



CAMERA DI COMMERCIO
di Milano

QUESTIMPRESA

3

**ESSERE IMPRENDITORI
OGGI A MILANO**

Da un'indagine
campionaria un confronto
fra gli imprenditori
giovani e meno giovani

Servizio Studi

31 luglio 2006



CAMERA DI COMMERCIO
di Milano

QUESTIMPRESA

3

QUESTIMPRESA è una collana del Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano che presenta i risultati di indagini campionarie sulle imprese milanesi realizzate tramite questionari strutturati.

*Non sono le specie più forti a sopravvivere, né le più intelligenti,
ma sono quelle che riescono a rispondere con maggior
prontezza ai cambiamenti.*
(Charles Darwin)

1. INTRODUZIONE

Tutto fa ritenere che le sfide economiche di questo secolo verteranno in modo sempre più cogente sulla competizione imprenditoriale su scala mondiale.

Se questa ipotesi è esatta si manifesterà con evidenza crescente la centralità del ruolo e della figura dell'imprenditore e come esso debba essere in grado di adeguarsi, o meglio prevedere, sia le mutevoli caratteristiche del mercato irreversibilmente globalizzato che i necessari conseguenti cambiamenti nell'organizzazione e nella gestione della propria azienda.

Nel nostro Paese tutto ciò risulta ancora più faticoso, se si considera che il tessuto imprenditoriale italiano è costituito per la grande maggioranza da piccole imprese – spesso a conduzione familiare – che, in questa fase delicata della loro vita, debbono affrontare – tra gli altri - anche i problemi legati all'inevitabile passaggio generazionale.

Infatti la leva imprenditoriale che, nel periodo a cavallo tra la metà degli anni Cinquanta e la metà degli anni Settanta, ha costituito il tessuto imprenditoriale di molte aree del nostro Paese, si trova fisiologicamente prossima alla conclusione della propria esperienza professionale, rendendo il ricambio generazionale – dagli imprenditori senior agli imprenditori junior - una questione decisiva per molte aziende, spesso della stessa sopravvivenza.

Il complesso dei cambiamenti organizzativi che stanno caratterizzando attualmente le imprese, soprattutto quelle piccole, genera, fra l'altro, una rottura delle conoscenze consolidate ed impone al management non solo un adeguamento al nuovo da parte degli *imprenditori senior*, ma anche una necessaria operazione di recupero di parti importanti di comportamenti gestionali passati da parte degli *imprenditori junior*.

Guardando un po' più in profondità ai due concetti di *seniority* e *juniority*, va sottolineato, per quanto riguarda il primo, che esso si ricollega evidentemente sia all'età anagrafica dell'imprenditore che alla presenza di

un legame forte e duraturo con l'impresa stessa. L'esistenza di un tale rapporto con l'azienda viene espressa in termini diretti come continuità di possesso e/o di gestione, ma lascia intravedere l'importanza di una sorta di identificazione del senior con l'impresa da lui condotta, o comunque di un legame profondo con essa, che nel tempo si è venuto a creare e consolidare.

Quanto al secondo esso è non solo legato all'età di imprese e imprenditori, ma è direttamente allacciata ad una nuova modalità di fare impresa, nuova perché diversa dalla precedente, nuova perché i modelli di gestione dell'azienda portati avanti dalla nuova generazione di imprenditori sono o dovrebbero essere innovativi rispetto a quelli impiegati in passato dagli imprenditori senior.

In virtù di questo ipotetico scossone innovativo introdotto dalla leva imprenditoriale giovanile o imposto giocoforza dalle mutate e più complesse situazioni economiche - sia che si tratti di giovani che subentrano nella gestione dell'impresa familiare sia che si tratti di imprenditori "nuovi" - appare importante mettere a confronto la vecchia e la nuova generazione di imprenditori, verificarne le divergenze e le convergenze sia a livello personale che professionale, sottolineare se in definitiva sono più profonde le "rotture" o più resistenti le continuità.

2. OBIETTIVI DELL'INDAGINE

Una prima riflessione preliminare può partire da una considerazione ottimistica: l'imprenditore ha non solo recuperato legittimità ma gode ormai nella società di oggi di una immagine sostanzialmente positiva; tra i giovani milanesi – e i dati di fonte camerale ne danno puntuale conferma – cresce un forte desiderio di fare impresa, soprattutto in quanto la parola impresa evoca autonomia e desiderio di realizzazione personale.

A Milano, in particolare, l'imprenditore moderno, giovane o anziano che sia, deve rivolgere i suoi sforzi in una duplice direzione: deve innanzitutto ricostruire il tessuto sociale che è alla base della sua impresa; se guardiamo con attenzione al passato constatiamo che uno dei tratti caratteristici dell'imprenditore milanese era di essere sempre ben calato e radicato nel tessuto sociale del territorio, in un contesto comunitario di cui condivideva i valori essenziali. Oggi questo non è più un bagaglio di cui l'imprenditore può disporre per natura soprattutto per le grandi trasformazioni e tensioni della società odierna, ma spetta a lui decidere se costruire con le sue forze questo tessuto, o meno.

Ma non è tutto, tradizionalmente l'imprenditore milanese aveva una capacità, una competenza pratica del suo agire professionale che veniva tramandata da generazione in generazione. Questo nel momento attuale non basta più, non è sufficiente cioè essere espressione e continuazione di una tradizione per stare in modo proficuo sul mercato, se l'imprenditore non vuole tradire l'eredità tramandatagli dai suoi predecessori o peggio fallire nella sua mission professionale, deve – e questo è il secondo punto – sapere essere ponte tra passato e futuro, tra locale e globale, come recita un'espressione oggi spesso ricordata, consentendo così alla tradizione di stare al passo con il mondo che cambia.

Un'occhiata anche ai numeri più recenti: nel 2005 sono risultate attive a Milano 338.000 imprese – pari ad oltre il 42% del totale regionale e di cui oltre un terzo sono imprese individuali – con una crescita netta nell'ultimo quinquennio di 21.000 unità, pari al 6,3%.

Dai dati emerge quindi un quadro di un'economia provinciale che, pur in presenza di un lungo momento congiunturale poco favorevole, ha mantenuto una forte capacità di fare impresa – che sembrava essersi indebolita negli anni novanta – accanto alla sua storica solidità e maturità di sistema.

I principali problemi che vecchi e nuovi imprenditori – siano essi junior o senior – debbono affrontare nel momento economico attuale possono essere sinteticamente così riassunti:

- modalità ed eventuali limiti nella crescita d'impresa per poter competere su scala mondiale;
- passaggio generazionale (qualora se ne presentasse la necessità) come momento di notevole criticità per l'impresa;
- nuove modalità e tradizione a confronto (o scontro) nell'organizzazione e nella gestione dell'impresa;
- mantenimento e consolidamento di un ritrovato ruolo positivo dell'imprenditore nella società.

In questo quadro generale la ricerca, curata dal Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano, si propone di verificare, attraverso una mirata ricerca sul campo, quali siano gli orientamenti di cui imprenditori senior e junior milanesi risultano essere portatori su alcune tematiche fondamentali:

- orientamento all'imprenditorialità
- mutamento della cultura del lavoro
- evoluzione della cultura imprenditoriale

3. CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

Al fine di individuare nel modo più completo tutte le caratteristiche personali e professionali dell'imprenditore senior e junior milanese e per decifrarne modalità del proprio vivere all'interno e all'esterno dell'azienda, il Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano ha predisposto un questionario che è stato successivamente somministrato ad un campione rappresentativo dell'universo imprenditoriale milanese.

