

*Luciano Abburrà*

## **QUALE SPIN-OFF?**

Riorganizzazioni aziendali, creazione di imprese,  
nuovi imprenditori: un'indagine esplorativa  
in Piemonte negli anni '90

W.P. n. 133/2000

Sintesi del rapporto di ricerca pubblicato da:  
***Codex s.c.r.l. e Ires Piemonte***  
nell'ambito del Progetto Euro Spin-off Network  
Incluso nell'Iniziativa Europea ADAPT cofinanziato da Fondo Sociale Europeo e  
Ministero del Lavoro e Previdenza Sociale

Working paper n. 133, aprile 2000



ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI DEL PIEMONTE

*L'IRES PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socioeconomico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.*

*Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IRES ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione.*

*Giuridicamente l'IRES è configurato come ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.*

*Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:*

- la relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione;*
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socioeconomiche e territoriali del Piemonte;*
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;*
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;*
- ricerche di settore per conto della Regione e di altri enti.*

*@2000 IRES - Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte*

*via Nizza 18*

*10125 Torino*

*Tel. 011/6666411, fax 011/6696012*

*Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto del volume con la citazione della fonte.*

## Indice

1. Di che cosa si parla quando si dice "spin-off" ?  
5
2. Lo spin-off nelle politiche di sviluppo  
dell'unione europea 7
3. Un'indagine esplorativa nel Piemonte negli anni  
'90 9
  - 3.1. L'indagine diretta  
9
  - 3.2. I processi di spin-off secondo i  
responsabili della funzione del  
personale in aziende potenzialmente "matri"  
di altre imprese 10
  - 3.3. Gli imprenditori a capo di imprese  
"figlie" nate da processi  
di spin-off  
14



## 1. DI CHE COSA SI PARLA QUANDO SI DICE "SPIN-OFF" ?

La creazione di nuove imprese in seguito alla fuoriuscita di personale da un'azienda preesistente è un fenomeno sostanzialmente antico quanto il capitalismo stesso. Lo sviluppo di nuove attività di impresa ha sempre svolto la duplice funzione di favorire diversificazione e innovazione dell'economia e di permettere flussi ascendenti di mobilità sociale.

Tra gli anni '80 e '90 i processi di creazione di nuove imprese hanno assunto una nuova rilevanza sotto l'effetto di 3 tendenze fondamentali:

- scelte di riorganizzazione strategica delle imprese motivate da snellimento della propria struttura operativa, per ridurre i costi e concentrare le risorse sul cosiddetto *core business* strategico, perseguendo nel contempo maggiore flessibilità organizzativa e occupazionale;
- nuovi indirizzi di politica del lavoro che privilegiano il versante della creazione di opportunità di lavoro, rispetto alla distribuzione di quelle esistenti;
- nuovi orientamenti dell'Unione Europea in tema di sviluppo regionale, che enfatizzano sempre più le politiche locali e l'attivazione di nuove imprese di piccole dimensioni come veicoli d'innovazione e d'occupazione.

In particolare, da parte dei sistemi imprenditoriali esistenti, maggiori capacità di adattamento ai mercati e alla innovazione vengono perseguite con una tendenziale riduzione delle dimensioni operative di ogni singola unità aziendale, cercando di diminuire i livelli gerarchici e di avvicinare maggiormente i centri di decisione ai clienti e ai mercati. Ciò può comportare l'attribuzione di funzioni e attività prima svolte direttamente a centri di profitto autonomi, interni o esterni all'impresa. Si apre così lo spazio per la creazione di nuove imprese funzionalmente collegate, oppure, soprattutto nelle aree a maggiore densità imprenditoriale, ad una

intensificazione e ridefinizione dei rapporti fra imprese esistenti.

E' questa una delle più importanti tendenze spontanee che fanno da sfondo all'attuale discussione sullo spin-off.

Nella letteratura scientifica non sono rintracciabili studi focalizzati sullo spin-off che ne delineino le caratteristiche di "modello", le condizioni di esistenza, le modalità di funzionamento. Nella letteratura cosiddetta "grigia", d'altro canto, se ne individuano molteplici varietà, alle quali corrispondono quasi altrettante definizioni, più o meno differenziate in relazione all'enfasi posta su l'uno o l'altro aspetto del fenomeno.

In generale, quanto contraddistingue lo spin-off nell'accezione dominante il dibattito più attuale è la presenza, nel processo di creazione di un'impresa ad opera di uno o più dipendenti usciti da un'azienda esistente, di una forma di accompagnamento e sostegno della nuova unità, fino alla sua effettiva indipendenza, da parte di una struttura che, il più delle volte, è la stessa impresa d'origine.

Peraltro, nelle realtà osservabili, vi sono anche altri possibili soggetti "accompagnatori" delle neoimprese: altre organizzazioni private, agenzie pubbliche, altre imprese diverse da quella di provenienza. In particolare, va ricordata la rete europea dei BIC o European Business and Innovation Centre Network (E.B.N.), struttura incaricata dall'Unione europea proprio di promuovere processi di spin-off. Parimenti, vi sono casi classificabili come spin-off in cui il neoimprenditore non proviene da un'azienda bensì, ad esempio, da un centro di ricerca o da un laboratorio universitario.

## 2. LO SPIN-OFF NELLE POLITICHE DI SVILUPPO DELL'UNIONE EUROPEA

L'Unione europea, attraverso l'E.B.N., si è interessata sempre più da vicino allo spin-off, come strumento dello sviluppo economico regionale, perché lo ritiene una fonte importante e relativamente poco sfruttata di innovazione e creazione d'impresa.

In specifico, l'E.B.N. ha deciso di promuovere a livello europeo il concetto di spin-off: "per dinamizzare l'economia, creando le condizioni propizie perché nuove imprese sviluppino delle opportunità trascurate dalle organizzazioni esistenti".

