

**Progetto ELISIR IT-G2-VEN-047
Macrofase 3 Azione 3.5 e Azione 5.3**

CASE STUDY PER CONVIDIVISIONE DI ESPERIENZE

**MODELLO “PERCORSI DI ACCOMPAGNAMENTO A FAVORE DI
PERSONE IN CONTESTI AMBIENTALI CRITICI E AD ALTO TASSO DI
INNOVAZIONE”**

In questa sede non vengono presentati casi tipici alcuni casi di continuità d'impresa in contesti perturbati e/o innovativi. In tali contesti, infatti, una standardizzazione del PG sarebbe velleitaria per definizione. Si tratta comunque di casi piuttosto significativi, che possono essere presi a modello.

Modelli-percorsi

Percorso 1 (dall'auto alla mountain bike)

1. L'azienda è una concessionaria di una primaria casa d'auto giapponese. L'attività non è solo commerciale ma anche artigiana (si fanno anche riparazioni con un servizio officina e piccola carrozzeria), ed ha una localizzazione di tipo marginale (valle di montagna).
2. L'azienda si sviluppa e si consolida, grazie alla clientela locale, ma ad un certo punto la concorrenza fra le case automobilistiche è sempre più serrata e i margini si assottigliano continuamente.
3. Il figlio del leader, già aiutante dello stesso, gode di una buona libertà d'azione e non sente eccessiva pressione su di sé. Tenta una via nuova: proporre le mountain bike di qualità su internet, tramite e-bay. Nel farlo, sfrutta buone conoscenze del concetto di vantaggio competitivo come base per essere in condizioni di leadership su un determinato mercato (monopolio differenziale).



4. L'attività alternativa inizia quasi come un hobby, sviluppata ai margini dell'azienda, quasi all'insaputa del leader. Ma ad un certo punto la cosa prende piede, ed assorbe molto tempo del continuatore.
5. Quando l'attività comincia a prendere una dimensione più importante, inizia una discussione fra il leader, che tende a viverla come una regressione d'immagine ed imprenditoriale il fatto di vendere biciclette, dopo essere riuscito ad affermare l'attività di vendita di automobili.
6. Di fatto, però, la quota di mercato delle mountain bike cresce, ed in circa tre anni equilibra il volume d'affari delle auto, ma con margini ben superiori.
7. L'impresa ha preso un altro abbrivio, ed è più redditizia, grazie all'utilizzo di una potenzialità tecnologica distributiva (e-commerce) che pone in evidenza l'idea di fondo del continuatore: l'innovazione non è solo e soltanto tecnologica ma è anche un'innovazione economica (saper proporre al mercato un vantaggio competitivo).
8. Alla fin fine, le caratteristiche della *business-idea* del leader e dal continuatore sono piuttosto diverse, ma complementari:
 - a. leader: mercato locale stabile o in contrazione, vantaggio competitivo dato dall'affidabilità e dalla conoscenza del territorio
 - b. continuatore: mercato nazionale in evoluzione con concorrenza globale ed agguerrita, vantaggio competitivo dato dall'offrire un prodotto di qualità a prezzi ragionevoli e superando le difficoltà di una posizione geografica marginale.

Percorso 2 (dal campanello per bicicletta alla tecnologia di comunicazione)

1. L'azienda nasce sul finire degli anni cinquanta, è offre un prodotto molto tradizionale: campanelli per biciclette.
2. L'avvento massiccio dell'uso dell'auto fa capire al leader il forte declino del settore. Così trasforma l'assetto dell'impresa, iniziando a produrre e vendere antenne per auto che, man mano, diventano tecnologicamente sempre più evolute. Grazie a questa prima evoluzione l'azienda inizia a crescere con grande rapidità.
3. Si tratta evidentemente di un leader innovatore ed anticipatore, ma che soffre di due limiti: non eccelle in ambito gestionale e non è sempre ben disposto a condividere le conoscenze/esperienze con altri.