Sono stati intervistati circa 400 imprenditori (il 70% circa maschi ed il restante femmine), divisi equamente tra junior con età comprese tra i 18 e i 40 anni e senior con età superiore. Per quanto riguarda il titolo di studio posseduto, tra gli junior otto su dieci posseggono un diploma o una laurea, mentre tra i senior la percentuale si abbassa notevolmente. Per oltre l'85% - siano essi giovani o vecchi imprenditori - sono titolari della loro impresa che, in nove casi su dieci, svolge la propria attività nel settore dei servizi, con netta prevalenza del comparto commerciale sia all'ingrosso che al minuto.

Si tratta nella quasi totalità di piccole imprese (fino ad un massimo di nove addetti) che, per oltre la metà, hanno la forma giuridica della ditta individuale.

Va inoltre segnalato che per le imprese rette da imprenditori senior la data di nascita per oltre la metà di esse è anteriore al 1990, per quelle che invece fanno capo ad imprenditori junior tale percentuale risulta essere pari a poco più del 20%; le proporzioni e le relative attribuzioni, come è ovvio, si invertono per le imprese nate dopo il 1990.

Prima di mettersi in proprio quale imprenditore, circa la metà degli intervistati senior ha svolto un lavoro da dipendente presso altre aziende; in misura minore, ma comunque significativa, una parte di essi ha esercitato un lavoro autonomo; anche tra gli imprenditori junior molti hanno svolto lavoro dipendente presso altre aziende, pochi, al contrario, si sono cimentati con un lavoro autonomo e, infine, una parte non esigua non ha svolto alcuna attività professionale.

Da ultimo per entrambe le categorie di imprenditori una parte poco rilevante ha svolto mansioni diverse nell'ambito dell'impresa di cui sono divenuti successivamente proprietari o comunque responsabili.

4. I VALORI DEGLI IMPRENDITORI

A) LA SFERA PERSONALE

Il questionario proposto al campione di imprenditori intervistati ha cercato – operazione sempre oltremodo difficile – di entrare negli aspetti psicologici e motivazionali dell'essere imprenditore oggi a Milano: quali sono i tratti di tipo personale che eventualmente differenziano i giovani da i meno giovani tra gli imprenditori.

La prima domanda ha riguardato la presenza o meno di un forte legame di continuità tradizionale o familiare nella scelta di essere imprenditore: oltre la metà degli intervistati – siano essi imprenditori giovani o anziani - ha risposto negando qualunque condizionamento di tale natura. In particolare, gran parte delle imprenditrici intervistate non ritiene di essere stata influenzata nella propria scelta professionale da legami con il loro privato familiare, volendo con ciò sottolineare, probabilmente, la loro forte carica di individualismo e di aspirazione ad un'indipendenza non solo economica ma di vita nel senso più ampio.

Da sottolineare inoltre come il sentirsi continuatori di una tradizione familiare sia molto più presente negli intervistati con titolo di studio medio-basso rispetto a coloro che possono vantare un diploma di laurea; a conferma che l'esigenza di costruirsi un proprio futuro individuale con tutti i rischi che ciò comporta e la volontà di non rappresentare solo un tratto di un percorso già tracciato da altri – sia pure familiari – è soprattutto una conquista di tipo culturale e non tanto un "quid" innato.

▣ Ha scelto di fare l'imprenditore per tradizione/continuità familiare?

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
SI	37,4%	34,2%
NO	56,4%	57,7%
Non so/non risponde	6,2%	8,2%
Totale	100%	100%

Rimane comunque importante fare riferimento a quel qualcosa di imponderabile che va sotto il nome di vocazione e indurre, dalle risposte ottenute dal nostro campione di imprenditori milanesi, in che misura essa è considerata importante se non decisiva al fine di determinare la propria scelta professionale. Più di quattro intervistati su dieci – con una percentuale più vicina al cinquanta per cento per gli imprenditori giovani – afferma di avere seguito le proprie inclinazioni naturali nello scegliere di essere imprenditori. Anche l'elemento imponderabile della casualità comunque ha giocato un ruolo importante per quasi tre intervistati su dieci, mentre per una parte non irrilevante si è trattato di una scelta obbligata, magari proprio da quegli elementi di continuità con una tradizione familiare cui si è fatto riferimento nella precedente domanda.

▣ **Per Lei, svolgere attività imprenditoriale è:**

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Una scelta obbligata	19,5%	23,5%
Un caso	25,6%	30,1%
Una vocazione	46,2%	37,8%
Non so/non risponde	8,7%	8,7%
Totale	100%	100%

Veniamo adesso al "cuore" di quella che è stata definita all'inizio del capitolo la sfera personale dell'imprenditore, vale a dire il peso specifico che ciascuno degli intervistati ha dato ad alcuni fattori, non certo esaustivi, ma comunque ritenuti capaci nel loro insieme di descrivere, almeno a grosse linee, la personalità di ciascuno e così poter tracciare, dall'esame delle risultanze numeriche complessive, una sorta di "identikit" del piccolo imprenditore milanese di oggi.

Leggendo la tabella sottostante e soffermandosi sulla colonna dei "molto", in cima ai valori più importanti troviamo la *famiglia*; attorno ad essa continua a coagularsi la vita individuale e sociale degli intervistati, senza alcuna differenza di età.

Pur tra mille difficoltà e una crisi che non può certamente essere sottaciuta, essa rimane un punto di riferimento preciso e costante; è per la famiglia in definitiva che l'imprenditore milanese si impegna nel lavoro e si sacrifica. Non a caso infatti *lavoro* e *sacrificio* - altri due valori tradizionali che vale la pena di sottolineare - anche se in misura diversa, sono risultati estremamente importanti, confermando che l'etica del lavoro a Milano permane un valore molto forte e condiviso da tutti gli imprenditori.

Il prevalere dei tratti legati alla tradizione è inoltre confermato dalla maggiore importanza - anche se si parla comunque di differenze minime nell'ambito di un valore comunque forte - data all'*esperienza* rispetto alla *formazione*. Sotto questo profilo vale la pena sottolineare che l'interesse per la formazione è maggiormente presente negli imprenditori senior che in quelli junior, in contraddizione forse con quanto comunemente ritenuto circa una più decisa propensione verso l'adeguamento professionale da parte dei giovani.

Non mancano certamente nella vita dell'imprenditore milanese i momenti di svago e di vita sociale, qui compresi nel fattore *amicizia*, *viaggi*, *evasione*; essi sono certamente importanti ma non allo stesso livello di quelli analizzati in precedenza, a conferma che - e questo vale sia per i giovani che per i meno giovani - il lavoro e tutto ciò che ruota attorno ad esso vengono prima di ogni altra cosa.

Da ultimo trova conferma una certa chiusura verso il mondo esterno di una parte degli imprenditori milanesi intervistati, soprattutto giovani. L'*impegno sociale* infatti è considerato solo da meno della metà molto importante e si colloca all'ultimo posto tra i fattori presi in considerazione; non parrebbe trattarsi di una sorta di egoismo classista fuori tempo, quanto piuttosto della considerazione che l'impegno verso i più deboli debba essere demandato ai pubblici poteri o alle organizzazioni create per questi scopi.

▣ Nella Sua sfera personale, quanto costa ciascuno dei seguenti fattori?

