

Oltre la sopravvivenza: meccanismi per lo sviluppo post-entry delle imprese 44

Obiettivo della relazione è quello di approfondire il problema dello sviluppo o - meglio - del consolidamento delle aziende che usufruiscono dei finanziamenti previsti dalla legge 44 sull'imprenditorialità giovanile cercando anche di evidenziare quali potrebbero essere in tale ambito i benefici derivanti dall'ipotesi di territorializzazione delle attività svolte dalla I.G. (Imprenditorialità Giovanile). Si tratta di una tematica complessa perchè articolata è la condizione che caratterizza - come tutti sanno - le nuove imprese ed i meccanismi competitivi e gestionali che le contraddistinguono.

Un punto di partenza delle considerazioni che verranno fatte è che le imprese 44, in generale, fanno registrare tassi di sopravvivenza nei primi anni di vita elevatissimi, difficilmente riscontrabili altrove. Dato dunque per scontato ciò, e le relative positive implicazioni, ci siamo proposti di andare oltre nell'analisi, cercando di capire in chiave critica quali sono gli andamenti delle imprese, quali i comportamenti dei neo-imprenditori 44, quali gli eventuali punti di debolezza e, dunque, quali le aree di possibile ottimizzazione dell'intervento complessivo della legge 44.

Non va, infatti, dimenticato che la legge 44, fin dalla sua nascita, ha funzionato come un laboratorio di imprenditorialità, sperimentando procedure e metodologie che nel corso degli anni sono state oggetto di modificazioni e miglioramenti.

Un primo ambito di indagine ha cercato di esaminare il modello comportamentale delle imprese 44, e le relative *performance*, confrontandolo con quello esibito dalle nuove imprese spontanee, nate senza agevolazioni pubbliche. L'ipotesi al riguardo formulata è stata che il raffronto con realtà neo-imprenditoriali spontanee potesse, da un lato, consentire di valutare in assoluto gli andamenti esibiti dalle imprese 44 e, dall'altro, comprendere il ruolo e la portata che le agevolazioni 44 di fatto esercitano sulle imprese, inclusi eventuali effetti distorsivi rispetto ad un ipotetico modello di neo-imprenditorialità non agevolata. Per tale motivo il confronto è stato impostato scegliendo imprese omogenee per molti aspetti (età, area di *business* e contesto

territoriale), tranne che per il fatto di avere ricevuto agevolazioni, ed è stato realizzato con imprese spontanee “in salute”, cioè sopravvissute alla selezione naturale dei primi anni di vita, che, come è noto, porta il tasso di mortalità infantile ad oscillare tra il 40 ed il 50 per cento.

I risultati dei confronti, condotti utilizzando test statistici atti a misurare la significatività di eventuali differenze fra i due campioni di imprese, hanno in generale evidenziato molti punti a favore delle 44: buona penetrazione commerciale, avanguardia tecnologica, cultura della progettazione. Tuttavia, mantenendo fede alla volontà di analizzare in chiave critica le imprese 44, in questa sede vale forse la pena citare solo quei risultati che evidenziano condizioni di negatività, proprio perché è dall’analisi di questi ultimi che il modello 44 può ricevere spunti per successivi miglioramenti.

L’analisi evidenzia una migliore condizione di efficienza strutturale delle imprese spontanee, che infatti riescono ad avere turnover degli investimenti significativamente più elevati a parità di volumi di affari generati. Si registra, cioè, una tendenza al sovradimensionamento degli impianti in presenza di agevolazioni finanziarie, con un conseguente eccessivo grado di rigidità gestionale, a sua volta misurato dalla maggiore incidenza dei costi fissi sui costi totali.

Imprese 44 ed imprese spontanee a confronto

Variabili	Test effettuato	Direzione del confronto	Significatività statistica
Livello delle vendite	t	nessuna differenza	n.s.
Turnover investimenti	t	spontanee > 44	p<0,005
Costi fissi\costi totali	t	44 > spontanee	p<0,005

Fonte: CCIAA Napoli (1996)

La soglia dimensionale di partenza è dunque elevata; ciò, a parità di risultati conseguiti, induce a formulare una serie di considerazioni riguardanti, ad esempio, l’esigenza d’investire solo ciò che è necessario (effetto parsimonia) o la problematica della gestione del rischio iniziale. In sintesi, a fronte di una elevata sopravvivenza, le imprese 44 denotano nei primi anni di vita livelli di efficienza non ottimali nell’uso delle risorse. Confrontando, infatti, l’efficienza riscontrabile nell’ingresso sul mercato e l’efficienza gestionale, risulta che le imprese 44 si caratterizzano per una maggiore dotazione di risorse iniziali e più elevati tassi di sopravvivenza sul mercato, laddove le aziende spontanee, pur presentando tassi di mortalità più alti, evidenziano una maggiore efficienza nell’uso delle risorse e, quindi, una più marcata vo-

lontà e capacità di raggiungere condizioni di competitività attraverso le attività poste in essere.