Si tratta di una definizione molto ampia e comprensiva, che prescinde dal soggetto che promuove l'iniziativa (che può essere un'impresa, ma anche un operatore o agenzia specializzata, privata, pubblica o mista), così come dal soggetto che la realizza (che può essere un ex-dipendente, come un ex-ricercatore, come anche un'impresa già esistente che prima faceva altro).

Facendo riferimento ai principali documenti prodotti sul tema<sup>1</sup>, una definizione "europea" di spin-off può essere fatta derivare dal concorso di 3 condizioni fondamentali:

- la creazione di una nuova unità di attività economica a partire da una o più unità esistenti;
- la generazione di una nuova sorgente d'attività, sia perché si dà vita a un'impresa esistente in forma autonoma, sia perché questa offre un nuovo servizio o prodotto;
- la messa in opera di misure di sostegno da parte di un'organizzazione "madre".

L'immagine dell'imprenditore singolo, che esce dall'impresa per cui lavora e ne fonda una nuova con l'aiuto della prima, è certamente quella più semplice e forse più tipica. Non è però l'unico

---

<sup>1</sup> Cfr. Forum Europe, *L'Essaimage: Gestion des Hommes et Innovation. Une solution alternative à la création d'emplois*, Rapport rédigé par Brooks Tigner pour la Conférence du 11-12 mars 1993 a Bruxelles, E.B.N. 1993;

E.B.N. Guide Technique, *L'essaimage d'Entreprise: instrument de développement économique régional dans les Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation*, E.B.N. 1994.

tipo di processo che rientra nella definizione pur ristretta di spin-off.

*Ne sono però esclusi diversi processi, piuttosto frequenti, che possono venire definiti informalmente nello stesso modo, ma che mancano di una o più delle condizioni precedenti: le pure esternalizzazioni di attività già in atto, perché mancano del requisito della novità; le filializzazioni di attività anche nuove, se le unità economiche mancano di autonomia; i processi d'uscita spontanei, se non ricevono un sostegno attivo da parte di un'organizzazione-madre. Benché certamente articolato, lo spin-off è perciò anche qualcosa di specifico, che ha confini abbastanza precisi rispetto a ciò che non lo è.*



### 3. UN'INDAGINE ESPLORATIVA NEL PIEMONTE NEGLI ANNI '90

#### 3.1. L'indagine diretta

Dopo aver ricostruito i termini analitici e propositivi della problematica dello spin-off, così come sollevata dai documenti prodotti o patrocinati dall'Unione europea, si è effettuata un'indagine diretta sulla realtà piemontese. Adottando la metodologia dello studio di casi, si è proceduto all'individuazione di due gruppi di imprese da sottoporre ad osservazione puntuale:

- alcune imprese "madri", di fatto o almeno potenzialmente animatrici o sostenitrici di processi di creazione di nuove imprese,
- alcune imprese "figlie", nate da processi di riorganizzazione di imprese maggiori, tramite pratiche in qualche misura riconducibili all'idea di spin-off.

Le imprese del primo gruppo - aziende di dimensione grande o media, particolarmente rappresentative dello strato dominante del sistema imprenditoriale piemontese - sono state assunte come testimoni privilegiati delle tendenze in atto e degli orientamenti culturali presenti tra i maggiori responsabili delle politiche del personale e dell'organizzazione. Agli intervistati di questo gruppo è stato chiesto essenzialmente di riferire quanto a loro noto sui processi di riorganizzazione in atto nelle e tra le imprese piemontesi e sullo spazio che, all'interno di tali mutamenti, sia stato eventualmente occupato da pratiche definibili di spin-off, spontaneo o deliberatamente gestito.

Delle imprese del secondo gruppo il primo oggetto d'osservazione è stato rappresentato dai titolari, dei quali si sono ripercorse le vicende personali e professionali che hanno portato alla scelta di passare dal lavoro dipendente all'iniziativa imprenditoriale. In secondo luogo, si è ricostruito - dal punto di vista dei neo-imprenditori - il processo che ha portato alla costituzione delle nuove imprese, con l'enucleazione dei principali co-protagonisti e dei rispettivi ruoli.

In entrambi i casi si è concluso cercando di spostare verso il futuro, e verso il versante

propositivo, l'attenzione degli interlocutori: per verificare se e quanto essi ritengano che lo spin-off possa rappresentare uno strumento importante di riproduzione e sviluppo imprenditoriale, e per comprendere se e quali forme d'intervento pubblico in questo campo siano ritenute auspicabili ed efficaci.

Un modo per riassumere i principali risultati della campagna di interviste, realizzate tramite colloqui personali approfonditi, può essere quello di tradurli in forma di risposte alle domande principali formulate in partenza.

### *3.2. I processi di spin-off secondo i responsabili della funzione del personale in aziende potenzialmente "madri" di altre imprese*

- In Piemonte, sono in atto processi di riorganizzazione delle imprese e dei sistemi imprenditoriali secondo le linee suggerite dalla letteratura in materia a livello internazionale?***

Numerose e concordanti sono risultate le testimonianze secondo le quali, all'interno delle imprese piemontesi e nei rapporti fra di esse, hanno preso forma in questi anni notevoli trasformazioni organizzative. Le linee di tendenza principali sono risultate quelle cui si dà nome di "terziarizzazione" ed "esternalizzazione": due termini dall'uso spesso ambiguo e mutevole a seconda di chi le adotta, ma nella sostanza corrispondenti a ridefinizioni dei confini tra attività interne e esterne alle organizzazioni aziendali esistenti. Nel caso della "terziarizzazione" il processo implica spesso l'attribuzione a unità d'impresa autonome - preesistenti o costituite allo scopo - di attività e servizi svolti all'interno dell'unità maggiore. Tali attività erano precedentemente gestite da personale alle dirette dipendenze di quest'ultima. Col termine di "esternalizzazione" ci si riferisce più spesso a veri e propri trasferimenti all'esterno - con devoluzione ad imprese autonome pre-esistenti o costituite ad hoc - di attività precedentemente svolte all'interno. In entrambi i casi si realizza una riduzione delle dimensioni formali dell'impresa originaria e una sua concentrazione organizzativa sulle funzioni ritenute più specifiche e caratterizzanti, con l'attivazione di una serie di rapporti di scambio tra organizzazioni diverse in tutti gli altri ambiti d'attività.