	18 – 40 anni					41 anni e oltre				
	Percentuali					Percentuali				
	Molto	Abbast.	Poco	Per nulla	Non so/ non risponde	Molto	Abbast.	Poco	Per nulla	Non so/ non risponde
Il lavoro	72,3%	25,1%	2,1%	0,0%	0,5%	75,5%	20,9%	3,6%	0,0%	0,0%
Il sacrificio	64,6%	32,8%	1,0%	0,5%	1,0%	60,7%	33,7%	4,6%	1,0%	0,0%
La famiglia	83,6%	13,3%	2,6%	0,0%	0,5%	82,7%	14,8%	2,6%	0,0%	0,0%
La formazione	68,7%	27,7%	3,1%	0,0%	0,5%	71,9%	25,0%	3,1%	0,0%	0,0%
L'esperienza	77,4%	22,1%	0,0%	0,0%	0,5%	80,1%	18,4%	1,5%	0,0%	0,0%
L'impegno sociale	44,6%	45,6%	7,7%	1,0%	1,0%	53,1%	35,2%	11,2%	0,0%	0,5%
Le amicizie, i viaggi, l'evasione	62,6%	29,7%	6,2%	0,5%	1,0%	59,2%	32,1%	8,2%	0,0%	0,5%

Dopo aver visto quanto sia importante per gli imprenditori milanesi il lavoro, abbiamo provato a quantificare la misura di questa dedizione, chiedendo loro quante ore dedicano giornalmente all'impegno professionale e se anche il fine settimana potesse essere assorbito o meno da questioni di lavoro.

Largamente oltre la metà degli intervistati, sia junior che senior, considera il limite delle dieci ore quotidiane invalicabile, anche se non manca una discreta percentuale – soprattutto uomini - che può arrivare anche alle quindici ore.

Per più della metà degli intervistati, infine, la sacralità del weekend può essere violata solo saltuariamente e in caso di impegni lavorativi non rinviabili alle giornate lavorative. Uno su quattro comunque – particolarmente i giovani – dedica anche tutti i fine settimana al lavoro, mentre tra i non più giovani cresce la voglia di weekend liberi da ogni pensiero di lavoro.

B) LA SFERA PROFESSIONALE: LA GESTIONE E L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

Una moderna gestione aziendale è un fattore di importanza critica per la buona riuscita dell'attività imprenditoriale, ma – secondo l'opinione accreditata più comune – la maggior parte delle piccole imprese non ha tempo per sviluppare le competenze e le strutture necessarie a tale scopo.

La lamentela più ricorrente da parte di chi gestisce una piccola impresa è probabilmente che ha tanto da lavorare nell'impresa da non avere tempo per lavorare sull'impresa. La logica della sopravvivenza precede inevitabilmente la logica della strategia.

Secondo gli studiosi più attenti alle problematiche della piccola impresa, la pressione sulla stessa impedisce di sviluppare le tecniche gestionali, pur essendo gli imprenditori consapevoli del pericolo insito nel trascurare gli aspetti gestionali dell'impresa, ma non hanno a disposizione il tempo per riflettere e le risorse necessarie per acquisire capacità gestionali più moderne.

Alla domanda su quali siano le funzioni organizzative presenti all'interno delle loro aziende, le risposte date dagli imprenditori milanesi intervistati confermano quanto detto in precedenza, vale a dire la netta prevalenza delle funzioni cosiddette tradizionali (produzione, acquisti, vendite e marketing) nei confronti di quelle moderne (logistica, finanza e r&s), anche se non va dimenticato che quasi un imprenditore su dieci dichiara di avvalersi di tutte le funzioni indicate, comprese quelle più moderne.

Su questo punto è opportuna una riflessione – anche alla luce delle risposte pervenute - che confermi e sottolinei come, nella recente fase dello sviluppo imprenditoriale a Milano, si sia assistito, come risposta alla dinamica oscillante del mercato, alla crescita forte di una micro imprenditorialità basata sull'innovazione tecnologica e l'automazione dei processi produttivi, che però, nella maggior parte dei casi, ha mantenuto costanti le caratteristiche di amministrazione e gestione tradizionali.

Va senza alcun dubbio riconosciuto che, in generale, le piccole aziende a Milano si sono concentrate prevalentemente e con buoni risultati nello sviluppare le aree funzionali di produzione e commercializzazione. Si è quindi rafforzata la convinzione che, impegnando la gran parte delle proprie risorse su questi aspetti, si completi la funzione imprenditoriale.

In realtà oggi non basta più solo produrre e vendere, ancorché si faccia bene e meglio dei concorrenti, il "nodo critico" per lo sviluppo dell'impresa o per la sua stessa sopravvivenza risiede nell'intera macchina organizzativa.

Questa "agnosticità" alle tecniche evolute di gestione dell'impresa da parte della maggioranza dei responsabili delle piccole aziende milanesi deve essere attribuita solo in piccola misura ad una loro miopia culturale. In realtà la piccola impresa non ha mai potuto disporre – come quella di ampie dimensioni – di opportune risorse finanziarie per potersi dotare delle risorse umane specialistiche necessarie, per cui inevitabilmente sono rimaste tagliate fuori dall'evoluzione della scienza aziendalistica e manageriale e, le risposte alla nostra domanda, ne danno puntuale conferma (in particolare lo scarso interesse per la logistica, la finanza e R&S).

▣ Quali sono le funzioni organizzative presenti all'interno della Sua azienda?

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Produzione	13,6%	13,2%
Acquisti	16,0%	21,1%
Vendite e Marketing	25,5%	24,3%
Personale/amministrative	7,8%	7,6%
Logistica	3,1%	3,2%
Finanza	2,0%	2,2%
Ricerca e sviluppo	4,8%	3,2%
Tutte le precedenti	8,2%	9,5%
Altro	13,9%	13,6%
Non so/non risponde	5,1%	2,2%
Totale	100%	100%

Come possiamo immaginare, in linea teorica nella struttura di una azienda di piccole dimensioni generalmente l'imprenditore svolge le *funzioni direttiva, di coordinamento e di controllo*. Gli organi operativi, cioè gli operai e gli impiegati, sono fortemente condizionati dalla personalità dell'imprenditore: i rapporti non sono formalizzati, cioè non seguono un iter burocratico ma sono personalizzati e le comunicazioni sono di tipo diretto.

Tale struttura è fortemente di tipo gerarchico, sia perché gli ordini partono direttamente e solo dall'imprenditore, sia perché il coordinamento e il controllo delle varie operazioni vengono effettuati sempre dall'imprenditore.

Da ciò scaturisce la massima concentrazione del potere organizzativo al vertice aziendale che costituisce sia l'organo istituzionale che quello direttivo.

Proviamo adesso ad esaminare, dalle risposte del nostro campione di imprenditori, se e in quali termini la realtà milanese si discosti dal modello precedentemente descritto in modo sommario.

Mediamente solo un intervistato su dieci delega le funzioni suddette, senza apprezzabili differenze tra imprenditori junior e senior; per tutti gli altri è pienamente operativo il concetto di natura fortemente gerarchica del ruolo imprenditoriale. Un'interessante differenza può essere colta nel porre in evidenza che le donne più degli uomini sono portate a delegare, indice forse di una maggiore acquisizione di modelli funzionali moderni da parte delle imprenditrici milanesi. Anche tra gli imprenditori laureati il concetto di accentramento totale su di sé delle funzioni sia dirigenziali che di coordinamento risulta essere meno forte rispetto agli imprenditori con un titolo di studio meno elevato.