L'esistenza di questa fenomenologia nei due universi indagati ha spinto ad analizzare meglio le imprese 44 sotto questo profilo. In effetti, le 44 nascono con una molteplicità di caratteristiche che fanno sì che il loro ingresso nel mercato non sia quello seguito dalle imprese spontanee.

Affrontando il problema in chiave più generale, può osservarsi che i vari settori sono di norma caratterizzati dall'aver una frangia periferica costituita da una moltitudine di imprese marginali, sia per struttura che per dimensioni.

All'interno di tale frangia la nati-mortalità è elevata, poiché le basse barriere all'entrata ed all'uscita consentono un elevato avvicendamento di aziende. I fattori che determinano tale nati-mortalità di imprese marginali sono molteplici: bassi *sunk cost*, ridotto livello degli investimenti iniziali sostenuti per "provare ad entrare", presenza d'investimenti non vincolanti (esempio: uso di fitto e nolo o di macchinari usati), basso livello di *commitment* (spese di r&s, analisi di fattibilità, ecc.), cui si aggiungono altre caratteristiche relative al comparto produttivo o alle modalità di gestione: ad esempio, settori maturi, tecnologie poco sofisticate, rapporti di sub-fornitura, etc. Si riscontrano - cioè - le caratteristiche dei mercati contendibili, in cui prevalgono logiche di *try and see*. Di tutte le aziende della frangia, poche riescono ad assumere i connotati delle imprese consolidate, ed elevata è dunque la selezione e la mortalità infantile.

Le imprese consolidate, che entrano nel cosiddetto "nucleo duro" del settore, posseggono - per contro - tutte le caratteristiche delle organizzazioni stabili; esse si distinguono per la presenza di elevati investimenti, di *sunk costs*, di tecnologie sofisticate, di acquisto di servizi reali, di stabilità di mercato e di relativa indipendenza nei confronti dei principali *stakeholder*, ecc.

E' evidente che il complesso di risorse iniziali che caratterizza la nascita delle imprese 44 (investimenti iniziali elevati, progettazione del business, avanguardia tecnologia, disponibilità di risorse finanziarie, tutoraggio, contributi in c/esercizio, ecc.) fanno sì che il loro debutto - per una molteplicità di variabili - avvenga per così dire direttamente nel nucleo, evitando i rischi e la forte selezione del fringe. esse, di fatto, finiscono per assumere una posizione "ibrida".

Orbene, l'inquadramento del problema così effettuato contribuisce a spiegare l'elevata sopravvivenza iniziale delle 44: coerentemente con gli assunti dell'ecologia delle popolazioni, infatti, le risorse iniziali fungono da effetto di dotazione che attenua le conseguenze della selezione naturale, aumentando l'inerzia strutturale, l'*imprinting* della nuova organizzazione, la legittimità e la credibilità della stessa. Ciò va considerato positivamente e giustifica i margini di inefficienza che sembrano caratterizzare i primi anni di vita delle 44.

Allo stesso tempo, però, *diventa interessante valutare se le imprese in esame riescono nel tempo ad entrare a pieno diritto nel nucleo*, cioè se riescono a consolidarsi autonomamente sviluppando una serie di variabili “da impresa consolidata”. Se così non fosse, si potrebbe sostenere che esiste un effetto patologico connesso al modello 44, poiché si delinea il rischio di avere favorito “artificialmente” la sopravvivenza - tra l’altro con strutture non pienamente efficienti - di iniziative non in grado di competere da sole nel mercato e che probabilmente sarebbero state espulse dal fringe se non avessero ricevuto le agevolazioni.

Emerge dunque un doppio aspetto delle agevolazioni 44: da un lato, per quelle imprese che riescono a consolidarsi, si evita che progetti validi vengano espulsi dal mercato solo perché troppo deboli rispetto alla selezione naturale (effetto positivo); dall’altro, per le imprese che non si sviluppano significativamente, si consente la sopravvivenza di iniziative che altrimenti sarebbero state estromesse (effetto negativo).