4. Queste caratteristiche influenzano l'entrata in azienda della nuova generazione.
5. È fondamentale il percorso, graduale, di entrata in azienda da parte del figlio:
 - a. fin da piccolo "respira" l'aria dell'impresa paterna, iniziando ad essere presente, sia pur saltuariamente, dall'età di 12-13 anni;
 - b. dopo il diploma, e un paio d'anni di università (poi abbandonata; la laurea viene conseguita successivamente) entra in azienda senza una esperienza propedeutica esterna;
 - c. in azienda viene affiancato, fin da subito, da un consulente che si occupa dell'area commerciale, evitando così un confronto diretto con il leader;
 - d. l'impresa cresce ed il continuatore, via via, acquisisce maggior esperienza e potere, fino a raggiungere il ruolo di direttore generale;
 - e. l'articolazione e complessità organizzativa oggi raggiunte impongono comunque una organizzazione professionalizzata in cui la famiglia, pur mantenendo la piena proprietà, è decisamente affiancata da collaboratori capaci e responsabili di diverse aree aziendali.
6. Gli aspetti centrali della dinamica di transizione (molto graduale, basata su una convivenza leader-continuatore quasi ventennale) possono essere ricondotti alla focalizzazione, da parte del continuatore, nell'area commerciale nonché nella presenza di una o più figure esterne (il consulente, il direttore, i diversi capi area) in grado di ammorbidire i rapporti intergenerazionali, e favorire uno sviluppo anche culturale in tema di management.

Percorso 3 (dall'operatività locale a quella internazionale)

1. L'azienda nasce venti anni fa, dopo che il fondatore (con gli altri fratelli) aveva sviluppato un'attività di piccole dimensioni nell'ambito delle macchine per la logistica. Quest'ultima azienda non era però produttiva, ma commerciale (rappresentanza). Questa caratteristica condiziona in positivo lo sviluppo dell'azienda attuale, dando un approccio molto orientato al mercato.
2. Il leader intende sviluppare un prodotto in proprio. Acquista perciò un brevetto per produrre macchine di pesatura a bordo dei camion che caricano materiale (terra, ghiaia, ecc.). In questo, coinvolge la famiglia, ed in particolare uno dei figli.
3. Quest'ultimo si reca negli Stati Uniti per fare un'esperienza lavorativa e di studio, ma appassionato di computer, diventa un tecnico raffinato. Rientra in azienda con una spinta quasi



esasperata alla ricerca dell'innovazione, e trasforma le macchine di pesatura a bordo dei camion (in più passaggi) da una semplice bilancia meccanica a un sofisticatissimo sistema di rilevazione computerizzata.

4. Il leader si trova subito di fronte a due grandi sfide (poi vinte):
5. da un lato abbandonare l'ottica locale per accettare, su spinta del continuatore, una mentalità internazionale;
6. dall'altro lato riuscire a creare in seno all'impresa un gruppo affiatato e in grado di collaborare con spirito di squadra.
7. Le dinamiche ed i punti critici del subentro del continuatore sono così sintetizzabili:
 - a. l'entrata in azienda è avvenuta gradualmente
 - b. aspetto particolarmente innovativo, raro da riscontrare nelle imprese familiari, è rappresentato dal fatto che il leader, da sempre organizza riunioni periodiche con tutti i familiari, anche con quelli non ancora direttamente coinvolti, perché troppo giovani
 - c. i continuatori, effettivi o potenziali, sono sempre informati sull'azienda e sulle sue evoluzioni

Percorso 4 (dalle ruote per gli sciatori estivi locali all'innovazione nel "mondo dello sci" come mercato guida)