Caso a se stante è quello dello svolgimento delle *funzioni operative*: solo circa sei imprenditori su dieci del nostro campione svolgono sempre tali funzioni, ciò dovrebbe avvenire, si può supporre, nel caso di ditte individuali. Per i restanti quattro, solo episodicamente si interviene nelle fasi operative, lasciando di norma ad una struttura ad hoc lo svolgimento di tali funzioni.

■ Con quale frequenza sono gestite da Lei in prima persona le seguenti attività?

	18 – 40 anni					41 anni e oltre				
	Percentuali					Percentuali				
	Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai	Non so/ non risponde	Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai	Non so/ non risponde
Funzione direttiva	71,3%	17,4%	9,7%	1,5%	0,0%	73,0%	18,9%	2,6%	4,1%	1,5%
Funzione di coordinamento	69,2%	17,9%	9,7%	3,1%	0,0%	68,4%	21,4%	4,6%	4,1%	1,5%
Funzione di controllo	68,2%	14,9%	13,3%	3,6%	0,0%	67,9%	18,4%	6,6%	5,6%	1,5%
Funzioni operative	65,6%	15,4%	14,4%	4,6%	0,0%	63,8%	14,8%	12,8%	7,1%	1,5%

Tra le moderne funzioni di un'impresa, anche se ormai consolidata nel tempo sia nell'analisi teorica che nella prassi operativa, il *marketing* riveste certamente un ruolo decisivo.

Attraverso tale funzione l'imprenditore studia il mercato, i concorrenti e i clienti, per comprenderne le dinamiche ed impostare e pianificare adeguatamente la propria attività per orientarsi sempre più al mercato.

Le risposte del nostro campione a questo riguardo denotano nel complesso un grave ritardo; solo sette imprenditori su cento infatti dichiarano di avere al loro interno una struttura che svolga tale compito o – potendo disporre di risorse economiche adeguate – affidarsi ad una risorsa esterna qualificata. Nella grande maggioranza dei casi tale ruolo strategico è ricoperto dallo stesso imprenditore che, data la molteplicità dei suoi impegni, non può che occuparsene in maniera episodica e, probabilmente, anche scarsamente pianificata.

Un ulteriore dato negativo che fa riflettere sugli orientamenti dei piccoli imprenditori milanesi interpellati, senza alcuna apprezzabile differenza di età, è quello che riguarda la presenza di una notevole percentuale di aziende nelle quali tale funzione non è prevista.

■ **Quale ruolo hanno le attività di marketing nella Sua azienda?**

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Un ruolo definito e un team creato ad hoc che se ne occupa	3,1%	2,0%
Sono attività per lo più svolte in maniera informale	64,1%	57,1%
Sono attività svolte da società esterne di consulenza	4,1%	4,6%
Altro	12,3%	13,8%
Non so / non risponde	16,4%	22,4%
Totale	100,0%	100,0%

L'avvento tumultuoso e prepotente della rivoluzione informatica e di *internet*, in particolare, ha fatto evolvere in modo rapido i processi organizzativi e gestionali anche nelle piccole imprese; *internet* sta svolgendo un ruolo propulsore dell'innovazione e di perno della riorganizzazione aziendale; *internet* ha cambiato i parametri competitivi, i confini dei mercati e i modi di comunicare, rendendo necessaria una moderna struttura aziendale che serva i nuovi meccanismi del consumo.

La nuova realtà impone quindi di riorganizzarsi all'interno per aprirsi all'esterno.

Secondo i dati del nostro sondaggio tra le piccole imprese a Milano, tutto ciò trova scarsi consensi; meno di quattro imprese su dieci, infatti, sono dotate di un sito *internet*, con differenze stranamente poco significative tra imprenditori giovani e meno giovani, mentre una maggiore differenziazione si nota tra imprenditori con titolo di studio universitario – maggiormente aperti alla rivoluzione informatica – e quelli con livelli scolastici inferiori, la stragrande maggioranza dei quali sembrerebbe completamente refrattaria al nuovo che la tecnologia propone.

Per le imprese che già si servono di *internet*, sarà comunque necessario superare il concetto di *internet* esclusivamente come "vetrina" dell'azienda e dei suoi prodotti e che parallelamente svolge funzioni operative scarsamente efficaci.

In definitiva è il momento di prendere atto che l'adozione di *internet* deve portare prima ad un risparmio dei costi di gestione e, successivamente, ad un aumento dei ricavi; il sito *internet* è cioè la parte finale visibile di un

processo di riorganizzazione totale dell'attività d'impresa secondo i parametri della net economy e non l'inizio di una nuova avventura senza strategia e senza metodo.

▣ La Sua azienda possiede un sito internet?

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Sì	39,0%	35,2%
No	61,0%	64,8%
Non so / non risponde	0,0%	0,0%
Totale	100,0%	100,0%

▣ Quali contenuti presenta?

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Presentazione dell'attività e dei prodotti dell'azienda	86,8%	88,4%
Possibilità di acquisto online	3,9%	5,8%
Altro	5,3%	2,9%
Non so / non risponde	3,9%	2,9%
Totale	100,0%	100,0%

Sarebbe certamente un grave errore ritenere che le problematiche relative alla comunicazione interna aziendale siano prerogativa esclusiva delle grandi imprese e non debbano interessare le unità produttive di piccole dimensioni. In queste ultime si potrebbe a torto pensare che la comunicazione avvenga direttamente tra persone e non venga avvertita la necessità di particolari procedure.

Oggi la moderna tecnologia informatica mette a disposizione almeno due strumenti di comunicazione, vale a dire l'intranet e l'e-mail. Vediamo di osservare come il nostro campione di piccoli imprenditori milanesi ha risposto sull'utilizzo degli strumenti di comunicazione. Innanzitutto non può certo stupire che la *comunicazione verbale/informale* continui ad essere la più diffusa – per quasi sei su dieci intervistati è quella usata maggiormente - per tutti i livelli di età degli imprenditori. Assai significativo e degno di rilievo è il risultato della *comunicazione elettronica*, che scavalca in termini assoluti e percentuali quella *formale/scritta* a conferma che, anche se non in modo esteso, le moderne tecnologie di comunicazione hanno fatto breccia nel tessuto piccolo-imprenditoriale milanese.

Va da sé che gli imprenditori più giovani e laureati abbiano affidato, in misura decisamente più cospicua – sette su dieci - la comunicazione interna nelle loro aziende agli strumenti informatici, mentre quelli più anziani e con titoli di studio inferiori si dimostrino più restii.

Rimane comunque decisiva, più degli strumenti, la mentalità dell'imprenditore che deve essere aperta, collaborativa e stimolante.

E' sull'utilizzo della *posta elettronica* quale strumento di comunicazione interna che appaiono più rilevanti le differenze di età e condizione culturale del nostro campione. Se è pur vero infatti che oltre la metà degli intervistati si serve della posta elettronica ogni giorno (oltre otto su dieci tra coloro che possiedono un sito internet), tale percentuale cresce notevolmente se si fa riferimento ad imprenditori junior (quasi sette su dieci) o laureati (oltre sette su dieci). Ci sono quindi ottime prospettive che in un prossimo futuro il ricambio generazionale favorisca ulteriormente la penetrazione degli strumenti di comunicazione informatici.

Un'altra questione cruciale per uno sviluppo costante del sistema delle imprese – ormai divenuta urgente data la mondializzazione dell'economia e la conseguente globalizzazione dei mercati – è la conoscenza da parte degli imprenditori delle *lingue straniere*.