Di tali processi è stato possibile ritrovare - pur in un campione d'ampiezza ridotta - una varietà davvero notevole di esempi e possibili declinazioni.

- ***Quali sono i rapporti reali fra i mutamenti organizzativi in atto e i modelli di spin-off individuati e proposti a livello europeo?***

E' indubbio che le trasformazioni esemplificate dai casi esaminati hanno spesso comportato creazione di nuove imprese e assunzione di posizioni imprenditoriali da parte di soggetti precedentemente occupati alle dipendenze delle imprese da cui i processi hanno tratto origine. Sembra tuttavia difficile ricondurre i casi esaminati a un'accezione "pura" di spin-off. I requisiti fondamentali della novità delle attività realizzate, dell'autonomia delle imprese costituite, del sostegno attivo da parte delle imprese d'origine sembrano fare molta fatica a cumularsi nelle singole esperienze

Ciò che più allontana le situazioni esaminate da un modello "ideale" di spin-off pro-attivo, motore di nuovo sviluppo a livello locale, è soprattutto la mancanza di novità nelle attività (prodotti, servizi, tecnologie) per le quali le nuove imprese sono state costituite. D'altro canto, per definizione, tutti i casi di terziarizzazione e di esternalizzazione, come anche l'attivazione di procedure di outsourcing, rappresentano modalità diverse di organizzare la fornitura di beni o servizi che precedentemente erano prodotti all'interno dell'impresa "madre", col lavoro di addetti da essa direttamente dipendenti. I casi in cui si crea una nuova impresa allo scopo precipuo di sviluppare una nuova o diversa opportunità tecnologica, di prodotto o di servizio, disponibile ma non adeguatamente sfruttata dall'impresa "madre", sembrano un'eventualità molto meno presente, non solo all'esperienza ma anche alla cultura organizzativa dell'area studiata.

Gli altri due requisiti peculiari delle esperienze di spin-off in senso europeo - l'autonomia della nuova impresa e il sostegno deliberato da parte di quella preesistente - sembrano ritrovarsi con maggior frequenza nei casi studiati, anche se non mancano i dubbi su quanto della forma corrisponda alla sostanza e quanto delle intenzioni dichiarate dai protagonisti coincida effettivamente con gli obiettivi perseguiti e coi mezzi adottati.

- ***La tematica dello spin-off, così come declinata e sostenuta nei documenti dell'Unione Europea, è un riferimento presente o è estranea alla cultura organizzativa del management preposto alla formulazione e gestione delle politiche del personale?***

Prima ancora di raccogliere informazioni sull'entità e sul tipo di esperienze di riorganizzazione e spin-off praticate, un obiettivo dei ricercatori è stato verificare se la tematica dello spin-off così come caldeggiata dall'Unione Europea fosse nota agli operatori della gestione del personale delle imprese, presente al loro processo decisionale come una delle opzioni adottabili.

I riscontri raccolti con le interviste inducono ad una risposta in senso prevalentemente negativo. In un'area come quella piemontese - a consolidata tradizione industriale e ad alta densità imprenditoriale - gli intensi e diffusi processi di riorganizzazione delle imprese certamente in atto in tutti gli anni '90 sembrano trovare realizzazione entro schemi culturali e con modelli operativi diversi da quelli collegati all'idea dello spin-off.

In una realtà dove gli spin-off spontanei sono da sempre un fenomeno presente all'esperienza di chi gestisce le risorse umane in azienda, sembra si faccia più fatica a riconoscere, per così dire "a priori", i possibili vantaggi per l'azienda d'origine delle uscite imprenditoriali di suoi dipendenti. Nelle considerazioni espresse come in quelle taciute, sembra prevalente il timore di perdere collaboratori qualificati e di ritrovarsi concorrenti temibili o fornitori "troppo" indipendenti. Decisamente meno apprezzata sembra la prospettiva di dare opportunità di maggior valorizzazione ai talenti imprenditoriali e innovativi racchiusi nelle vesti di alcuni dei loro dipendenti, ricavando da ciò un arricchimento e una qualificazione del tessuto imprenditoriale ad esse circostante, con l'aumento delle possibilità e dei vantaggi di connessioni funzionali qualificanti.

I casi in cui la maggior parte delle grandi imprese intervistate dichiara di aver per lo meno considerato, se non effettivamente attuato,

politiche di incentivo e sostegno diretto all'uscita imprenditoriale di propri dipendenti sono quelli in cui si è determinata un'eccedenza strutturale di occupati. In queste circostanze, talvolta, accanto a numerosi altri mezzi per favorire un'uscita non traumatica di personale, si è detto d'aver preso in conto la possibilità di dare incentivi e sostegni a quanti volessero mettere in piedi un'attività autonoma. Si è però trattato sempre di una misura considerata in subordine rispetto ai più consolidati "ammortizzatori sociali", ed anzi da questi ritenuta oggettivamente ostacolata, poiché relativamente meno vantaggiosa, nelle possibilità di essere accolta con favore dai potenziali destinatari.

Perciò, se ve ne è una, l'accezione di spin-off che viene maggiormente considerata in Piemonte risulta quella "reattiva" o "difensiva", rispetto alle eccedenze di personale. Il valore delle uscite incentivate viene valutato più nei termini di soluzione al problema occupazionale dei diretti interessati che di contributo positivo al funzionamento delle imprese d'origine.

