nei Musei e negli Archivi d'Impresa del nostro Paese: storie di invenzioni senza pari e di oggetti semplici e sofisticati che hanno modificato abitudini, rivoluzionato costumi, migliorato la qualità della vita di diverse generazioni e che sono entrati a tutti gli effetti - come inestimabili opere d'arte - nell'immaginario culturale nazionale e internazionale. Gli attori hanno accompagnato lo spettatore in un viaggio dell'immaginazione che ha portato il Museo e l'Archivio d'Impresa a teatro e lo ha raccontato dando voce a oggetti, documenti, brevetti, sogni nel cassetto e memorabili scoperte del passato e del presente dell'Industria italiana. La musica dal vivo ha inoltre orientato gli spettatori tra storie, visioni e personaggi, raccontando la storia del Paese e i cambiamenti epocali della società che le imprese hanno saputo accogliere o hanno contribuito a realizzare. Non c'è stato spazio per sale semivuote e teche polverose, tradizione fa rima con innovazione, conservare significa reinventare e memoria e tecnologia sono due lati della stessa medaglia.
- *Da 170 anni sulle ali dell'eccellenza.* La Collezione Branca è nata per iniziativa del Presidente, il Conte Niccolò Branca, che ha voluto raccogliere, conservare, oggetti e documenti, oltre che dotare l'azienda di un luogo per le attività culturali. Il museo ha voluto far conoscere la storia Branca in Italia e nel mondo, sia per quanto riguarda la tradizione e l'evoluzione imprenditoriale, sia per la passione e la cura nella raccolta degli strumenti da lavoro e immagini della comunicazione, che si possono definire vere opere d'arte. Durante la visita, si è potuto ammirare anche una parte delle cantine contenenti le oltre 800 botti di rovere di Slavonia per la maturazione del Fernet-Branca e per l'invecchiamento dello Stravecchio Branca e la grande botte madre di Stravecchio Branca, dalla capacità di oltre 83.000 litri.
- *Bella e fiera.* Attraverso uno spettacolo di Emiliano Bronzino, il pubblico ha avuto accesso all'Archivio Storico di Fondazione Fiera Milano, ricco di documenti preziosi, volti, percorsi, significati, invenzioni e prodotti che si intrecciano con la storia italiana dagli anni '20 a oggi. Laura Curino – una delle voci più vive e significative del teatro di narrazione – prima di affrontare la Fiera di Milano – ha affermato: “Come la parola “fiera” suggerisce, sarà una festa e una storia della quale andare “fieri”. Lo spettacolo è il rito laico dove rappresentare le storie e le emozioni al pubblico. Senza il pubblico non c'è il teatro, senza Milano non c'è Fiera. Mi piacerebbe scegliere i protagonisti tra i tanti visitatori, espositori, organizzatori e anche grandi architetti e designer che hanno dato vita ai luoghi della Fiera, le aziende italiane i cui prodotti sono diventati simbolo delle trasformazioni della società. Quante macchine, idee,

- oggetti che hanno varcato i cancelli della Fiera e sono andati in giro a parlare di noi al mondo? Volti e voci che compongono il ritratto di una contemporaneità operosa che non si arrende all'individualismo, alla libera circolazione della tristezza, alla virtualità come assenza di responsabilità. Ecco: più che un c'era una volta vorrei che fosse un ci sarà una volta, domani”.
- *Quarta rivoluzione industriale: sta succedendo davvero?* L'evento ha messo in evidenza i cambiamenti che, al giorno d'oggi, il mondo della produzione, alcuni evidenti, altri meno ma allo stesso modo di grande impatto sui processi già consolidati. Si è parlato in particolar modo della differenza tra industrie che portano avanti il paradigma dominante della produzione industriale – ossia il semplice, “classico”, puro utilizzo di macchinari e strumenti per creare prodotti – e industrie che trasformano i loro processi e le loro logiche di produzione attraverso modellazione digitale e Internet delle cose. Come dialogano queste tendenze? Sono facce della stessa medaglia o diversi paradigmi? Coesisteranno, s'integreranno o uno finirà per prevalere? Siamo in presenza di mode passeggere o di una vera rivoluzione? Si è partiti dal concetto di rivoluzione industriale per rispondere a queste domande e capire se quella che stiamo vivendo sia davvero “la quarta rivoluzione industriale”.
  - *I luoghi del lavoro. “Industriamoci”, Giornata Nazionale delle PMI.* In concomitanza con la Giornata Nazionale delle Piccole e Medie Imprese promossa da Confindustria, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza ha proposto itinerari industriali destinati a ragazzi delle scuole medie inferiori. Obiettivo dell'iniziativa è stato far conoscere ai giovani la realtà produttiva delle PMI e, più in generale, del sistema produttivo industriale. Mete dei percorsi sono state le aziende, quei luoghi del lavoro spesso poco conosciuti ma che rappresentano la ricchezza economica e culturale del nostro Paese.
  - *Il respiro della ricerca. Reading con accompagnamento musicale.* Le note del sax e le parole di un racconto hanno dialogato all'interno di una limpida architettura narrativa per raccontare una storia che dagli inizi del Novecento proietta il suo sguardo in avanti, che nasce da un territorio particolare, in cui il fare impresa viene fortemente percepito come impegno etico e sociale, una storia fatta di persone in grado di aprire la mente, di superare l'ottica familiare delle origini senza perderne l'anima, per costruire un'azienda che guardi oltre la superficie, senza perdere mai di vista la centralità dell'umano, e che costruisca ogni giorno il futuro nel presente.
  - *La storia dell'ingegno umano e delle grandi invenzioni che hanno cambiato la nostra vita.* Il filo rosso che ha unito Lamacart al Museo Nicolis – dal nome dell'imprenditore veronese Luciano Nicolis – è stato la passione per il recupero in tutte le sue forme, recupero che assume il significato di nutrimento. Ed è ugualmente nutrimento, per la mente e il cuore, la cultura,

da sempre il principale artefice del successo degli uomini. I visitatori sono stati guidati alla scoperta di un patrimonio di cultura per le generazioni future, di un heritage che è stato conservato, tutelato, valorizzato e che ha tramandato, anche attraverso gli oggetti, la storia delle persone, del lavoro, delle relazioni, dei luoghi di incontro. Perché custodire e riutilizzare le risorse significa anche mantenere la memoria collettiva delle tecnologie e delle grandi realizzazioni dell'uomo. La visita guidata ha voluto ricostruire, attraverso usi e costumi, miti e simboli, la storia di un'epoca, permettendo di constatare personalmente come le invenzioni hanno modificano lo stile di vita degli uomini.