I piccoli imprenditori di Milano, così come risultano rappresentati dal nostro campione, hanno in gran parte (sette su dieci) padronanza delle più importanti e diffuse lingue straniere; la netta prevalenza della conoscenza dell'inglese sulle altre lingue è una coerente conseguenza di quanto avviene su scala mondiale nei rapporti commerciali; da sottolineare inoltre lo scarso interesse mostrato verso le lingue parlate nei nuovi mercati emergenti, quali l'arabo e il cinese, gap che dovrebbe essere quanto prima colmato.

Anche sotto questo profilo gli imprenditori più giovani (otto su dieci) e più acculturati (nove su dieci tra i laureati) presentano un interesse più elevato, probabilmente non solo per formazione scolastica ma anche per una maggiore sensibilità verso un'apertura internazionale della propria attività.

Un importante elemento negativo si deduce però dalle risposte pervenute circa l'utilizzo pratico di tale strumento conoscitivo nella quotidiana attività imprenditoriale: quasi la metà del nostro campione, infatti, utilizza saltuariamente la lingua straniera di propria conoscenza e solo uno su dieci ne fa invece un uso continuo. Sarebbe importante colmare questo divario tra elevata conoscenza e scarso utilizzo.

▣ Lei conosce le lingue straniere?

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Sì	76,4%	63,8%
No	23,1%	36,2%
Non so / non risponde	0,5%	0,0%
Totale	100,0%	100,0%

▣ Quali lingue straniere conosce?

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Inglese	61,7%	56,9%
Francese	18,2%	27,7%
Tedesco	4,7%	9,7%
Spagnolo	9,3%	4,6%
Altro	6,1%	1,0%
Non so / non risponde	0,0%	0,0%
Totale	100,0%	100,0%

■ **In che misura utilizza le lingue straniere nella Sua attività imprenditoriale?**

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Quotidianamente	14,1%	13,6%
Spesso	18,1%	21,6%
Qualche volta	45,0%	39,2%
Mai	22,8%	25,6%
Non so / non risponde	0,0%	0,0%
Totale	100,0%	100,0%

Dopo molti decenni di contrapposizione classista, in questi ultimi anni è tornata prepotentemente a farsi sentire l'esigenza di costruire nel mondo del lavoro, e più in particolare nella vita dell'impresa, una sorta di comunità di intenti e di interessi che, pur nel rispetto dei singoli ruoli, indirizzi le energie di tutti verso lo scopo comune che è quello di fare funzionare al meglio e fare progredire l'azienda.

Oggi inoltre l'economia globale "costringe" alla collaborazione in nome della competizione; costringe cioè imprenditori e lavoratori a condividere responsabilmente obiettivi e valori di fondo.

Questa condivisione può essere la base di quella economia della partecipazione che punta a conciliare la solidarietà tipica del modello sociale europeo con l'efficienza richiesta dal mercato globale. L'impresa stessa diventa comunità di persone, crea valore e diffonde valori alla ricerca di un difficile equilibrio fra obiettivi di breve e di medio-lungo periodo. Così operando l'impresa può ridurre quel senso di inquietudine che pervade le persone di fronte alla turbolenza, alla frammentarietà e alla variabilità dell'attuale momento economico.

Obbiettivi di alto profilo e notevole impegno per tutti, che debbono pur partire da una base, quella cioè di costruire un proficuo rapporto interpersonale fatto di scambi di conoscenza, e non solo, tra tutti i membri dell'azienda, imprenditore e suoi collaboratori.

Sotto questa luce vediamo quali sono state le risposte del nostro campione: pur tenendo conto di un certo grado di approssimazione presente in ogni indagine di questa natura, la prima impressione è che per oltre la

metà degli intervistati non esista neppure il problema di come e in quale direzione coltivare i rapporti con i propri collaboratori; solo due su dieci si interessano dei propri dipendenti al di fuori dei normali rapporti di lavoro e per la medesima percentuale tutto si esaurisce nell'ambito del lavoro e delle problematiche ad esso inerenti.

Se volessimo proprio cogliere alcune differenze, si potrebbe sottolineare che gli imprenditori più anziani mostrano una maggiore "apertura" rispetto ai giovani, magari frutto di un'antica e mai sopita propensione al paternalismo e che – così come evidenziato anche per altre risposte – un titolo di studio elevato predispone l'imprenditore ad una maggiore sensibilità al tema dei rapporti con i propri collaboratori, verso i quali quattro su dieci propendono per farli continuare oltre il normale orario di lavoro.

▣ Come sono i Suoi rapporti con i dipendenti?

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
Sono confinati ai tempi e ai luoghi di lavoro	21,0%	23,5%
Continuano naturalmente anche al di fuori dei tempi e dei luoghi di lavoro	17,9%	23,0%
Continuano anche al di fuori dei tempi e dei luoghi di lavoro, ma solo in occasioni predeterminate (Feste aziendali, family days etc)	6,2%	5,1%
Non so / non risponde	54,9%	48,5%
Totale	100,0%	100,0%

Al fine di rendere fertile lo spirito di collaborazione, cui si faceva cenno poc'anzi, è, tra le altre cose, fondamentale che i collaboratori dell'imprenditore siano messi nelle condizioni di crescere professionalmente per sentirsi parte attiva ed importante della vita dell'impresa. Strumento fondamentale della crescita professionale è, senza alcun dubbio, l'attività di *formazione* che consente al lavoratore di essere sempre aggiornato al fine di fornire la propria prestazione al meglio delle proprie possibilità.

A questo scopo si tratta per l'imprenditore di investire risorse economiche importanti con un obiettivo lungimirante, cosa non sempre possibile soprattutto per le piccole imprese in momenti di difficile e prolungata congiuntura negativa.

Dalle risposte degli imprenditori milanesi intervistati non emerge un quadro molto propositivo rispetto all'esigenza formativa dei lavoratori: pur prescindendo dal fatto che circa un quarto del campione non ha risposto, rimane il dato preoccupante secondo il quale circa sei intervistati su dieci non hanno svolto, nell'ultimo anno, sia all'interno della propria impresa o all'esterno di essa, attività di formazione per i propri dipendenti e meno di uno su dieci l'ha prevista per tutti i lavoratori.

I valori risultano ancora più negativi per i corsi di formazione pagati dagli stessi lavoratori, anche se su questo aspetto può pesare una certa dose di scetticismo sull'effettiva utilità di tali corsi.

Una maggiore attenzione al problema – anche se in misura non particolarmente marcata – la possiamo trovare negli imprenditori più giovani, specie per i corsi organizzati all'interno dell'azienda stessa: quasi il 10% di loro, infatti, ha effettuato attività di formazione per tutti i propri dipendenti nel corso dell'ultimo anno.

▣ Nell'ultimo anno, quanti dei Suoi dipendenti hanno partecipato alle seguenti attività?