Un'ipotesi per spiegare perché ciò accada può forse essere derivata dalle condizioni di contesto in cui le trasformazioni organizzative delle imprese piemontesi hanno la possibilità di realizzarsi. In altre aree europee, ad industria altamente concentrata e a scarsa propensione "spontanea" all'imprenditoria, la sola assunzione della prospettiva culturale e organizzativa della "focalizzazione" - *downsizing* e *outsourcing* - impone la presa in conto del problema di creare un tessuto imprenditoriale esterno in grado di cooperare nei modi previsti dal modello. E il primo possibile giacimento di potenziali risorse imprenditoriali cui attingere viene ragionevolmente individuato nei lavoratori dipendenti. Di questi l'impresa madre ha a questo punto interesse diretto a risvegliare ogni eventuale propensione all'iniziativa autonoma e a operare attivamente perché i tentativi abbiano successo e creino imprese solide. In realtà imprenditoriali molto dense - come quelle di tutto il Nord Italia, in cui opera e nasce spontaneamente ogni anno un gran numero di imprese - è plausibile che, ad aziende

che vogliano organizzare la propria attività sulla base di una maggior divisione dei compiti con altre, il problema si presenti prevalentemente come esigenza di selezionare - ed eventualmente qualificare e orientare - i fornitori esistenti, anziché di crearne di nuovi. D'altro canto, per gli stessi lavoratori dipendenti potenzialmente interessati a tentare un'iniziativa in proprio in ambiti resi disponibili dalle politiche di riorganizzazione aziendale, il percorso più naturale può essere: uscire, darsi struttura e organizzazione adeguate e poi presentarsi all'impresa d'origine come potenziali fornitori di specialità, sia produttive che di servizi alla produzione. A quel punto, tutti i vantaggi legati alla conoscenza e alla consuetudine con le attività, le persone e le metodologie di lavoro dell'impresa d'origine si configurano come vantaggi concorrenziali che il potenziale fornitore offre all'impresa d'origine, più che come contributi che questa deliberatamente fornisce all'ex dipendente perché questi abbia successo. Nella realtà, pertanto, il vantaggio concreto che il nuovo imprenditore ricava dall'impresa d'origine può non derivare da una politica deliberata della stessa a vantaggio dello spin-off. Non per questo si tratta di un fattore meno importante nel favorire - se non prima, subito dopo la nascita - la sopravvivenza e lo sviluppo delle nuove imprese.

- ***Nei casi in cui si sia praticata (o si intenda praticare) una qualche politica di spin-off, quali le motivazioni, i modi, i mezzi adottati?***

Pure in un contesto culturale e operativo quale quello delineato, come si è visto in precedenza si sono tuttavia individuati e studiati alcuni casi di effettivi spin-off. Seppur rappresentativi più di eccezioni che della norma, il richiamo a due delle vicende esaminate può offrire spunti interessanti per riflettere sulle potenzialità e i limiti di un approccio alle politiche di sviluppo locale che punti sui benefici potenziali originati dalla creazione di nuove imprese a partire da quelle esistenti.

In un caso si è trattato di esperienze di spin-off non pianificate in anticipo, e comunque non

considerate in via di principio come una soluzione necessariamente preferibile rispetto alle altre disponibili. In questo contesto, l'aiuto fornito dall'impresa madre, quando c'è stato, è consistito essenzialmente in "commesse garantite": cioè lavoro assicurato per determinati periodi di tempo, a condizioni economiche predefinite. Solo in rari casi si è aggiunta una qualche forma di partecipazione all'investimento (un contributo finanziario), che però, si è tenuto a specificare, non ha dato luogo a una partecipazione diretta alla nuova società costituita. Ci si è detti d'altra parte favorevoli all'attivazione fin dall'inizio, da parte della nuova impresa, di rapporti commerciali con altri clienti. In contropartita, di solito, si sono pretese alcune "clausole di tutela" dei know-how specifici aziendali, affinché il nuovo fornitore non ne faccia uso commerciale a vantaggio di terzi.

In un altro caso, il ricorso alla pratica dello spin-off è stato scelto e pianificato in anticipo dall'impresa madre, ed è stato attuato in una forma integrale che prevede un intervento diretto e determinante dalla fase di individuazione dei potenziali destinatari, alla loro motivazione e incentivazione all'uscita, al sostegno all'avvio e alla stabilizzazione dell'attività produttiva, fino a forme di sostegno al rinnovo e rafforzamento delle competenze in modo ricorrente nel tempo.

In termini più analitici, le azioni messe in atto da un'impresa madre a sostegno degli ex dipendenti creatori di imprese spin-off sono state:

- un bonus finanziario una tantum, come incentivo all'accettazione della proposta di uscita;
- la garanzia di un contratto di assistenza su chiamata a tariffe prefissate;
- per i primi due anni, un volume minimo di chiamate pagate comunque (anche nel caso quelle reali fossero state di meno) a tariffe superiori a quelle di mercato, anche per consentire margini di competitività da giocare nell'acquisizione di altre commesse complementari;
- una clausola di salvaguardia che garantiva, in caso di ripensamento entro il primo anno, la possibilità di rientrare in azienda in posizione dipendente, a scopo di rassicurazione psicologica per il dipendente e di rafforzamento della sua

posizione in un eventuale processo di negoziazione intra-familiare della decisione di uscire;

- una serie di interventi di assistenza tecnologica e di mercato, ed occasioni programmate di training sulle nuove apparecchiature, per mantenere elevato il valore delle competenze ed evitare rischi di obsolescenza tecnica di fronte all'innovazione. Particolarmente significativo è che si sia creata un'apposita unità interna per coltivare questi rapporti di partnership e dare loro garanzie di stabilità.

Nel complesso, si può dire che, nel caso individuato, si è messa in campo una notevole panoplia di strumenti. Con la sola esclusione della partecipazione diretta alla composizione del capitale sociale, si sono ritrovate pressoché tutte le forme di sostegno menzionate in letteratura. L'enfasi posta su misure ad incentivo, rassicurazione e garanzia degli ex dipendenti, tuttavia, riflette evidentemente il fatto che, all'origine di questo caso di spin-off, vi è stata una spinta prevalente da parte dell'impresa madre. Questa ha dovuto esercitarsi su un gruppo di collaboratori inizialmente piuttosto riluttanti ad uscire, sia perché il clima del momento era fortemente connotato da tratti di crisi del settore, sia perché l'impresa madre è stata a lungo caratterizzata da un clima interno e condizioni retributive particolarmente vantaggiosi, testimoniati anche da una bassa propensione al turnover.