- *Stile Olivetti: lingua d'autore nella pubblicità.* Partendo dalla documentazione conservata presso l'Associazione Archivio Storico Olivetti, Daniela Cacia e Elena Papa hanno ripercorso l'evoluzione del linguaggio della pubblicità italiana, mettendo in luce la peculiarità della comunicazione Olivetti, caratterizzata da ricerca tecnologica e attenzione verso i modi e le forme della comunicazione commerciale.
- *Da EXPO 2015 a Matera 2019: la cultura d'impresa antidoto alla solitudine del Sud.* Il dibattito è cominciato con la presentazione del libro "Sud, vent'anni di solitudine" di Giuseppe Soriero, Donzelli editore, che ha portato a riflettere sulla maniera in cui il Mezzogiorno possa uscire dalla solitudine, suscitare fiducia tra le forze produttive e rientrare tra le priorità del Paese. In Calabria, partendo dall'esperienza plurisecolare della famiglia Amarelli e dalle radici culturali della Sibaritide, la cultura d'impresa fa emergere un impegno analogo a quello profuso per l'Expo di Milano per esaltare la condivisione della prospettiva di Matera 2019 e indicare nuovi riferimenti simbolici alle giovani generazioni.<sup>120</sup>

### 4.3 Le precedenti edizioni

La tredicesima edizione della Settimana della Cultura d'Impresa, dal titolo "Verso Expo 2015. Cultura dell'Industria/Cultura per l'Industria", si è tenuta dal 13 al 23 Novembre 2014 ed ha previsto un calendario ricco di eventi e iniziative originali, con il fine di coinvolgere città come Milano, Genova, Torino, Verona, Vicenza, Firenze, Roma, Modena, Napoli, Bari e distretti del sistema produttivo italiano come Bergamo, Ivrea, Fabriano e Pontedera in numero maggiore rispetto all'edizione 2013. Nei dieci giorni previsti, numerosi musei ed archivi d'impresa hanno aperto le porte al pubblico organizzando eventi ad hoc a ingresso libero e/o con prenotazione, dando un chiaro segnale della vitalità di tante imprese e del valore del patrimonio culturale come fattore trainante per l'industria, specie in un momento così critico per l'economia italiana. Il *trait d'union* che ha

---

<sup>120</sup> [www.museimpresa.com](http://www.museimpresa.com)

accomunato la maggioranza degli eventi in programma è stato riscoprire le origini delle aziende e il loro percorso di sviluppo negli anni passati per poi proiettarsi, con l'orgoglio della tradizione e il *know how* progredito, nelle sfide dell'innovazione e del cambiamento del futuro.

Le attività sono state varie: da visite guidate offerte dalle aziende quali Pirelli, Campari, Rossimoda, Branca, anche agli studenti delle scuole medie, a mostre, preparate da Ansaldo, Campari, La Marzocco, SAME Deutz-Fahr, incontri di approfondimento di Enel e Olivetti, convegni organizzati da Peroni, Bracco, Isec e presentazioni da parte di Bitossi, Amarelli, Olivetti. Tutto ciò ha avvicinato il pubblico alla cultura industriale e, per agevolare la scoperta della storia delle imprese, dei loro protagonisti e dei loro prodotti anche a chi era impegnato nel lavoro durante il giorno, per la prima volta musei e archivi d'impresa hanno prolungato l'apertura sino alla mezzanotte con l'evento "Una notte al museo... d'impresa!". Inoltre non potevano mancare nel programma le numerose proiezioni di cinema d'impresa, testimonianza del collegamento inscindibile tra la storia passata delle aziende e la visione di orizzonti nuovi e più aperti. Ha chiuso la Settimana la consueta rassegna di cinema d'impresa, che in quest'edizione ha anticipato il grande appuntamento del 2015: "Cinema Industriale e Made in Italy: dal boom a Expo2015". La rassegna, voluta da Museimpresa e dall'Archivio del cinema industriale e della comunicazione d'impresa LIUC-Università Cattaneo presso il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia, attraverso documentari e filmati pubblicitari reperiti presso musei e archivi d'impresa, ha ripercorso per immagini le tappe fondamentali e i volti del miglior Made in Italy nei diversi settori del food, della moda, dei motori, del turismo e della meccanica specializzata.<sup>121</sup>

FIG 20 – Pagina iniziale del programma



[Fonte: [www.museimpresa.com](http://www.museimpresa.com)]

<sup>121</sup> [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)

Tra le iniziative proposte se ne riportano alcune:

- *Presentazione del libro Millesimo di millimetro. I segni del codice visivo Olivetti 1908-1978, edizioni il Mulino* con incontro e dialogo con l'autrice Caterina Cristina Fiorentino, architetto e ricercatrice in Disegno industriale. L'opera, frutto di ricerche condotte presso l'Associazione Archivio Storico Olivetti, esamina gli elaborati della grafica olivettiana come episodi di una narrazione unitaria in cui è protagonista la vita di fabbrica. Al repertorio visivo – realizzato da grafici, designer, pittori e scultori – si affiancano forme e contenuti ideati dai letterati e dagli intellettuali di fabbrica.
- *La scuola del fare e del progettare nell'era della scuola digitale.* Una conversazione con il pedagogo e critico d'arte Francesco De Bartolomeis – professore emerito dell'Università di Torino i cui maggiori testi riguardano i problemi di rinnovamento della formazione professionale in azienda – che ha offerto lo spunto per intraprendere un viaggio storico attraverso i documenti dei servizi educativi Olivetti. L'incontro è stato un'occasione per presentare le attività oggi in corso nelle scuole del territorio eporediese, anche attraverso l'organizzazione di laboratori didattici in collaborazione con artisti ed insegnanti. In occasione del convegno, è stata allestita negli spazi del Polo Formativo una mostra sui servizi educativi Olivetti.
- *Filippo Ravizza e l'Internazionale del risparmio.* Nel 90° anniversario della Giornata Mondiale del Risparmio è stata proposta al pubblico l'anteprima del documentario storico “L'Internazionale del risparmio. Vita e pensiero di Filippo Ravizza (1875-1957)” con regia di Giulia Ciniselli. L'Archivio storico di Intesa Sanpaolo ha acquisito le carte private di Filippo Ravizza, pioniere dell'insegnamento commerciale, fondatore, nel 1921, della prima Scuola Superiore di Pubblicità, importatore dagli Stati Uniti dell'attenzione a temi quali il marketing, l'importanza della formazione del personale, le tecniche di management; animatore, nel 1924, del Primo Congresso Internazionale del Risparmio voluto dalla Cassa di Risparmio delle Province Lombarde e primo direttore dell'Istituto Internazionale del Risparmio.
- *Leggere il presente, guardare lontano. Innovazione tra artigianato e Medium Tech.* Un incontro per fotografare la manifattura italiana e riflettere sul suo genio: dalla bottega leonardesca alle più sofisticate innovazioni tecnologiche, con lo sguardo aperto alle opportunità del mondo globale.
- *1904 - 2014, La Fabbrica del Campari 110 anni di innovazione e successo per migliorare la Città.* Fotografie, materiale documentale, progetti e planimetrie hanno presentato gli elementi di innovazione dal punto di vista architettonico-costruttivo che contraddistinguono lo stabilimento Campari.