	18 – 40 anni					41 anni e oltre				
	Percentuali					Percentuali				
	Nessuno	Circa la metà	Più di metà	Tutti	Non so/ non risponde	Nessuno	Circa la metà	Più di metà	Tutti	Non so/ non risponde
Attività di formazione organizzate dall'azienda stessa	54,4%	3,1%	1,5%	9,7%	31,3%	68,9%	3,1%	3,1%	6,6%	18,4%
Attività di formazione organizzate da enti terzi (Università, centri di formazione, organizzazioni sindacali) ma finanziate dall'azienda	57,4%	3,6%	1,0%	7,2%	30,8%	71,4%	4,6%	2,0%	3,6%	18,4%
Corsi di formazione autofinanziati (scuole serali, corsi regionali, etc)	62,6%	1,5%	0,5%	4,1%	31,3%	76,5%	1,5%	1,0%	2,6%	18,4%

5. L'IMPRESA DI OGGI TRA PASSATO E FUTURO

Nell'ultimo decennio i nuovi atteggiamenti sia dei cittadini-consumatori che dei portatori di interessi in generale hanno dato una svolta al modo di pensare e di fare impresa. Pur mantenendo ben saldi le tradizionali e consolidate finalità che contraddistinguono l'attività imprenditoriale, si chiede all'imprenditore di adottare un nuovo modello di gestione improntato all'integrità e alla correttezza e che sia più responsabile, in particolare, verso i diritti dei cittadini e il rispetto dell'ambiente.

Per valutare quanto e in che misura tutto questo sia stato recepito dal nostro campione di imprenditori, ad esso è stato sottoposto un elenco di "valori" imprenditoriali (vedi tabella sottostante) sui quali esprimere un giudizio circa il loro peso oggi rispetto al passato.

Innanzitutto, una considerazione di carattere generale: tutte le variabili proposte sono state considerate più importanti oggi rispetto al passato da più della metà degli intervistati; è interessante ora proporre, all'interno di questa valutazione apparentemente uniforme, una sorta di "classifica" tra le cose proposte e cercare di trarre da essa alcune riflessioni.

I valori che contano maggiormente (per sette intervistati su dieci), oggi rispetto al passato, sono da un lato il *rispetto dell'ambiente*, frutto senza dubbio dell'acquisizione di una moderna etica ecologista, assai scarsa per non dire assente nel passato, che pone nella tutela ambientale un limite alla crescita economica indefinita, dall'altro la *propensione al rischio* considerata la molla fondamentale per il successo imprenditoriale, nel momento economico attuale caratterizzato da una concorrenza assai accanita.

Con percentuali di poco inferiori seguono, nei giudizi del nostro campione, alcuni valori che possiamo considerare del "buon tempo antico", vale a dire l'*onestà* e il *fare bene le cose*, che nell'economia contemporanea possono essere letti rispettivamente come trasparenza e correttezza dei rapporti e attenzione alle esigenze e alle aspettative del cliente.

In questo quadro non stupisce che la *continuità con la tradizione* risulti molto importante, in particolare per i giovani imprenditori che paiono recepire con grande naturalezza e desiderio di uniformarsi i principi e i comportamenti delle generazioni passate.

Più importanti oggi rispetto al passato, anche se per poco più della metà degli intervistati e con una presenza di 2/3 di imprenditori più anziani su dieci che esprimono parere contrario, risulterebbero essere il *senso di responsabilità* e lo *spirito di sacrificio*; quanto all'*orientamento al futuro*, che può essere letto come apertura al nuovo (prodotti, mercati, organizzazione aziendale), esso trova – come è del tutto naturale – consensi più decisi tra i giovani imprenditori.

In fondo alla classifica troviamo la *ricerca del profitto*; in un'imprenditorialità milanese così orientata all'etica – almeno secondo il nostro sondaggio – essa rimane obiettivo prioritario, anzi per 5 intervistati su dieci fondamentale e con percentuale superiore per i giovani imprenditori, oggi più di ieri, ma va perseguito nella consapevolezza della responsabilità sociale dell'agire economico.

▣ A Suo parere, quanto conta oggi rispetto al passato:

	18 – 40 anni				41 anni e oltre			
	Percentuali				Percentuali			
	Di più	Di meno	Allo stesso modo	Non so/ non risponde	Di più	Di meno	Allo stesso modo	Non so/ non risponde
La propensione al rischio	70,3%	7,7%	16,4%	5,6%	73,0%	7,7%	16,3%	3,1%
Lo spirito di sacrificio	59,5%	19,5%	20,0%	1,0%	56,1%	28,1%	14,8%	1,0%
Il senso di responsabilità	60,0%	11,3%	28,7%	0,0%	56,6%	20,9%	21,4%	1,0%
La ricerca del profitto	61,0%	14,9%	24,1%	0,0%	49,0%	24,0%	26,0%	1,0%
Il fare bene le cose	67,2%	12,3%	20,0%	0,5%	64,3%	12,2%	22,4%	1,0%
La continuità con la tradizione	74,4%	7,2%	17,4%	1,0%	65,3%	16,3%	17,3%	1,0%
L'orientamento al futuro	71,8%	10,8%	15,4%	2,1%	58,7%	19,4%	18,9%	3,1%
La fiducia nei collaboratori	57,9%	11,8%	16,4%	13,8%	55,1%	15,3%	15,8%	13,8%
L'onestà	74,4%	9,7%	15,4%	0,5%	65,8%	16,8%	16,3%	1,0%
Il rispetto per l'ambiente	74,4%	9,2%	15,4%	1,0%	69,4%	13,8%	15,8%	1,0%

Il sondaggio ha cercato di andare ancora oltre chiedendo agli intervistati di indicare due valori – tra quelli selezionati per la domanda precedente – irrinunciabili senza i quali l'impresa perde la propria identità. I valori fondanti considerati irrinunciabili dalla maggioranza del campione

sono stati identificati in: *"fare bene le cose"*, *"l'onestà"*, lo *"spirito di sacrificio"* e il *"senso di responsabilità"*; il primo con una particolare accentuazione da parte degli imprenditori più giovani, gli ultimi due da quelli meno giovani.

Questi quattro elementi possono essere letti, in una chiave più moderna, con una frase che potrebbe suonare più o meno così: *"l'attività dell'impresa consiste nel produrre per il mercato, con grande attenzione per il consumatore e i suoi bisogni, sotto la guida attenta dell'imprenditore che deve uniformarsi, nella conduzione dell'impresa all'interno e all'esterno della stessa, a principi di correttezza e responsabilità"*.

A questo proposito va sottolineato un elemento assai significativo: i valori sopra indicati sono a ben vedere da considerarsi tradizionali, eppure la *"continuità con la tradizione"* è considerata solo da un'esigua minoranza un valore irrinunciabile per la vita dell'impresa. Si potrebbe quindi ipotizzare che tali valori sono vissuti come propri del momento attuale e non riconducibili ad una continuità con la tradizione, come se, pur perseguendo le stesse finalità del passato, si volesse, nella conduzione imprenditoriale, sfuggire ad una ipotetica accusa di tradizionalismo.

Anche per un altro aspetto comunque risulta chiara la scarsa rilevanza dei valori più "moderni": solo per pochi imprenditori intervistati, infatti, *"l'orientamento al futuro"* e il *"rispetto dell'ambiente"* sono considerati elementi irrinunciabili e distintivi del fare impresa.

Interessante, infine, notare che anche la *"ricerca del profitto"* non riscuote troppi consensi; forse la conclusione implicita potrebbe essere che, se nell'attività di imprenditore ti comporti secondo i valori più importanti prima descritti, quale corollario necessario ne discenderà anche un risultato economico importante e comunque da non sottovalutare. Per il piccolo imprenditore milanese appare dunque possibile prefigurare una sorta di *"profitto etico"*, un profitto che nasca cioè da una cultura d'impresa al cui centro ci sia il valore della persona, dell'individuo.

Sempre sul tema della continuità con la tradizione e il passato, è stato infine chiesto in che misura gli insegnamenti degli imprenditori più anziani abbiano influenzato la vita professionale degli intervistati.