### *3.3. Gli imprenditori a capo di imprese "figlie" nate da processi di spin-off*

Dall'insieme di considerazioni precedenti, lo strumento dello spin-off risulta sostanzialmente poco presente alla cultura industriale piemontese. Le ricerche esistenti sul sistema imprenditoriale piemontese concordano tuttavia nel riconoscere le seguenti due caratteristiche strutturali come costitutive dei processi di riproduzione e diffusione delle "risorse imprenditoriali":

- parte prevalente dei nuovi imprenditori (di successo) ha una lunga esperienza in ruoli di

lavoro dipendente in una o più aziende, dove si è verificato un processo di apprendimento delle conoscenze (soprattutto tecniche, ma anche di mercato e organizzative) utili per mettersi in proprio;

- per molti di costoro i rapporti interni all'azienda o con clienti e fornitori di questa hanno avuto un peso non secondario nel favorire, orientare e decidere la scelta imprenditoriale.

Perciò, seppur non nelle stesse forme postulate dai documenti europei sullo spin-off, il ruolo dei rapporti tra imprese esistenti e nuovi imprenditori da esse fuoriusciti si profila in Piemonte non meno rilevante che altrove. È perciò un argomento degno di attenta considerazione ed analisi.

Così, se è risultato difficile individuare un numero di casi sufficiente a costituire un campione di imprese nate da processi di spin-off deliberato e guidato dalle imprese madri, non per questo è mancata materia per documentare e riflettere intorno al ruolo dei rapporti tra imprese nei confronti dei processi di sviluppo delle risorse imprenditoriali.

Il gruppo di nuovi imprenditori con cui è stato possibile avere colloqui approfonditi è da ritenersi esemplificativo della varietà dei processi che, negli anni recenti, hanno dato origine a nuove imprese a partire da imprese esistenti, secondo linee che - come si è argomentato in precedenza - solo in pochi casi sembrano approssimare l'intero set delle condizioni "canoniche" che definiscono lo spin-off in senso "europeo".

Il principale interesse con cui la raccolta di casi personali e aziendali può essere apprezzata è quello di offrire una conoscenza diretta, attraverso il punto di vista dei soggetti che ne sono stati protagonisti attivi, di alcune delle traiettorie reali che hanno portato persone occupate alle dipendenze di imprese esistenti a diventare imprenditori e creatori di nuove imprese. In secondo luogo, il materiale raccolto può ulteriormente concorrere a formulare un giudizio circa le modalità effettive dei rapporti tra imprese che presiedono ai processi di proliferazione imprenditoriale. In terzo luogo, si potrà far poggiare su almeno alcuni riscontri

empirici anche una valutazione di prospettiva sulle probabilità che dai processi di riorganizzazione ampiamente diffusi nel tessuto industriale esistente emergano effettive risorse imprenditoriali nuove, capaci di consentire almeno un parziale ricambio in una fondamentale categoria sociale che ha visto inaridirsi in misura preoccupante alcune delle sue fonti tradizionali.

- ***Quali vicende aziendali e storie personali hanno portato degli ex lavoratori dipendenti a intraprendere un'attività indipendente?***

Come ci si poteva attendere, il primo dato che emerge dalle interviste è il fatto che tutti gli imprenditori hanno avuto un'esperienza di lavoro precedente lunga e contraddistinta da non pochi cambiamenti di azienda. Tale esperienza ha consentito loro di acquisire un know-how elevato, tecnico in tutti i casi, ma anche gestionale e organizzativo in alcuni. Soltanto in un caso si è in presenza di una carriera tutta interna alla stessa azienda, ma si è trattato di un percorso quarantennale che aveva portato il neo-imprenditore a un'elevata posizione dirigenziale. Più in dettaglio, al momento dello spin-off un intervistato aveva già maturato esperienze sia come dirigente che come imprenditore, uno era da anni direttore generale della filiale di una multinazionale, mentre gli altri tre avevano comunque cambiato più aziende e arricchito le proprie competenze professionali. All'ingresso nel mondo del lavoro avevano quasi tutti una formazione scolastica superiore o universitaria.

Un caso molto interessante è senza dubbio quello seguente:

- *Ho cominciato a lavorare nel '69 in Fiat presso quello che a quel tempo si chiamava l'Ufficio Centrale Calcoli e dove la mia principale attività era applicare l'informatica alla risoluzione dei problemi complessi, quindi facevo il matematico... Poi man mano (...) mi sono spostato come attività a sostenere lo sviluppo di sistemi operativi compilatori nel contesto dell'introduzione dei primi minicalcolatori in azienda. Dopo un po' di*

anni, sempre all'interno della Fiat mi sono occupato dei primi sistemi di data base, quindi sono passato a una società americana che si occupava di sviluppo di sistemi di data base per le banche ecc.. Io avevo la funzione di custom engineer per l'Europa.

Poi gravi fatti personali nel 1977 mi hanno costretto a lasciare questo lavoro perché mi portava frequentemente all'estero, avevo un ufficio a Bruxelles e uno a Londra e non ero mai a Torino. Ho avuto un momento di crisi, ho deciso di lasciare questo mestiere e ho cominciato a sviluppare sistemi autoverticalizzati: utilizzo di minicomputer per applicazioni strane, tipo sistemi di sicurezza e cose di questo genere (...).

A quel punto ero fuori dal mercato e ho cominciato a cercare di capire cosa potevo fare. Mi ero occupato di sviluppare alcuni sistemi esperti, fra cui uno per dei laboratori di analisi per l'agricoltura (...) che ha avuto successo in Olanda. Quindi sono entrato nel mondo dell'agricoltura e, dato che a me è sempre piaciuto moltissimo fare ricerca, ho creato una società in cui c'ero solo io con l'unico scopo di partecipare ad un Consorzio d'impresе, nel quale sono ancora: nel consiglio di amministrazione e segretario del consiglio di amministrazione. Ho dato una mano un po' a tutti, a tutte le aziende che hanno partecipato ai vari progetti ESPRIT e i Progetti Finalizzati.