- *Scatti e oggetti dal passato. Roberto Rancilio e la sua Officina.* Un'occasione per rivivere le tappe più significative dell'avventura imprenditoriale di Roberto Rancilio, fondatore dell'omonima azienda, oggi leader nel mercato delle macchine professionali per il caffè. Documenti, fotografie, storie, aneddoti e prodotti originali hanno raccontato gli albori, le invenzioni e quel pionierismo tutto italiano che ha contribuito a creare un marchio di successo nel panorama mondiale dell'espresso di qualità.
- *I protagonisti dell'energia nel Mezzogiorno.* L'Archivio Storico Enel ha aperto le porte al pubblico; attraverso documenti, filmati e fotografie d'epoca è stato possibile ricostruire le tante storie che testimoniano il *know how* e la capacità di ricerca e imprenditorialità di uomini, tecnici, manager che hanno creato le basi per il nostro presente e per il nostro futuro. Una storia di ambizione e di eccellenza che ha trainato lo sviluppo del Paese attraverso più di un secolo, accompagnando l'uscita dalla povertà e l'ingresso nell'era del benessere di milioni di persone.
- *Cadere nella rete. Archivi, musei e le sfide del web.* Un confronto fra studiosi, addetti ai lavori e professionisti impegnati nella valorizzazione e diffusione della cultura d'impresa, un'opportunità di dibattito, formazione e conoscenza, un'occasione per presentare il Gruppo Italiano Archivistici d'Impresa. L'obiettivo è stato capire come raggiungere al meglio il vasto pubblico della rete, comprendere quali sono i nuovi linguaggi e le sfide che impone il web a chi vuole far conoscere, ad un pubblico sempre più ampio e meno specialistico, il patrimonio di documenti e oggetti conservati in archivi e musei aziendali, discutere se è possibile misurare la reale efficacia di siti di archivi e musei.
- *Distretto Culturale, Made in Marche. Un modello di sviluppo culturale ed economico.* Il Paesaggio dell'Eccellenza, in collaborazione con la Regione Marche, ha promosso un momento di confronto e sinergia tra le imprese culturali della regione e le istituzioni pubbliche per conoscere e sviluppare il modello del Distretto Cultura Evoluto delle Marche, condividendo alcune esperienze locali e nazionali di successo e dando l'occasione di sviluppare ancora altre sinergie che possono essere un'opportunità per l'intero territorio e uno slancio per proiettarsi al futuro.
- *Le mani e la conoscenza. La poetica del cinema narra l'esperienza della formazione in azienda.* Dai banchi della scuola professionale dell'Edison, al viaggio studio di un ragazzo africano in Italia per frequentare il centro Eni di Metanopoli, fino al racconto delle attività degli allievi Fiat. Tre realtà differenti che hanno descritto sotto diverse prospettive l'esperienza delle strategie di formazione compiute dalle tre grandi aziende italiane a cavallo tra gli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento.

- *Makers: Cosa, Chi, Dove, Perché*. Il Museo ha voluto raccontare questo fenomeno – da molti considerato il cuore della terza rivoluzione della produzione – incontrando alcuni dei suoi protagonisti e presentando il documentario “*Makers*”, uno tra i più recenti ad affrontare questa realtà.
- *Crea©tivity*. La nona edizione del *Creativity* ha affrontato la tematica del 3D, un momento di confronto tra aziende, *software house* e professionisti del settore. Ha permesso infatti a studenti, ricercatori, docenti, esperti ed appassionati di incontrarsi per confrontare sinergicamente esperienze, attitudini e progettualità.
- *Verso EXPO 2015. Sistemi di comunicazione, tecnici e imprese fra 800 e 900 nelle carte degli archivi aziendali*. Una riflessione sulla storia, i protagonisti, l’impatto sociale della diffusione del telegrafo e del telefono in Italia dagli esordi ottocenteschi agli anni del “miracolo economico”.

La dodicesima edizione dal titolo, “Più cultura più impresa”, ha avuto luogo dal 14 al 24 novembre 2013, sempre con una serie di iniziative distribuite sull’intero territorio nazionale. Tra le più rilevanti possono essere citate:

- *Scatti di industria: 160 anni di immagini della Fototeca dell’Ansaldo*. Attraverso delle foto – una delle fonti più significative per ricostruire i processi di industrializzazione dell’età contemporanea – ha mirato a far conoscere lo straordinario patrimonio fotografico conservato dalla Fondazione Ansaldo e a promuovere un’immagine forte e persuasiva del nostro Paese come luogo del saper fare.
- *Fabbrica, vita, famiglia. Esperienze di welfare aziendale raccontate dalla macchina da presa*. Documenti storici conservati presso l’Archivio Nazionale Cinema d’Impresa hanno permesso di effettuare un viaggio dentro le attività di welfare aziendale realizzato dalle grandi imprese italiane tra la fine degli anni Cinquanta e l’inizio degli anni Sessanta del Novecento: dalle colonie per i figli dei dipendenti, agli asili, alle mense, alle biblioteche, ai centri anziani, alle case dei dipendenti, alle scuole professionali, alla mutua, fino alle attività sportive. L’evento ha restituito la memoria collettiva e ha invitato a riflettere sulle dinamiche di organizzazione aziendale all’interno del contesto dell’evoluzione della società italiana per capire cosa è cambiato oggi rispetto al passato.
- *Visite guidate al Museo Zambon*. Il visitatore è stato accompagnato in un viaggio nel tempo, il tempo Zambon, scandito dalle 6 lettere che compongono il nome Zambon e che distinguono altrettanti containers. Il percorso temporale non ha rispettato una logica crono-sequenziale, bensì si è snodata in un cammino che è passato attraverso le emozioni e i valori che sono parte integrante dell’atmosfera del vecchio capannone. Z è l’iniziale di Zambon e racconta la storia

dell'azienda; A come *Authors* è dedicato alle persone che hanno lavorato e lavorano nell'impresa; M come *Make* racconta il valore del fare; B come *Brand* esprime l'identità Zambon attraverso la storia dei suoi marchi; O come *Opportunity* illustra la ricerca di Zambon; N come *Now* parla del presente, in un container in continuo riallestimento.

- *Visioni d'impresa. SAME DEUTZ-FAHR attraverso i dépliant pubblicitari.* La mostra si è proposta di valorizzare una fonte storica: il dépliant pubblicitario, capace di portare alla luce gli elementi creativi e comunicativi che hanno consentito ai marchi del Gruppo di imporsi nel corso degli anni sui mercati italiani e internazionali, in contesti sempre diversi e sempre più complessi.
- *Beats of History.* Progetto promosso da Rancilio Group – azienda di grande tradizione e prestigio nel panorama delle macchine per il caffè professionali – è nato con l'obiettivo di raccontare, attraverso alcuni modelli di grande interesse artistico e culturale, la storia di due marchi sinonimo di eccellenza.
- *85esimo anniversario di CIFA. Guardarsi dentro per guardare avanti.* CIFA – azienda tra i maggior produttori mondiali di attrezzature per la produzione, il trasporto e la posa del calcestruzzo – ha aperto le porte a chi ha voluto conoscerne la storia e le nuove frontiere dell'innovazione tecnologica, offrendo un percorso guidato che è partito dall'area espositiva del nuovo museo e che si è sviluppato fino alla visita del nuovo centro di ricerca di sviluppo TEC (Testing European Center), il campo prove e gli ambienti di produzione, riorganizzati secondo i principi della “Lean Production”.
- *Fondazioni di impresa per i giovani: come far crescere il vivaio.* Il workshop di Fondazione Bracco ha inteso raccontare storie ed esperienze che hanno cambiato il quotidiano di alcuni giovani e che, tramite l'individuazione dei fattori critici di successo, possono “far crescere il vivaio”. Le società, infatti, devono poter offrire prospettive alle nuove generazioni per il loro sviluppo e le persistenti difficoltà nell'accesso al mondo del lavoro dei giovani. Ma, in particolare in Italia, c'è bisogno di un forte impegno degli attori della società civile affinché sia possibile registrare un cambio di tendenza. Le fondazioni di impresa sono impegnate con risorse, idee, creatività e concretezza per offrire ai giovani opportunità di crescita, di formazione e di sviluppo. Questo impegno è una delle risposte all'emergenza rappresentata da un crescente tasso di disoccupazione giovanile in Italia pari al 40%, secondo i dati Istat del 2013.