Queste riflessioni hanno portato a realizzare una seconda ricerca con la I.G. su di un universo di 300 imprese selezionate preventivamente (con almeno due anni di vita), delle quali 140 sono state intervistate.

Tra i vari aspetti approfonditi nel corso dell’indagine, un’attenzione particolare meritano i processi di consolidamento delle imprese. Su di essi verrà di seguito fermata l’attenzione presentando i risultati di alcune elaborazioni che al momento non possono essere ancora considerate definitive. L’esame in oggetto è stato condotto classificando le unità intervistate in due categorie: imprese giovani (2-4 anni di gestione) ed adulte (5-9 anni), sulla base dell’ipotesi che nelle seconde potessero essere presenti caratteri tipici delle aziende del nucleo.

I risultati delle elaborazioni che hanno dato luogo a test sulle differenze campionarie significative riguardano:

- la realizzazione di investimenti aggiuntivi post-agevolato;
- un maggior numero di linee produttive;
- il miglioramento dei rapporti con i fornitori-chiave;
- una più elevata strutturazione organizzativa.

Per contro, altri test condotti sulle differenze campionarie relative ai valori assunti da un ulteriore set di variabili ha dato luogo a risultati non significativi; essi più in particolare riguardano tra l’altro:

- la maggiore capacità di penetrazione commerciale;
- la minore concentrazione del fatturato con i primi 3 clienti;
- l’incremento del personale stabilmente occupato;
- l’incremento delle spese promozionali;
- l’incremento delle spese per consulenze.

Emergono, quindi, alcuni segnali positivi sul processo di consolidamento delle imprese; altri - invece - evidenziano l'esistenza di alcune difficoltà. Bisogna, quindi, fare in modo di conservare i vantaggi collegabili al superamento della frangia periferica ed eliminare o ridurre le difficoltà che ostacolano la realizzazione di un più corretto percorso di consolidamento delle imprese nel nucleo del settore.

Primo fra tutti si pone il problema dell'efficienza iniziale delle compagnie 44. Al riguardo gli interventi correttivi potrebbero essere i seguenti:

- ridurre in assoluto l'investimento iniziale ammissibile alle agevolazioni;
- privilegiare nella selezione i progetti che dimostrino di interiorizzare la logica della "minimizzazione compatibile" dell'investimento iniziale (riduzione rischio iniziale, parsimonia, incrementalismo, ecc.). Al riguardo basti pensare che i pochi progetti 44 localizzati al nord presentano caratteristiche dimensionali medie molto più contenute;

- introdurre logiche di incrementalismo e variabilità erogativa che presuppongano più momenti di verifica, con possibilità di variare le agevolazioni, sia in incremento che in riduzione. Ciò, evidentemente, richiede il superamento di non pochi problemi di ordine legislativo nonché l'internalizzazione di una funzione delicata qual è l'erogazione, attualmente affidata a società di certificazione esterne.

Tutto ciò, giova ricordare, deve avvenire in una struttura - la I.G. - che è andata assumendo nuovi compiti in questi ultimi anni, maturando ulteriormente nelle politiche di enterprise creation. Ed in un ambiente che è cresciuto in complessità, e che richiede nuove e più attente capacità di leggere il territorio, considerato fattore di stimolo o di ostacolo sia nei processi di nascita delle imprese che in quelli relativi al loro sviluppo.

Sono proprio questi gli aspetti che più di ogni altro beneficiano oggi della territorializzazione: la maggiore prossimità con le imprese e, di conseguenza, la migliore osservabilità delle caratteristiche del contesto e delle dinamiche iniziali delle neo-aziende facilita, infatti, sensibilmente l'efficacia erogativa consentendo di ridurre alcuni dei margini di inefficienza delle imprese 44. Per non parlare poi degli effetti positivi connessi con un più efficiente monitoraggio delle iniziative finanziate, con il controllo delle dimensioni più opportune per le imprese, con la vicinanza psicologica ai neo-imprenditori, con la gestione dei rapporti con gli operatori finanziari locali, con la valutazione delle occasioni di partnership giusto quanto prevede la nuova normativa.

In un tale crescendo di funzioni ed attività, se fosse sopravvissuta la soluzione organizzativa centralizzata si sarebbe generato quasi sicuramente un aumento dei costi di selezione, di amministrazione e di monitoraggio che il modello decentrato a livello regionale aiuta efficacemente a superare.