Nell'ambito di queste attività consortili un certo giorno si è deciso di costituire una società in Sardegna che si occupasse dell'automazione in agricoltura. Qualcuno ci ha messo un po' di capitali, anche il sottoscritto, e per un anno e mezzo ho fatto il direttore generale di questa azienda, mi ero trasferito a Sassari, e diciamo che è stato un momento in cui ho cercato di far partire una certa mia idea. Lì è successo lo scontro con il presidente che secondo me non aveva i piedi sulla terra e, stanti le condizioni decisionali e la gestione che non era conforme con la mia idea imprenditoriale, me ne sono andato.

Altrettanto significativo è però il percorso di un tecnico partito con livelli di formazione piuttosto diversi:

- *Arrivo dall'istituto professionale, poi ho fatto l'istituto tecnico Peano serale lavorando di giorno, poi sono passato da un'azienducola di 4-5 persone che cablava principalmente armadi, schede elettroniche, a un'azienda che faceva forni a controllo numerico per la lavorazione dei metalli con una trentina di dipendenti e mercato mondiale. Il salto era andare nell'informatica, sono entrato nel '77 in un'azienda americana che faceva data entry e vi sono rimasto per 10 anni. Dopo di che anche questa azienda era stata pilotata verso il fallimento, abbandonando i piccoli clienti e concentrandosi su pochi grandi - contro si sono espressi in molti della filiale di Torino, disposti a triplicare gli sforzi per non abbandonare i clienti minori che, globalmente, valevano quanto i pochi maggiori. La scelta direzionale di Milano fu un'altra; a Torino nessuno era d'accordo e ci fu un esodo di massa. Allora andai in XY: mi piaceva l'ambiente, le macchine, la filosofia, avevo le conoscenze all'interno che mi garantivano fosse una azienda solida.*

Ma è molto interessante anche il percorso di formazione di un altro imprenditore: tutto interno all'azienda per la quale poi lavorerà tutto il resto della sua carriera alle dipendenze:

- *Nel 1960, a 17 anni nemmeno, sono entrato in AB a fare un corso di cartografia, dopo un anno e mezzo di lavoro - dunque ho finito l'avviamento e sono andato a lavorare immediatamente, a pulire i telai in una tessitura, una cosa allucinante perché ero ancora un ragazzino, un salone con 380 telai e un fracasso incredibile. Dal terzo giorno ho cominciato a scrivere lettere a tutte le imprese per cercare un altro lavoro. Risposte zero un po' perché ero giovane un po' perché non avevo nessuna qualifica. Finalmente dopo un anno e mezzo sono stato invitato a un colloquio da AB, sono andato a questo colloquio con mio padre,*

*finito il mio colloquio dopo un po' di giorni mi mandano una lettera di partecipare a una prova di disegno. Negli ultimi tempi avevo iniziato un corso di disegnatore, serale, come apprendista avevo il permesso di uscire prima. Anche a scuola disegno era l'unica cosa in cui riuscivo bene. Arrivo lì per la prova, disegno a mano libera e dopo qualche giorno arriva una lettera per farmi fare un corso di cartografia.*

*Mi sono licenziato, ho fatto il corso, è stata una cosa bellissima, poi siamo stati assunti - anche all'avviamento prendevo sempre 8 di geografia. Ho iniziato come apprendista per 3 anni e mezzo, poi ho fatto il lavoro di disegno, dopo un paio d'anni mi hanno chiesto di andare in redazione dove si faceva il lavoro di raccolta e analisi dei dati da fornire poi ai disegnatori. Mi è piaciuto molto, avevo un capo tedesco che mi ha insegnato moltissimo, dopo 7 anni mi hanno chiesto di fare il capo reparto sostituendo il tedesco che entro 2 anni sarebbe andato in pensione; io stavo benissimo dov'ero, comunque ho risposto al direttore - ed è stato l'inizio della mia trafila, avevo 30 anni - che lo avrei fatto a condizione che i miei colleghi fossero d'accordo (gli 8 che erano entrati con me almeno), perché se no se poi mi boicottavano ero fregato. Il mio capo è andato in ferie e io ho fatto il vice, senza sapere neanche come iniziare per organizzare il lavoro.(...) Questo capo dopo un anno di affiancamento se ne va in pensione, e inizio a gestire, era un lavoro molto impegnativo, dipendevano da me 40 persone (...).*

*La mia è una vicenda un po' particolare... mi sono sempre interessato di tutti i procedimenti del lavoro, prima la nostra lavorazione era molto più complessa e richiedeva una conoscenza vasta, c'era almeno una decina di professionalità diverse, adesso una persona sola può cavarsela, io ero interessato per cui sapevo fare quasi tutte le procedure di lavoro, avevo quindi facilità anche con le lavorazioni successive*

Tutti gli intervistati hanno addotto motivazioni professionali come elemento di fondo che li ha decisi a diventare imprenditori. In un caso vi era la necessità di trovare un mercato per il proprio

know-how, in altri hanno giocato la richiesta di maggiore autonomia, la mancanza di prospettive lavorative interessanti prima ancora che sicure, il desiderio di realizzarsi appieno.