L'undicesima edizione, dal titolo "La Cultura del cambiamento", ha avuto luogo dal 19 al 25 novembre 2012 ed ha previsto oltre 70 eventi tra cui visite guidate nelle aziende (per citarne alcune: Archivio storico del Gruppo Intesa Sanpaolo, Museo Zambon, Archivio Storico La Marzocco,

Galleria Campari, Fondazione AEM, Archivio Storico Enel, Collezione Branca), itinerari di turismo industriale (Museo Kartell e MUMAC), mostre (tra cui *L'Umanesimo industriale di Pirelli – dalla natura alla produzione, con gli occhi dell'arte, Camparisoda 80 anni e non sentirli, Ti racconto un'impresa – fotografando 3M Italia*). Numerosi anche i convegni: Assolombarda ha proposto l'incontro *Sguardo al futuro: la Milano Politecnica: i motori dell'innovazione nella metropoli della cultura d'impresa* e *Come nasce un oggetto: un viaggio alla scoperta della creatività imprenditoriale italiana*. La Fondazione Isec, in collaborazione con l'Associazione Italiana degli storici del Design, ha organizzato *Storia d'impresa e storia del design: prove di dialogo per riflettere sugli snodi e i punti di incontro tra cultura del progetto e produzione*. Non ultimo il teatro: sempre Assolombarda ha proposto il reading di letteratura di fabbrica *Imprese e Parole: città, fabbriche e lavori per raccontare il nostro orgoglio industriale*. Ci sono state anche iniziative dedicate ai più piccoli come un laboratorio proposto da Fondazione Pirelli in cui i piccoli registi apprenderanno gli elementi per la realizzazione di un filmato pubblicitario d'impresa, oppure i laboratori creativi e gli spettacoli teatrali. Inoltre, sono state presentate le consuete proiezioni e rassegne di cinema industriale: l'Associazione Archivio Storico Olivetti ha presentato *Spot, short, gulp!* che testimonia la qualità e l'originalità del patrimonio filmico olivettiano; il Paesaggio dell'Eccellenza ha proposto invece *Il cinema del gusto*, una rassegna di filmati pubblicitari e istituzionali di grandi aziende italiane come Barilla, Branca e Fratelli Guzzini, legate in diversi modi alla cultura italiana del cibo. L'evento conclusivo della Settimana della Cultura d'Impresa, organizzato da Museimpresa e dall'Archivio del cinema industriale e della comunicazione d'impresa LIUC – Università Cattaneo, si è tenuto, come ogni anno, presso La Triennale di Milano: la rassegna *Ritratti del lavoro* ha mostrato una galleria di ritratti professionali molto diversi, ha raccontato un viaggio che attraversa un secolo di storia, dal Novecento ai nostri giorni, passando dal cinema e dal teatro, descrivendo anche professioni “curiose” o che non esistono più ma che hanno segnato la storia del nostro Paese. Fotogrammi che hanno descritto il lavoro vissuto come speranza, scelta di vita, condanna o momento di realizzazione, accompagnati da voci di imprenditori, tecnici, operai che rivivono grazie alle letture degli studenti del Laboratorio Teatrale LIUC – Università Cattaneo.

La decima Settimana della Cultura d'Impresa, in occasione del decennale dell'Associazione Museimpresa, si è tenuta dal 21 al 28 novembre 2011 e ha visto coinvolte città come Firenze, Milano, Napoli, Roma, Torino, Venezia e Verona oltre distretti dell'impresa italiana come Biella e Pontedera. Durante la manifestazione musei e archivi d'impresе hanno organizzato visite guidate a tema (come nel caso di Collezione Branca, Galleria Campari, Museo Martini, Museo Storico Fratelli Alinari). Ancora una volta, molte le mostre della Settimana e numerosi i convegni: la Fondazione Bracco ha proposto una riflessione sull'impegno delle fondazioni nel sostegno ai beni culturali e alla ricerca

scientifico; l'Associazione Il Paesaggio dell'Eccellenza, in collaborazione con l'Università degli Studi di Macerata, ha offerto al pubblico un percorso fra gli strumenti aziendali di comunicazione dell'identità, dalla Newsletter ai Social Network; Assolombarda ha partecipato con l'organizzazione di *Racconti d'impresa*, convegno che si è soffermato sulle modalità e gli strumenti multimediali che l'impresa ha oggi a disposizione per narrare se stessa. Infine lo Spazio Eventi Sagsa, con il suo incontro *La Scala e la Sagsa*, ha proposto un'analogia tra il teatro e l'impresa che vede Milano protagonista dello sviluppo industriale e culturale. Tra gli incontri, interessante l'appuntamento *Comunicare l'impresa: un secolo di riviste aziendali*, frutto di una collaborazione tra Fondazione Isec, Fondazione Pirelli e Fondazione Dalmine e dimostrazione di come le imprese associate sappiano fare rete su progetti culturali legati al territorio. Altri eventi organizzati sono stati una lezione di design in azienda organizzata dall'Archivio Storico e Museo Birra Peroni e il laboratorio di stampa ideato dal Museo Zucchi Collection, durante il quale è stato possibile assistere e partecipare in modo attivo a una dimostrazione di stampa a mano, testimonianza di una tecnica ormai scomparsa ma fondamentale nell'evoluzione delle tecnologie tessili. Sempre a conclusione, la rassegna di cinema industriale a Milano presso La Triennale di Milano, stavolta intitolata *Viaggio in Italia: un percorso* che racconta – attraverso i cinegiornali delle Ferrovie dello Stato Italiane e alcune immagini provenienti dalla Fondazione Dalmine e dell'Archivio storico Eni – il Paese e la trasformazione di città, piazze, strade, stazioni e paesaggi ma anche l'evoluzione del costume e di vari aspetti della vita quotidiana che fanno parte della nostra memoria condivisa e del nostro vivere insieme. Inoltre, presso la Biblioteca Nazionale Centrale di Roma, si è tenuta un'altra rassegna dal titolo *Compagni di strada: cineasti, intellettuali, artisti al cinema con l'impresa* a cura dell'Archivio Nazionale Cinema d'Impresa.