Paradossalmente, ma non troppo a ben vedere, la continuità con la tradizione – considerata poco importante quale valore irrinunciabile per la vita dell'impresa – si prende la sua rivincita sul piano della formazione personale: per otto intervistati su dieci infatti gli insegnamenti degli imprenditori più anziani hanno condizionato in misura decisiva o comunque importante la loro formazione professionale. Per i più giovani l'influsso è

QUESTIMPRESA
Essere imprenditori oggi a Milano

certamente più forte che non per i più anziani, anche perché questi ultimi non avevano probabilmente alle spalle alcun modello concreto cui fare riferimento e si sono costruiti da sé, attraverso la propria esperienza, un profilo professionale.

- ▣ **Può indicare quali sono, a Suo parere, i due valori irrinunciabili senza i quali l'impresa perde la propria identità?**

	Età dell'intervistato	
	18-40 anni	41 anni e oltre
	Percentuali	
La propensione al rischio	4,0%	4,1%
Lo spirito di sacrificio	18,0%	16,7%
Il senso di responsabilità	15,7%	18,4%
La ricerca del profitto	4,3%	4,4%
Il "fare bene le cose"	23,7%	21,6%
La continuità con la tradizione	1,4%	3,2%
L'orientamento al futuro	3,4%	1,8%
La fiducia nei collaboratori	4,9%	3,8%
L'onestà	21,7%	23,7%
Il rispetto per l'ambiente	2,0%	1,2%
Non so / non risponde	0,9%	1,2%
Totale	100,0%	100,0%

6. I GRANDI TEMI E LE GRANDI INCOGNITE

Nei capitoli precedenti si è cercato di esporre alcune riflessioni sulle motivazioni di chi svolge attività imprenditoriale, sui problemi organizzativi e gestionali che quotidianamente debbono essere affrontati e risolti e sulle strategie necessarie per rimanere competitivi sul mercato.

In questo quadro sembrerebbe che i grandi temi economici generali debbano rimanere sullo sfondo e non influenzare, se non marginalmente, l'attività dell'imprenditore. Nulla di più errato in quanto oggi le interrelazioni tra scelte imprenditoriali singole e quadro economico generale sono assai strette; tutto ciò che avviene nel mondo dell'economia, prima o poi, in grande o in piccola misura, ha delle ricadute importanti sulla singola impresa anche la più piccola.

All'attenzione del nostro campione sono state sottoposti – sotto forma di affermazioni su cui esprimere la propria opinione - quattro temi generali; vediamo ora quali sono stati i risultati emersi e quali riflessioni possono da essi essere tratte.

Immigrati come risorsa dell'economia milanese: che Milano sia ormai una città multietnica e multiculturale e addirittura la capitale italiana del lavoro straniero è un'affermazione suffragata in primo luogo dai numeri. Per l'aspetto che qui maggiormente ci riguarda vale la pena sottolineare che operano in città, secondo i dati della Camera di Commercio, 10.500 ditte individuali con titolare extra comunitario.

Estremizzando il problema ci si potrebbe chiedere se gli immigrati siano una risorsa o una minaccia per l'economia milanese. Per la maggioranza dei nostri intervistati (oltre sei su dieci, in ugual misura per giovani o meno giovani) prevale un'opinione positiva sul ruolo degli immigrati, anche se – specie per gli imprenditori con livello di istruzione medio-basso – permane una forte percentuale che considera il flusso migratorio non una risorsa determinante per l'economia milanese, quanto piuttosto un problema, soprattutto per i costi sociali che tale fenomeno inevitabilmente determina.

Europa come opportunità di crescita: i cittadini italiani, è noto, coltivano da tempo un profondo sentimento europeista che non è stato, se non marginalmente, intaccato da talune decisioni comunitarie in ambito

economico che hanno penalizzato prodotti nazionali a vantaggio di altri paesi.

Il recente allargamento della Comunità Europea a paesi dell'Europa orientale e non solo, ha posto il nostro sistema imprenditoriale di fronte ad alcune sfide, da un lato il confronto competitivo con imprese di paesi poco noti e, dall'altro, la possibilità di fare penetrare i nostri prodotti in nuovi e promettenti mercati.

Il nostro panel di imprenditori milanesi sembra credere alla positività di questa opportunità e pronta a raccogliere la sfida: infatti, circa sette intervistati su dieci - percentuale che trova accomunati imprenditori junior e senior - ritiene che la crescita della propria impresa e dell'economia milanese nel suo complesso passi anche dal percorrere con ottimismo la strada dell'Europa.

Cina come minaccia per il mercato italiano: la forte crescita dell'economia cinese in questi ultimi anni, la sua presenza sempre più aggressiva su tutti i mercati del mondo e la potenzialità di ulteriori grandi possibilità di sviluppo, hanno alimentato anche nel nostro paese dibattiti orientati più alla preoccupazione generica e alla ricerca di rimedi doganali o protezionistici, per porre un freno al dinamismo cinese, che non a cogliere le straordinarie opportunità che la Cina – principale locomotiva economica mondiale di questi anni – può offrire alle imprese italiane.

Certo, nel breve periodo l'invasione del mercato interno e la concorrenza su quelli esteri di prodotti cinesi a basso costo e qualità non elevata – per non parlare del fenomeno preoccupante della contraffazione – hanno creato un giustificato allarmismo.

I piccoli imprenditori milanesi a cui è stato sottoposto questo interrogativo hanno espresso con chiara maggioranza (sette su dieci) di essere preoccupati dal problema cinese; lo sono di più gli imprenditori giovani forse perché titolari di imprese meno consolidate sul mercato che hanno più difficoltà nel difendersi dalla concorrenza aggressiva dei prodotti cinesi, soprattutto in alcuni settori manifatturieri tradizionali.

Futuro dell'economia italiana: quale ultimo interrogativo posto dal questionario, gli imprenditori intervistati si sono trovati di fronte ad una domanda alla quale per tutti è molto difficile rispondere, a cominciare dagli addetti ai lavori (analisti economici e finanziari, politici, responsabili di grandi *corporation* internazionali); il futuro economico infatti – non quello congiunturale ma quello di medio periodo – dipende in larga misura anche da variabili geopolitiche e sociali difficilmente prevedibili.

In senso più strettamente economico la domanda presupporrebbe, in ambito internazionale, la conoscenza almeno di due fattori: l'evoluzione del contesto politico generale e del mercato delle materie prime, specie quelle energetiche e, in ambito interno, l'avvio a soluzione dei problemi infrastrutturali, la crescita delle aree depresse e il risanamento idrogeologico.

Fatta questa premessa limitativa, dobbiamo rilevare che i piccoli imprenditori milanesi del nostro campione sono tendenzialmente abbastanza ottimisti (quasi sei su dieci) sulla futura capacità del sistema economico italiano di riprendere un cammino di sviluppo equilibrato; certo, per quasi tre su dieci, rimane una certa dose di pessimismo, più accentuata negli imprenditori senior, anche se, in questo caso, potrebbe aver giocato un ruolo importante quello psicologico, essendo una dose di pessimismo più connaturata negli anziani che non nei giovani, a prescindere dal livello delle conoscenze acquisite da ciascuno.

▣ Quanto concorda con le seguenti affermazioni?