Le citazioni seguenti possono documentare sia questa varietà di casi sia la loro sostanziale convergenza sulla centralità della dimensione professionale nei moventi della scelta imprenditoriale:

- *Ho cominciato a fare l'imprenditore fra il '78 e l' '80, prima di costituire l'attuale società. La motivazione è stata che non c'era più spazio per il livello di professionalità che avevo all'interno di un mercato che si era spaccato fra l'Italia e l'America. In particolare io ero uno specialista di sistemi informativi orientati allo sviluppo di sistemi operativi e linguaggi, mercato che è stato completamente annullato in Italia e in Europa, quasi del tutto si è allocato inizialmente in America e poi nelle nazioni emergenti come l'India ecc. quindi cosa fare?*
- *A un certo punto la mia abitudine di condurre l'azienda italiana era quella di considerarla quasi come se fosse una mia ditta. Con la sede americana di Los Angeles avevamo contatti molto stretti, andavo ogni 3 mesi in America, loro venivano in visita qui di frequente, però in sostanza dato il lungo tempo in cui sono stato responsabile un po' di tutti i settori e dati i rapporti particolarmente stretti che avevo con il personale ero portato a considerare questa azienda quasi come la mia.*
- *L'azienda mi è subito sembrata eccezionale, aveva una politica del personale molto diversa, un ambiente molto stimolante, molto friendly: il fatto di poter dare del tu a tutti era per me molto particolare, positivo (...). Inoltre la politica del personale era particolare, si diceva in chiaro "se tu sei contento lavori bene, quindi il cliente è contento" e se il cliente è contento l'azienda dà qualcosa a te, in termini economici o di carriera. Così è andata per tutti quegli anni, eccetto gli*

ultimi. (...) nel '92-'94 si cominciò a sentire la crisi, l'ambiente cominciò a scadere perché non c'erano più tutte le risorse di prima e a fine '93 ho cominciato a sentir parlare di iniziative fuori azienda, c'erano vari piani. (...) non avevo nessun problema a restare, ho scelto di uscire perché gli ultimi anni non mi erano più piaciuti, prospettive di crescita come responsabilità e reddito non ce n'erano più. C'era anche la paura di perdere il posto, ma molto più importante è stata la mancanza di prospettive di crescita. Così mi sono deciso.

- Da una parte è semplice, da una parte è complicatissimo. Avere impiegato 40 anni per maturare questa decisione significa che non è stato semplice, dall'altra parte è semplice perché chi fa un lavoro creativo cerca sempre la soddisfazione di giocare sul proprio nome, sulla propria faccia. E' quasi automatico oltre che umano. Ho passato 40 anni della mia vita a fianco del personaggio più affascinante della pubblicità italiana... Ho cominciato quando avevo 15 anni e mi ha insegnato tutto. Insieme abbiamo percorso tutte le tappe della pubblicità. Con lui c'è stato un rapporto stupendo, di grande stima, io avevo anche piccole quote di società, sono diventato direttore creativo e vicepresidente della agenzia. Passando gli anni... andavo alle conventions a parlare e alla fine del mio intervento la gente batteva le mani e applaudiva lui - e allora ho cominciato a chiedermi "ma chi sono io? ed è maturato il desiderio di non chiudere la mia vita professionale senza giocarmela sui miei baffi [sic]... Non volevo certo competere con lui, volevo solo valorizzare il mio piccolo capitale, cioè le potenzialità che ho - per me e per i figli. (...). Queste le motivazioni e, per ultimo, il fatto che dopo 40 anni di attività io sicuramente non ero pronto per vivere da pensionato, non riesco a immaginarmi - ho lavorato sempre, con gran gioia, con la fortuna di fare un lavoro che mi piace - che un giorno starò a casa.

Al di là delle motivazioni professionali, comunque, tutti si sono decisi a lasciare il lavoro dipendente, più o meno pressati e/o incentivati dall'azienda d'origine, in conseguenza di un deterioramento dell'ambiente e dei rapporti di lavoro. Da notarsi che questa "spinta" si era già manifestata nei precedenti cambiamenti di lavoro, per tutti coloro che ne hanno effettuati.

Importante è stato, in due casi, il deterioramento dei rapporti con la proprietà e/o il management nuovi:

- *Le cose sono subito cambiate, primo perché il nuovo management non era all'altezza, quindi l'azienda è entrata in crisi; hanno cercato di capire dov'erano i problemi. La mia attività era considerata marginale non essendo core business, ma dava utili e non era messa in discussione. Cominciava a essere messo in discussione il mio ruolo perché vedevano malvolentieri la mia indipendenza, il mio dedicarmi non all'azienda ma a quel pezzo di azienda che dipendeva da me. Ho svolto alcuni progetti loro, ma non è che mi interessasse moltissimo...*
- *Questa mia mentalità a un certo punto finì per non andar più bene. Avevo ottimi rapporti con il vecchio management del gruppo, i fondatori ecc., ne ho tuttora; ma con i figli giovani dei maggiori azionisti non c'era quel rapporto di naturale condivisione di obiettivi, soprattutto perché il gruppo ha teso sempre di più a centralizzarsi dal punto di vista delle strategie. Uno degli ultimi lavori che ho fatto riguardava gli aspetti geografici della strategia, su cui c'era un ovvio conflitto di interessi personali... Maturava in me l'esigenza di realizzare in altra forma quella che era la mia visione delle cose più indipendente.*

L'importanza di queste dinamiche conflittuali è stata tale che, se in un caso l'azienda voleva effettivamente esternalizzare un'attività, nell'altro ciò non era previsto, ma è emerso successivamente come possibile via di risoluzione del conflitto stesso.

In un altro caso il peggioramento delle condizioni e dei rapporti che porta alla decisione di uscire non è puntualmente collocabile nel tempo. È piuttosto la conseguenza finale di una lunga serie di comportamenti sgraditi, ai quali si è via via risposto con la ricerca di soluzioni interne, con pressioni e minacce di andarsene, con tentativi e ripensamenti ripetuti, con rotture e sempre nuovi compromessi.