La nona edizione della Settimana della Cultura d'Impresa, tenutasi dal 14 al 22 novembre 2010, ha visto la realizzazione di numerosi eventi che hanno sottolineato l'impegno delle imprese nel portare avanti politiche culturali mirate alla valorizzazione dei propri saperi, delle proprie competenze e della propria storia. Tra le città coinvolte nella manifestazione vi erano Milano, Roma, Firenze, Napoli, Venezia oltre a città storiche e distretti dell'impresa italiana come Ivrea e Pontedera.

Tra i temi approfonditi in quest'edizione, vi è stato il rapporto tra cinema e impresa con due appuntamenti in calendario, a Roma e a Milano. La prima rassegna ha previsto due sessioni, una dedicata al mondo del lavoro attraverso filmati esclusivi provenienti da archivi di storiche aziende italiane, l'altra dedicata alla visione di due film italiani, lontani per epoca e per autore (Ermanno Olmi – *Il Posto* e Massimo Venier – *Generazione 1.000 Euro*), che evidenziano le diverse aspettative e speranze professionali dei ragazzi degli anni '60 e di oggi. La seconda rassegna ha visto protagonista il cinema industriale con la rassegna *Fabbriche e mannequins* sul tema della moda; attraverso

documentari e filmati pubblicitari, sfileranno sullo schermo alcuni importanti creatori di moda di ieri e di oggi, ma anche aziende di settori industriali molto diversi che hanno scelto la moda come strumento di comunicazione evocativo. Tra gli appuntamenti di questa edizione, si segnalano:

- Il progetto di Assolombarda *I luoghi del lavoro*, percorsi culturali che sono stati sviluppati con lo scopo di far conoscere ai cittadini alcune importanti realtà aziendali del territorio e poter proporre per Expo 2015 dei veri e propri itinerari di turismo industriale. Focus di questa tappa del progetto sono stati i musei e gli archivi d'impresa tra cui quelli di Galleria Campari e Fondazione Pirelli, Museo Quattroruote e Museo Kartell, Museo Zambon e Collezione Branca;
- Un convegno sulle Fondazioni d'Impresa come strumenti di crescita etica ed economica della società;
- Il convegno *La pubblicità televisiva in Italia* organizzato in collaborazione con l'Università di Macerata per fare il punto della situazione su come è cambiato il modo di comunicare da parte delle aziende e le influenze di questo cambiamento sul costume;
- Il dibattito sulle sfide future dell'impresa in occasione della presentazione del libro di Valerio Castronovo *Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910-2010*;
- Un ciclo di 4 incontri a cura dell'Associazione Archivio Storico Olivetti con l'obiettivo di rilanciare un messaggio tipicamente olivettiano: la cultura di un'impresa responsabile che si esprime in mille modi e forme;
- Un convegno sulla memoria delle piccole imprese organizzato dalla Fondazione Isec – Istituto per la storia dell'età contemporanea di Sesto San Giovanni.<sup>122</sup>

Continuando ad andare a ritroso con le edizioni si può notare come ogni programma degli eventi sia inerente ai temi della cultura d'impresa, come l'impegno da parte di imprese e Associazioni sia sempre stato forte – pur avendo un crescendo con il passare degli anni – e come sia aumentata l'importanza data alla manifestazione tanto da organizzatori quanto da partecipanti esterni. Da un'attenta analisi e riflessione si può rilevare che molti sono stati e sono gli elementi positivi che scaturiscono dall'evento. Innanzitutto le imprese stesse presentano quelli che sono i fattori che le hanno portate al successo: dall'utilizzo di Internet nel processo di produzione all'iscrizione ai social media, dalla creazione di siti aziendali ai musei e archivi digitali, dalla formazione in azienda dei dipendenti alla comunicazione ai clienti, dall'importanza data a progetti innovativi all'attenzione verso il territorio, i consumatori, il futuro e il welfare dell'organizzazione. Secondo poi, si ritiene rilevante sia il ruolo della grande impresa sia il ruolo della piccola e media, così come si dà spazio sia al settore privato che a quello pubblico. Terzo, si comunicano idee, storie, valori, identità non

---

<sup>122</sup> [www.museimpresa.com](http://www.museimpresa.com)

soltanto con un contributo teorico bensì anche con uno pratico, con l'esperienza sul campo, che permette a esterni di partecipare a quella che era ed è la vita dell'impresa e la teoria del suo imprenditore. Quarto, è essenziale non solo la trasmissione di tutti questi concetti elencati, ma soprattutto la memoria, la conservazione delle attività fondamentali, dei miglioramenti effettuati nel corso del tempo, delle innovazioni, dei cambiamenti della società che l'impresa ha accolto o realizzato, dei piccoli grandi successi ottenuti. Inoltre dal 2009 si è voluto concretizzare la riflessione generata dall'iniziativa con la presentazione di un vero e proprio Manifesto della Cultura d'Impresa, elaborato dalla Commissione Cultura di Confindustria, che ha rappresentato un punto di partenza per una nuova consapevolezza del ruolo sociale dell'imprenditore che mette al centro la legalità, la sostenibilità sociale e ambientale, la creatività, il rispetto e la valorizzazione delle risorse, un nuovo codice culturale per l'impresa del futuro.

Ovviamente, con uno sguardo critico, devono essere sottolineati anche quelli che sono i difetti, le mancanze, gli aspetti negativi della Settimana della Cultura, ed, eventualmente, riportati dei suggerimenti. Per esempio, anche se i temi affrontati sono tutti inerenti alla cultura d'impresa, questa dovrebbe essere esplicitata maggiormente, dando maggiore importanza ad argomenti quali la formazione, l'introduzione della tecnologia, la qualità, la flessibilità ed altri fattori di successo. Così come, seppur si dà rilevanza alle PMI, si dovrebbero mettere ancor di più in primo piano. Si potrebbe poi avere una maggior sinergia tra teoria e pratica, aggiungendo a spettacoli, mostre e visite guidate un incontro con gli stessi imprenditori che possono illustrare quali sono effettivamente le strategie utilizzate, la propria mentalità, le idee portate avanti, le motivazioni con cui hanno affrontato ogni sfida e che possono garantire che le caratteristiche descritte e comunicate al pubblico siano veramente facenti parte della cultura d'impresa, o con degli studiosi in grado di spiegare la relazione tra la definizione della letteratura di cultura d'impresa e gli elementi di questa visibili nella realtà delle aziende prese in considerazione. Altro punto a sfavore è la poca pubblicità: la Settimana della cultura d'impresa è poco conosciuta, sia a livello aziendale sia a livello di pubblico; infatti nonostante di anno in anno le aziende e le associazioni partecipanti aumentino, ricorrono sempre gli stessi nomi e vengono organizzate attività similari; inoltre per avere informazioni sull'evento bisogna appositamente far riferimento al sito di museimpresa, non vi sono ulteriori indicazioni.

