

> L'I <

## Nuovi ruoli per gli imprenditori

SINTESI DEL CONTRIBUTO DI DONATO IACOBUCCI,  
UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE.

Cambiano i prodotti, cambiano le imprese. È forse il caso di rivedere anche il ruolo dell'imprenditore? La riflessione di Donato Iacobucci, docente di economia applicata all'Università Politecnica delle Marche, muove dall'analisi dei principali mutamenti avvenuti negli ultimi anni per approdare a una nuova definizione di imprenditore e soprattutto dell'approccio che deve coltivare sia rispetto all'azienda, sia rispetto alle persone con le quali lavora.

A cambiare è stato innanzi tutto il prodotto, che oggi presenta una componente di servizio sempre più rilevante. E mentre in passato a contare erano principalmente asset materiali, quali la tecnologia inclusa nei macchinari e il know how incorporato nell'esperienza, adesso si aggiungono fattori immateriali quali il capitale umano, quello relazionale e quello intellettuale.

Questo naturalmente ha comportato e comporta tuttora modifiche nell'assetto dell'impresa, sia in tema di innovazione, che di finanza o di governance. Cominciando dalla prima, Iacobucci rileva una maggiore interazione con il mondo della ricerca, dimostrata dall'accresciuto dinamismo delle università nelle attività di trasferimento tecnologico, dal maggiore impegno delle regioni nel sostenere le attività di ricerca e innovazione, così come dalle numerose iniziative per stimolare le relazioni fra imprese e università.

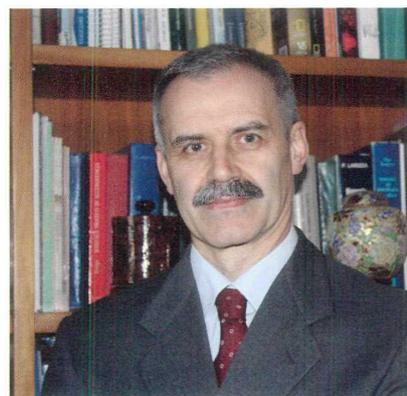
L'esperienza dei cluster tecnologici, sia nazionali che locali, si lega – fa notare l'autore – alla nuova programmazione dei fondi strutturali 2014-2020, che fa del concetto di "smart specialization" la strategia portante. In cosa consiste? Nell'individuare gli ambiti tecnologici in cui la regione può esplicare il maggiore potenziale innovativo in accordo e

sfruttando al meglio le contaminazioni con gli ambiti produttivi presenti. Ne consegue, sottolinea Iacobucci, che la diversità premia sulla specializzazione: dagli spillover di conoscenza intersettoriali, infatti, nascono innovazioni radicali, da quelli infrasettoriali nasce l'innovazione incrementale.

La sfida è tutta per le pmi, ossatura portante delle nostre filiere produttive, perché è a loro che si chiede di innovare, sviluppando nuova conoscenza e integrandola al tempo stesso nell'impresa.

Per quanto riguarda la finanza, è nota l'eccessiva dipendenza delle pmi italiane dal credito bancario, per smorzare la quale il legislatore negli ultimi anni ha risposto con diversi provvedimenti normativi: Ace, minibond, Fondo Italiano d'Investimento, progetto Elite, creazione dell'Aim Italia. Piuttosto che alternative al credito bancario, Iacobucci preferisce definirli "complementari", notando però come il numero di coloro che vi ricorrono sia ancora oggi modesto rispetto alla platea potenzialmente interessata. Adottarli non è semplice perché il loro utilizzo non rappresenta una pura sostituzione, ma "impone di ripensare le strategie di sviluppo e i modelli di governance della propria impresa".

A proposito di governance, ad esempio, il docente sottolinea che a una presenza di investitori in private equity e private debt corrispondono "standard di trasparenza e comunicazione molto più elevati di quelli richiesti tradizionalmente dagli intermediari bancari". Molto importante, inoltre, è la modalità scelta dall'imprenditore per avviare nuovi progetti o ampliare quelli esistenti. L'espansione per gruppo secondo Iacobucci è la più efficace – e non a caso viene preferita dalla maggior parte >



Donato Iacobucci

## > L'I <

degli imprenditori di successo – in quanto consente di “attrarre, trattenere e motivare alcune persone chiave e di sviluppare specializzazione e complementarità fra risorse così da rendere le stesse non facilmente imitabili”. Di fronte a queste sollecitazioni anche l'imprenditore deve ripensare il proprio ruolo e renderlo coerente con le nuove configurazioni d'impresa. Piuttosto che a un proprietario-manager, quale è stato fino ad oggi nella maggior parte delle pmi, secondo Iacobucci dovrà assomigliare sempre di più a una sorta di “orchestratore”.

Compito principale sarà la scelta delle risorse chiave stabilendo le modalità per acquisirle e organizzarle al meglio dentro l'azienda. “Nel caso del capitale umano – spiega l'autore – questo può significare non solo individuare e assumere le persone con le competenze adatte, ma anche stabilire in che modo ta-

li risorse possano essere motivate affinché producano il massimo sforzo in funzione degli obiettivi aziendali”. Attribuire loro quote di proprietà del business e ruoli stimolanti nella gestione sono opzioni da considerare. In questo senso, pur mantenendo un ruolo guida, l'imprenditore “orchestratore” dovrà imparare a percepirsi come parte di un team imprenditoriale complesso.

Infine, poiché acquisire e migliorare il patrimonio di conoscenza dell'impresa sarà sempre più rilevante, diventa fondamentale entrare in contatto con altre organizzazioni, quali enti di ricerca o semplicemente differenti aziende. Serve, in poche parole, “absorptive capacity”, ovvero “la capacità di assorbire ed elaborare la nuova conoscenza per adattarla agli obiettivi dell'impresa”. Un traguardo stimolante, che in tempi di Industria 4.0 potrebbe riservare grandi opportunità alle pmi italiane. **LI**

SERGIO TORRISI