	18 – 40 anni					41 anni e oltre				
	Percentuali					Percentuali				
	Molto	Abbast.	Poco	Per nulla	Non so/ non risponde	Molto	Abbast.	Poco	Per nulla	Non so/ non risponde
Gli immigrati sono una risorsa per l'economia milanese	30,8%	32,8%	20,0%	9,2%	7,2%	26,0%	37,8%	16,8%	8,7%	10,7%
L'Europa costituisce un'opportunità per la futura crescita dell'economia italiana	31,3%	39,0%	16,9%	6,2%	6,7%	29,6%	39,3%	17,3%	7,1%	6,6%
La Cina è una minaccia crescente per il mercato italiano	50,3%	21,0%	15,9%	7,2%	5,6%	45,4%	26,0%	7,7%	14,3%	6,6%
L'economia italiana, nei prossimi anni, sarà capace di risollevarsi e di ritrovare un saldo equilibrio	20,5%	40,5%	20,5%	6,7%	11,8%	11,2%	41,3%	24,5%	6,6%	16,3%

7. CONCLUSIONI

Alcune considerazioni conclusive possono partire da una prima riflessione che potremmo definire di parziale stupore rispetto a quanto a priori ci si potesse aspettare. Le valutazioni infatti che emergono dalle risposte alle domande poste dal questionario, ci pongono di fronte ad un "identikit" del piccolo imprenditore milanese - a prescindere dalla sua età anagrafica - nelle cui modalità di essere e di lavorare prevalgono gli elementi di continuità rispetto a quelli di novità.

Le micro e le piccole imprese a Milano – specie nel settore terziario tradizionale che ha costituito la parte preminente del campione intervistato – appaiono guidate da imprenditori più spesso propensi a mantenere una certa continuità con i modi tradizionali di fare impresa che non a introdurre novità comportamentali e organizzative che suonino di rottura con il passato.

La difesa di valori e di modalità gestionali tradizionali nel piccolo imprenditore di Milano, appare essere un atteggiamento profondamente diverso da quello più moderno e maggiormente proiettato verso il futuro registrato in ricerche effettuate in altre aree del paese, quale ad esempio nel settore dell'artigianato manifatturiero del nord-est, le cui considerazioni proponevano una figura di un imprenditore giovane, dinamico ed in aperta rottura con la visione tradizionale del fare impresa¹.

Certo, settori analizzati profondamente diversi, tradizioni imprenditoriali assai lontane fra loro e problematiche di mercato non paragonabili, hanno notevolmente influito su risultati così diversi.

Non sono mancati tuttavia anche in questa ricerca ambiti – pochi per la verità – nei quali l'imprenditore junior si differenzia da quello senior, differenze che le risposte al questionario non mancano di sottolineare.

Nel campo dell'organizzazione d'impresa, ad esempio, gli imprenditori giovani affidano la comunicazione interna, con maggior disinvoltura degli anziani, alle moderne tecnologie elettroniche. La conoscenza delle lingue straniere, specie l'inglese, fa parte integrante del loro patrimonio di conoscenze importanti per la loro attività. Sono altresì molto più attenti alla formazione dei loro dipendenti di quanto non lo siano quelli più anziani.

¹ Fondazione Nord-Est. Collana Panel n. 8 – marzo 2004 "Il lavoro dell'imprenditore: professione o vocazione? Gli orientamenti delle giovani generazioni di imprenditori" di Daniele Marini e Silvia Oliva.

Sono maggiormente orientati al futuro, conseguenza del naturale ottimismo giovanile e, infine, dimostrano una propensione più decisa verso la ricerca del profitto, rientrando la conquista del benessere materiale e il consumismo talvolta esasperato più nei canoni dei giovani imprenditori che non in quelli anziani.

Al di là delle differenze anagrafiche ci troviamo di fronte ad un imprenditore solido, positivo, ancorato nei fatti al sapere e agli obiettivi tradizionali, anche se non vuole ammetterlo in modo esplicito.

Se facciamo nostro lo slogan secondo il quale l'imprenditore si può sinteticamente identificare nel binomio *identità + creatività*, per Milano – almeno secondo le risultanze emerse dal questionario proposto dalla Camera di Commercio – il primo elemento è certamente più importante.

NOTE METODOLOGICHE

UNIVERSO DI RIFERIMENTO

Il sondaggio è rivolto alle imprese con sede nel Comune di Milano.

METODO DI RACCOLTA DATI E DATA-BASE DI PARTENZA

- Il questionario è stato concordato con il committente e somministrato tramite metodologia C.A.T.I. (Computer Assisted Telephone Interviewing).
- Le liste per effettuare le interviste sono state estratte dal Data Base Registro Imprese della Camera di Commercio di Milano il 3 Aprile 2006.

IL CAMPIONE

- Totale casi: 391
- Totale contatti: 1.635 (100%)
- Interviste complete: 391 (24% sul totale contatti)
- Rifiuto / sostituzioni: 1.244 (76% sul totale contatti)
- Tipo di campionamento: campionamento stratificato per età dell'imprenditore milanese
- Estrazione dei dati: avvenuta con campionamento casuale semplice che garantisce l'indipendenza di ogni campione.

RAPPRESENTATIVITÀ DEL CAMPIONE

Campionamento stratificato per età
Livello di confidenza scelto è del 95%:
- **errore campionario del 7%**

Età	Campione
Da 18 a 40 anni	195
>= 41 anni	195
TOTALE	391

INCROCI STATISTICAMENTE SIGNIFICATIVI

- Le tabelle in excel mostrano il legame fra alcune domande del questionario sottoposto e le principali variabili socio-demografiche (genere, età e titolo di studio)
- La bontà della relazione è stata sottoposta a specifici test statistici e ad appropriati coefficienti che valutano:
 - le relazioni fra le variabili
 - la significatività statistica
 - la distorsione dei risultati dovuta all'errore campionario o alla presenza di pochi dati

QUESTIMPRESA
Essere imprenditori oggi a Milano

SCHEDA DELLA RICERCA

Nota informativa (in ottemperanza regolamento dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni in materia di pubblicazione e diffusione dei sondaggi sui mezzi di comunicazione di massa: delibera 153/02/CSP, pubblicato su G.U.185 del 8/8/2002 e 237/03/CSP del 9/12/2003)

- Soggetto realizzatore: CedCamera
- Committente: Camera di Commercio di Milano, Servizio Studi
- Argomento: Confronto generazionale fra imprenditori milanesi
- Responsabile della ricerca: Dott.ssa Milvia Urbinati, Area portali e servizi web, CedCamera
- Collaboratori: Dott. Luigi Bernardi
- Intervistatori: Area Contact Center, CedCamera
- Tipo di rilevazione: Interviste telefoniche somministrate con il metodo C.A.T.I.
- Universo di riferimento: Imprese milanesi (Fonte: Istat, Censimento industria e servizi 2001)
- Unità intervistate: 391 soggetti
- Tipo di campione e criteri di estrazione: campionamento stratificato per età dell'imprenditore milanese; avvenuta con campionamento casuale semplice che garantisce l'indipendenza di ogni campione
- Estensione territoriale: Comune di Milano
- Periodo di realizzazione del sondaggio: dal 10 Aprile 2006 al 26 Aprile 2006
- Numero di persone contattate: Interviste complete 391 (24%)
- Rifiuti/sostituzioni 1.244 (76%)
- Totale contatti effettuati 1.635 (100%)
- Metodo di raccolta delle informazioni: Interviste telefoniche C.A.T.I., basate su un questionario strutturato
- Elaborazione dati: SPSS
- Margine di errore: +- 7% (livello di significatività del 95%)
- Testo integrale delle domande rivolte: Informazione allegata alla presente ricerca