A parte questo, non si può non affermare che tutte le edizioni hanno voluto sollecitare la nascita, all'interno del sistema, di nuove sinergie per la messa in rete di modelli culturali locali, espressione di una rinnovata cultura d'impresa. Una cultura che è importante per rappresentare con forza il reale valore delle imprese e il contributo che si impegnano a dare al generale sviluppo economico, sociale e civile del Paese. Le imprese infatti non sono solo struttura portante del mercato e del sistema di tutela del benessere dei cittadini, del servizio agli utenti, della cura al sociale, ma sono sempre più

centro culturale di diffusione dei valori di civiltà; l'azienda protegge e proietta il proprio business attraverso l'ottica della responsabilità sociale e in funzione dei processi di sostenibilità che sono al primo punto all'ordine del giorno. Alle centrali culturali tradizionali (scuola, famiglia, chiesa, media) si aggiunge così il ruolo dell'azienda come quinto elemento, ruolo che vede la contribuzione al plasmare, diffondere o rafforzare quei modelli culturali – di comportamento, pensiero, relazione, espressione – da cui tutti siamo profondamente influenzati. Un ruolo, quindi, che, mettendo in secondo piano l'aspetto artistico-letterario, investe la dimensione più ampia della cultura, quella socio-antropologica e organizzativa-aziendale, la dimensione tanto declamata nel corso di questa tesi.

# CONCLUSIONI

“Innovazione significa saper fare quello che gli altri non fanno.  
Ma il grado di innovatività di un’azienda non dipende dalla quantità di tecnologia impiegata;  
un’azienda è innovativa se è fatta di persone innovative.  
Se dite ‘anch’io’ avete già perso; dovete poter dire solo ‘io lo faccio’”.  
[A. Pontremoli, CEO di Dallara Automobili]

L’obiettivo di questo elaborato era investigare e comprendere il fenomeno della cultura d’impresa e il ruolo chiave che riveste all’interno delle PMI italiane, individuando, da un lato, i gap presenti ove questa sia sottosviluppata, dall’altro, le determinanti che contribuiscono al successo ove l’organizzazione sia caratterizzata da una vera e propria cultura d’impresa. Come afferma Schein<sup>123</sup>, vi sono tre ragioni per cui la cultura debba essere compresa meglio: la cultura d’azienda è perfettamente “visibile” e “percepibile”, è un fenomeno reale e ha un suo impatto; le prestazioni di un individuo e di un’organizzazione, e i modi in cui i suoi membri la percepiscono non possono essere compresi se non prendendo in considerazione la cultura dell’organizzazione; il concetto di cultura d’azienda è stato frainteso e associato ad altri quali il clima, la filosofia, l’ideologia, lo stile, la gestione del personale. Secondo “mini” scopo – mini in quanto riguardante la parte finale della tesi – era dimostrare che aziende con una cultura di questo tipo non sono avverse nel comunicarla e trasmetterla al pubblico.

Per poter procedere con la ricerca si è tenuto conto di diversi aspetti. In primo luogo la definizione di “cultura d’impresa” non è sempre risaputa<sup>124</sup> e addirittura l’espressione è spesso confusa con quella di “cultura organizzativa”, utilizzata nell’ambito della letteratura aziendale e quindi meglio conosciuta, ma il cui significato è ben distante da quello della prima. Sono state quindi analizzate separatamente – anche grazie al contributo di vari autori – per comprendere somiglianze ma soprattutto differenze. In secondo luogo è essenziale il rapporto tra cultura d’impresa e performance aziendale. Se fino a qualche tempo fa, la teoria economica ha enfatizzato l’importanza degli elementi strutturali ed economico-finanziari quali fattori causali la performance di un’impresa, ultimamente, studi e ricerche hanno dimostrato che gli aspetti culturali della realtà organizzativa chiariscono il ruolo, per lungo tempo trascurato, delle determinanti soggettive sul fronte dell’efficacia e dell’efficienza di un’azienda e nei processi decisionali degli imprenditori. È stato perciò considerato un modello teorico dei tratti culturali dell’imprenditore a cui sono stati associati gli indicatori di performance; la verifica empirica ottenuta da un’analisi nell’ambito del Family Business ha

---

<sup>123</sup> Cfr E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985, trad.it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d’azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990

<sup>124</sup> Si fa riferimento a quanto rilevato dalla ricerca Gfk Eurisko, i cui dati sono stati riportati nel primo capitolo, al paragrafo 4.

confermato che una cultura dinamica, integrata con l'ambiente esterno e contemporaneamente coesa all'interno dà buoni livelli di ROI, ROS e CT, una cultura statica, senza alcun tipo di innovazioni, invece, porta a bassi livelli degli indicatori. Terzo assunto è la presenza notevole di PMI in Italia: queste infatti – come già riportato – costituiscono una realtà numericamente molto significativa in quanto su 4.338.766 imprese, 4.335.448 (il 99,9%) sono di piccole e medie dimensioni. Alcune hanno successo, altre meno, ma il fatto che il numero delle aziende di questo tipo appena nate continui ad aumentare di anno in anno - rispetto al numero delle attività dismesse o delle aziende interamente liquidate - è un elemento da prendere in considerazione. Evidentemente, nonostante i gap che continuano a sussistere, si sviluppa sempre più una mentalità da vero imprenditore che porta a capire le regole del gioco, a competere a livello nazionale e internazionale senza aver timore delle più avvantaggiate grandi aziende o piccole imprese straniere. In un contesto come questo, quindi, ci si è domandati quali siano questi divari, questi elementi di sfavore, ma anche quali siano i punti che conducono a miglioramenti e benefici. Ne è risultato che le piccole e medie imprese devono ancora entrare nell'ottica dell'innovazione tecnologica e nell'era del digitale; infatti, nonostante il 95% delle PMI italiane reputa Internet uno strumento di lavoro imprescindibile, una su dieci non è dotata di computer, una su cinque è priva di portatili, più della metà di esse non utilizza tablet e l'utilizzo dello smartphone interessa appena il 20%. Altra pecca è la formazione, quanto dei dipendenti tanto dei manager, che dovrebbe essere attuata per investire sulle proprie risorse umane in modo da poter incrementare e consolidare le proprie capacità distintive e quindi la propria competitività; troppo spesso invece si punta soltanto allo sviluppo delle competenze base e non di quelle strategiche, così come si offre un apprendimento puramente formale senza dare la giusta importanza a quelli informale e non formale, in grado di estrarre conoscenza dalle esperienze che quotidianamente si realizzano nella gestione dell'organizzazione<sup>125</sup>. Ulteriori svantaggi – non direttamente dipendenti da una mancanza dell'imprenditore o della cultura dell'azienda, riguardano i costi da sostenere, elevati nonostante le minori dimensioni, e la difficoltà di accesso al credito, in quanto le banche e i differenti istituti finanziari sono più restii a concedere finanziamenti e supportare piani di incentivo e crescita alle PMI. Per quanto riguarda i vantaggi, invece, si può affermare che questi, da una parte facciano riferimento a fattori completamente caratterizzanti le piccole e medie imprese, quali la flessibilità e dinamicità, l'adattamento, l'attenzione ai clienti, alla qualità, al futuro, e non al mero profitto di breve termine, dall'altra siano sinonimo di crescita in quanto rappresentanti quegli elementi una volta considerati sottosviluppati, quali l'innovazione, la tecnologia, la formazione e l'e-learning. Tutto ciò fa parte della cultura d'impresa, in quanto, come più volte è stato sottolineato, l'aver o meno questi