1. L'azienda nasce all'inizio degli anni Settanta, da parte di un imprenditore/artigiano, da sempre appassionato di sport, in particolare di quelli invernali. L'attività segue due filoni distinti di prodotto: da un lato le attrezzature (spesso innovative) per la manutenzione dei campi da tennis, dall'altro lato la messa a punto di particolari sci con le rotelle, che permettono agli appassionati di fondo di allenarsi anche in primavera/estate.
2. Ben presto questo secondo ambito produttivo diventa preponderante e l'azienda, pur con volumi d'affari da impresa artigiana, si distingue a livello nazionale/europeo, diventando di fatto leader di questa particolare nicchia di mercato.
3. Il fondatore è scomparso, improvvisamente, una decina d'anni fa.
4. Il figlio ha proseguito nelle orme del padre, consolidando la gestione ed organizzazione dell'impresa, e rafforzando ulteriormente la già apprezzabile presenza internazionale.
5. Il percorso del continuatore è stato abbastanza tipico: entrato in azienda fin dopo il diploma, ha



fatto esperienze aziendali variegata e, nel complesso, non si è mai scontrato fortemente con il padre/fondatore, grazie anche ad un rapporto interpersonale favorevole (ed al ruolo di mediatrice della madre, utile supporto in azienda).

6. Il PG è stato quindi graduale, almeno fino alla scomparsa improvvisa del padre.
7. In questi anni l'azienda si è comunque evoluta, pur mantenendo i tratti e i valori caratteristici fin dalla sua fondazione.
8. In particolare il continuatore si è anche concentrato sullo sviluppo di nuovi mercati, o meglio di nuovi utilizzi del suo prodotto.
9. In sintesi, l'azienda passa da:
 - a. un mercato regionale-nazionale, con un vantaggio competitivo basato su un giusto rapporto qualità/prezzo in una nicchia di mercato
 - b. ad un mercato europeo-mondiale in costante evoluzione tecnologica, con un vantaggio competitivo basato sull'innovazione continua e da un raccordo costante con le associazioni che rappresentano la clientela.

Percorso 5 (una ristrutturazione radicale implicata da un totale cambiamento dell'attività e degli obiettivi)

1. L'avvio dell'azienda paterna avviene una trentina d'anni fa, in un mercato tradizionale ma in forte evoluzione: si tratta di una concessionaria ufficiale di una primaria casa automobilistica francese in una grande città del nord est.
2. Una ventina d'anni fa i due figli, potenziali continuatori, già prima di completare il loro percorso scolastico (che culminerà rispettivamente con una laurea in ingegneria ed una in economia) hanno modo di confrontarsi con il padre/fondatore, iniziando a collaborare in azienda con ruoli tipicamente gestionali e di supporto.
3. Questo periodo è fondamentale per forgiare i due giovani allo spirito d'impresa e all'esigenza di confrontarsi e collaborare con tutti gli attori aziendali, interni o esterni.
4. A metà degli anni Ottanta, l'azienda originaria risente della forte concorrenza nel settore automobilistico, che porta principalmente ad una forte riduzione dei margini di vendita.
5. Si arriva quindi ad una decisione drastica: la vendita della concessionaria ma, di fatto, alla continuazione dell'impresa familiare in tutt'altro settore.



6. L'azienda attuale è stata infatti fondata, da parte dei due fratelli continuatori, con l'obiettivo di sviluppare e produrre sistemi di cronometraggio professionali e per allenamento.
7. È interessante notare come, di fatto, i continuatori abbiamo sempre sofferto il lavoro all'interno dell'azienda iniziale (la concessionaria) ritenuta forse un po' troppo tradizionale e poco innovativa, rispetto alle loro ambizioni e motivazioni.
8. Oggi l'azienda, pur di piccole dimensioni, ha fatto dell'innovazione e design una strategia vincente; i prodotti sono inoltre interamente sviluppati da un team di giovani e motivati ingegneri e tecnici.
9. A partire dalla pur rapida esperienza maturata nella realizzazione di apparecchiature tecnologiche per la rilevazione di dati para-medicali su individui, l'azienda ha ad un certo punto affiancato a tale rilevazione un nuovo settore altamente tecnologico, rappresentato dalle attrezzature per la telescopia.
10. Si tratta quindi di una doppia e proficua discontinuità con l'attività del leader.