---

<sup>125</sup> Per una definizione dei tre tipi di apprendimento far riferimento a N. Casalino, *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, CEDAM, 2012

fattori determina la presenza di una forte o debole o addirittura assente cultura. A questo punto, per dimostrare l'importanza del tema scelto, si è dovuto far un passo indietro, inserendo la cultura in un contesto più ampio e scoprendo che questa non è un concetto a sé, astratto e separato dal resto, bensì un collante che tiene unite le differenti variabili organizzative e le altre tipologie di variabili. Come infatti, in un primo tempo, è stato detto che la cultura influenza la performance, in un secondo tempo si è affermato che influenza anche la strategia, i processi, le risorse, i meccanismi operativi, la struttura, lo stile di leadership. A questo punto si è passati alla comunicazione della cultura tramite la messa in scena di un evento, "La settimana della cultura d'impresa", attraverso il quale si è potuto provare che il successo di un'impresa è dovuto allo sviluppo degli elementi declamati nel corso della tesi e al recupero dei restanti gap, a una serie di persone motivate e formate che vivono con entusiasmo e impegno il proprio lavoro e che collaborando raggiungono gli obiettivi prefissati, e infine alla condivisione di significati e valori in comune non solo all'interno ma anche all'esterno. Sono queste le caratteristiche che determinano i comportamenti, i pensieri, il modo di operare e di affrontare le sfide quotidiane. Tuttavia presentano un limite: esse rappresentano la descrizione di ciò che le aziende offrono al pubblico, agli attuali e potenziali clienti, in quei sette giorni; non si può garantire che gli stessi elementi formano effettivamente l'ampia cultura d'impresa dell'organizzazione. La cosa certa è che se una piccola impresa vuole affrontare in modo positivo la fase di espansione deve sviluppare e comunicare delle strategie, delle procedure, delle innovazioni che permettano di rafforzare e di completare la cultura d'impresa. Altrimenti rischia di perdere la mentalità – e le opportunità da ciò derivanti – che ha garantito il successo dell'azienda.

# BIBLIOGRAFIA

- Alberti F., *Qual è il segreto delle pmi di successo?*, 3 settembre 2013, in [www.mysolutionpost.it](http://www.mysolutionpost.it)
- Associazione Civita, Astarea, The Round Table, Unicab, *Il Valore della Cultura: ricerca sugli investimenti delle imprese italiane in Cultura*, 2010, in [www.artshape.it](http://www.artshape.it)
- Bartolini E., *L'educazione all'imprenditorialità a scuola in Europa*, 29 febbraio 2016, in [www.indire.it](http://www.indire.it)
- Boas F., *The Mind of Primitive Man*, The MacMillan Company, New York, 1938
- Casalino N., Armenia S., Canini D., *A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies*, 2008
- Casalino N., Bednar P.M., *Managerial governance and transparency in public sector to improve services for citizens and companies*, Open Review of Management, Banking and Finance, Regent's University, London, UK, pp. 45-59, 2015.
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M., *A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government*, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona, 2012.
- Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Ferrara M., Gatti M., Rossignoli C., *Performance Management and Innovative Human Resource Training through Flexible Production Systems aimed at Enhancing the Competitiveness of SMEs*, IJKM, IUP Journal of Knowledge Management, vol. XIII, n. 4, pp. 29-42, 2015.
- Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G., *Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector*, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408, 2014.
- Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M., *ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs*, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, 2012.

- Casalino N., D'atri A., Fadda C., *Organizational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training*, Proceedings of "ECIS 2005 - European Conference on Information Systems", Regensburg, 2005.
- Casalino N., D'atri A., Manev L., *A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs*, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235, 2007.
- Casalino N., D'atri., Braccini A.M., *A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs*, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp. 25-45, 2012.
- Casalino N., Draoli M., *Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies*, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009.
- Casalino N., *Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi*, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008.
- Casalino N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, volume, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, Bari, 2006.
- Casalino N., Ivanov S., Nenov T., *Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs*, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014.
- Casalino N., *Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation*, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, 2014.
- Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, Wolters Kluwer Italia, Cedam, Padova, 2012
- Cavaliere V., Carmignani E., *Cultura "imprenditoriale" e performance d'impresa. Alcune evidenze empiriche dalle PMI familiari dell'area pistoiese*, Track: Organizzazione e Governance nel Family Business, Università Ca' Foscari, Venezia, 2008, in [www.woa.sistemacongressi.com](http://www.woa.sistemacongressi.com)
- Confindustria Veneto, università di Padova, Impact, *Il mecenatismo d'impresa nel Veneto. Censimento delle iniziative*, Progetto industria e/cultura, in [www.ilgiornaledellarte.com](http://www.ilgiornaledellarte.com);

- *Cultura d'impresa: cosa vuol dire?*, 31 marzo 2011, in [www.mondolavoro.it](http://www.mondolavoro.it)
- Daft R. L., *Organizzazione aziendale*, 4 ed., Apogeo, 2010
- Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, 5 ed., Maggioli Apogeo, 2014
- Davis S. M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger, Cambridge, Mass., 1984, trad. it. a cura di Lorenzoni G., *Interpretare il mutamento*, IPSOA, Milano, 1986
- De Falco A., *Accesso al credito: il gap da colmare per le Pmi*, 22 aprile 2015, in [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it)
- De Vita A., *Valutazione delle competenze nelle PMI: si può fare!*, 15 marzo 2016, in [www.giornaledellepmi.it](http://www.giornaledellepmi.it)
- Deal T. E., Kennedy A. A., *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982, trad. it. *Cultura d'impresa. Riti e rituali nella vita aziendale*, Editoriale Itaca, Milano, 1994
- Denison D. R., Lief C., Wald J. L., *Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths*, in *Family Business Review*, vol. XVII, no.1, 2004
- Denison D. R., Mishra A.K., *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, in *Organization Science*, vol. VI, no.2, 1995
- *Digitalizzazione PMI: perché conviene investire nel digitale*, in [www.territorioidigitale.it](http://www.territorioidigitale.it)
- Erba C., *E-learning, un'opportunità per le Pmi. Adesso*, 27 giugno 2013, in [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it)
- Faricciotti C., *Le Pmi investono poco in formazione*, 30 marzo 2015, in [www.btboresette.com](http://www.btboresette.com)
- *Fmi, in Italia non è il costo lavoro ma l'innovazione il vero gap delle imprese*, *ILSole24ORE*, 10 maggio 2014, in [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2013
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 1999
- Fontana F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, 1994
- Forzato E., *Le Pmi eccellenti investono in innovazione digitale*, in [www.forzato.it](http://www.forzato.it)
- G. Piga, Di Pierro G., *Small Business Act: dagli Stati Uniti al Lazio*, in [www.un-industria.it](http://www.un-industria.it)
- Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2012
- Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1986
- Gagliardi P., *Cultura d'impresa: fortuna e significati di un'espressione polisemica*, in *Scritti in onore di Giorgio Eminente*, in [www.pasqualegagliardi.it](http://www.pasqualegagliardi.it)
- Gagliardi P., Monaci M., *La cultura*, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Volume II, La progettazione organizzativa, UTET, Torino, 1997

- Handy C., *The Gods of Management*, Penguin Books, New York, 1978
- ISTAT, *L'innovazione nelle imprese italiane*, Report anni 2010-2012, 4 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)
- ISTAT, *La formazione nelle imprese italiane*, Report anno 2010, 1 agosto 2013, in [www.istat.it](http://www.istat.it)
- ISTAT, *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese*, Report anno 2014, 22 dicembre 2014, in [www.istat.it](http://www.istat.it)
- ISTAT, *Profili organizzativi e manageriali delle grandi imprese*, 23 giugno 2016, in [www.istat.it](http://www.istat.it);
- ISTAT, *Rapporto annuale 2016*, CAP.4, Il sistema delle imprese, in [www.istat.it](http://www.istat.it);
- Jaques E., *The changing culture of a factory*, Tavistock Publications Ltd, Londra, 1951, trad. it. *Autorità e partecipazione nell'azienda: il cambiamento culturale di una fabbrica*, Franco Angeli, Milano, 1975
- Kluckhohn C., Kroeber A. L., *Culture: A Critical Review of Concept and Definitions*, "Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology", Vol. XLVII n. 1, Harvard University, 1952, trad. it. *Il concetto di cultura*, Il Mulino, Bologna, 1972
- Kluckhohn F. R., Strodtbeck F. L., *Variations in Value Orientations*, Harper & Row, New York, 1961
- Lamboglia A., *Doing Business 2014: in Italia tre riforme per le PMI*, 31 ottobre 2013, in [www.fasi.biz](http://www.fasi.biz)
- Lazzarin D., *Ocse: quadro migliore per le PMI italiane, ma servono altre riforme*, 08 ottobre 2014, in [www.digital4.biz](http://www.digital4.biz)
- Maraglino M., *Cos'è la cultura d'impresa e cosa possiamo fare per aiutare l'Italia (e il Sud) a ripartire*, maggio 2015 in [chefuturo.it](http://chefuturo.it).
- Mari L., *I costi delle PMI. Dalle infrastrutture all'imposizione fiscale: le cause della scarsa competitività del nostro sistema*, in [www.i-dome.com](http://www.i-dome.com);
- Marsili M., *La settimana della cultura d'impresa*, Culture e imprese n.6, giugno 2008, in [www.cultureimpresa.it](http://www.cultureimpresa.it)
- Minoia G., *"La Cultura d'Impresa in Italia". Le evidenze di ricerca sulle Imprese e sulla popolazione italiana*, Ricerca GfK Eurisko, Milano, 2007, in [www.informagiovanikr.it](http://www.informagiovanikr.it)
- Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1996;
- Monti G., *Il problema delle Pmi è la crescita*, 10 dicembre 2013, in [www.giornaledellepmi.it](http://www.giornaledellepmi.it)
- Oliva L., *Le imprese ricominciano a investire in formazione*, 22 ottobre 2014, in [www.mark-up.it](http://www.mark-up.it)

- Parsons T., *The Social System*, Free Press, New York, 1951, trad. It. *Il Sistema sociale*, Comunità, Milano, 1965
- Pascale R. T., Athos A. G., *The art of Japanese management*, Simon & Schuster, New York, 1981
- Petrucciani P., *Temporary manager e cultura d'impresa*, 21 luglio 2013, in [www.officineeinsteineu](http://www.officineeinsteineu)
- Pettigrew A. M., *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1986
- Pettigrew A. M., *On Studying Organizational Cultures*, in "Administrative Science Quarterly", vol. 24, no. 4, 1979
- Pfeffer J., *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms*, in Cummings L. L. e Staw B. M. (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, JAI Press, Greenwich, Conn, 1981, trad. It. *Il management come azione simbolica: la creazione e conservazione dei paradigmi organizzativi*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986
- *PMI e digitale: in Italia una su dieci è senza computer*, 10 Agosto 2015, in [www.digital4.biz](http://www.digital4.biz)
- Pompella G., *Il concetto di cultura organizzativa*, 13 dicembre 2013, in [www.pioniero.it](http://www.pioniero.it)
- Radicchi D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, in *Gentes*, anno I numero I, dicembre 2014, in [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it)
- Rossi P. (a cura di), *Il concetto di cultura. I fondamenti teorici della scienza antropologica*, Einaudi, Torino, 1970
- Santacroce G. C., *Cultura d'impresa. Cosa vuol dire?*, 17 settembre 2005, in [www.arengario.net](http://www.arengario.net)
- Sapelli G., *Sulla cultura d'impresa*, in [www.giuliosapelli.it](http://www.giuliosapelli.it)
- Schein E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, trad. it. Decastri M. (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990
- Schein E. H., *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, 1999, trad. it. Giuliana Picco, *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000
- Schein E. H., *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1986

- Schockley-Zalaback P., Cesaria R., *Cultura e organizzazione*, in “Sviluppo e organizzazione”, n.13, 1992
- Taylor E. B., *Primitive Culture*, J. Murray, Londra, 1871
- Tripodi A., *Cultura d'impresa in classe: Italia fanalino di coda in UE, manca una strategia nazionale*, in *Il Sole 24 ORE*, 23 febbraio 2016
- Ufficio Studi Confcommercio, *Roadshow PMI. Le piccole e medie imprese in Italia*, 2009, in [www.confcommerciovenezia.it](http://www.confcommerciovenezia.it)
- Valentini A., *Il gap italiano dell'innovazione*, 17 ottobre 2012, in [www.pmi.it](http://www.pmi.it)
- Vinciarelli A., *Pmi, decalogo ostacoli alla competitività: il costo in euro*, 9 maggio 2011, in [www.pmi.it](http://www.pmi.it)
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, (a cura di Parsons T.), Free Press, New York, 1947, trad. It. *Economia e società*, Comunità, Milano, 1961
- Weick K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed. Reading, MA: Addison- Wesley, 1969
- Zeffiri V., *Formazione in azienda: tra statistiche e buone ragioni*, 27 dicembre 2007, in [blog.pmi.it](http://blog.pmi.it)
- [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)
- [www.cultureimpresa.it](http://www.cultureimpresa.it)
- [www.dizionari.corriere.it](http://www.dizionari.corriere.it)
- [www.dizionario-italiano.it](http://www.dizionario-italiano.it)
- [www.domusnumerica.com](http://www.domusnumerica.com)
- [www.museimpresa.com](http://www.museimpresa.com)
- [www.psicologiadellavoro.it](http://www.psicologiadellavoro.it)
- [www.treccani.it](http://www.treccani.it)