➤ Sono andato dal capo del personale a chiedergli gli incentivi per licenziarmi, caos da non credere, direzione generale, proprietà, promesse, ma erano anni che lo dicevano - io però avevo un figlio, il mutuo sulla casa, mi son detto sopportiamo, andiamo avanti, cosa dovevo fare - ma non facevano nulla di quello che avevano promesso, allora mi sono arrabbiato e ho dato le dimissioni scritte: altro cinema immane "ma no, vedrà vedrà" - nel frattempo mi occupavo del lavoro, non avevo tempo per me, non ho mai chiesto una lira per me, mai - dopo un po' di tempo non sopportavo più, ho ridato le dimissioni per iscritto, poi sono rimasto lì, le cose peggioravano, non riuscivo a incentivare la gente, la direzione non mi supportava e io ero in mezzo - ero deciso ad andarmene, mi hanno chiamato i padroni e mi hanno proposto di fare un lavoro diverso, il controllore della cartografia, dovevo fare le pulci al mio direttore - inizio il nuovo lavoro, dopo 3 minuti avevo tutte le redazioni che invece di passare dalla cartografia venivano direttamente da me per cui io non solo coordinavo e controllavo il lavoro di altri, ma lo facevo pure.

Dopo un anno per la quarta volta ho dato le dimissioni motivandole con i problemi del reparto, non certo i miei - mi fanno una proposta: un contratto di collaborazione esclusiva, praticamente avevo dei lacci tali... se mi trovavo del lavoro erano loro a decidere se potevo farlo o no, prendevo uno stipendio minimo garantito (£ 500.000 al mese, nel 1985) - tutto dipendeva da loro, avevano il terrore che andassi dalla concorrenza. Decido di non accettare,

*decido di uscire, l'ultimo giorno è stata una tragedia con tutta la direzione che ha cercato in ogni modo di convincermi a rimanere, ci siamo beccati a vicenda.*

Altro impulso alle decisioni di uscire è stato dato dal peggioramento delle condizioni di lavoro e dal contrarsi delle prospettive di carriera e dei benefits. Oltre al caso già riportato, è interessante considerarne un altro che permette di constatare come questa attitudine al cambiamento di lavoro per abbandonare un ambiente diventato poco gradevole sia sovente consolidata.

➤ *In tutte queste situazioni ciò che mi ha sempre fatto decidere di cambiare è sempre stato un rapporto esterno al problema di lavoro. Ad esempio, nella prima azienda, quella artigianale che eravamo in 5, abbiamo bisticciato con il datore di lavoro non perché non sapessi il mio lavoro, anzi mi ha poi cercato per anni, ma perché dovevo lavorare - facevo a mano cablaggi che in Olivetti facevano con le macchine automatiche - in pieno inverno a 2 gradi sotto zero; come farglielo capire? Niente. Nella seconda azienda, quando ho voluto fare di più il capo mi ha impedito di farlo per non sentirsi messo in discussione (...); e poi lavoravo in un capannone freddo, dove a 6 metri da me si facevano bobine con isolanti in teflon: quando si rompevano si bruciava il teflon per recuperarlo, ma senza aspiratori e io respiravo... quando nessuna protesta ha funzionato - sono anche diventato rappresentante sindacale, ma ormai era una questione di principio - me ne sono andato. Nell'ultima azienda è successa la stessa cosa.*

Non pare dubbio, insomma, che all'origine di molti spin-off reali vi siano ragioni di insoddisfazione per le condizioni di lavoro - in senso professionale o in senso ambientale, fisico o sociale - sperimentate dai futuri imprenditori nell'azienda d'origine, prima ancora che idee produttive o innovazioni tecnologiche da realizzare necessariamente in forma di nuove imprese.

La dimensione del conflitto - che si è vista emergere come frequente complemento a quella della collaborazione, nei rapporti tra imprese madri e imprese figlie nei processi di riorganizzazione aziendale - risulta essere spesso anche una componente dei rapporti tra datori di lavoro e dipendenti che precedono le decisioni relative alla costituzione di nuove imprese.

Quanto emerge sul versante degli individui fa in qualche modo da *pendant* a quanto si è colto dal punto di vista delle imprese madri: l'ipotesi che il loro movente primo nel prendere parte attiva ai processi di spin-off sia lo sviluppo di nuove opportunità di business e la valorizzazione delle potenzialità creative delle loro risorse umane viene per lo meno ridimensionata dalla constatazione che, il più delle volte, il punto di partenza è l'obiettivo di riorganizzarsi per ridurre i costi. Il sostegno agli spin-off emerge o come via di soluzione dei problemi occupazionali che dalla riorganizzazione conseguono, oppure come modo per recuperare o mantenere un collegamento con risorse qualificate che uscirebbero comunque per loro autonoma determinazione.

Tutto ciò non smentisce né sminuisce in alcun modo l'importanza che viene solitamente assegnata al concorso delle imprese d'origine dei nuovi imprenditori nei processi di creazione di imprese nuove. Solo, concorre ad arricchire di una buona dose di realismo la descrizione delle caratteristiche effettive di tali rapporti, con l'esplicitazione della loro natura inevitabilmente negoziale. Così, se i moventi e gli obiettivi dei protagonisti di ogni processo di spin-off non sono necessariamente univoci e convergenti, anche gli esiti di tali processi non possono essere considerati come tutti già iscritti nelle finalità dichiarate e nei disegni perseguiti da uno solo degli attori principali. Gli sviluppi e i risultati delle dinamiche - conflittuali-negoziali non meno che collaborative - che stanno all'origine dei processi di spin-off dipenderà appunto dalla capacità relativa dei diversi protagonisti di far pesare le proprie ragioni e i propri interessi, insieme al concorso delle tante circostanze e influenze che altri soggetti e numerosi fattori

esterni possono via via esercitare. Si tratta quindi di processi necessariamente aperti ad esiti non previsti, tanto in positivo quanto in negativo. Per essere compresi e giudicati, essi richiedono di essere seguiti e osservati nel tempo, cogliendo bene fin dall'inizio la varietà di spinte, motivazioni, intenzioni che i diversi protagonisti mettono in gioco. A quest'ultimo fine, uno studio di casi che consenta un diretto confronto tra le narrazioni e le valutazioni dei fatti espresse in modo indipendente dai responsabili delle aziende d'origine e dai titolari delle imprese spin-off si rivela un approccio particolarmente fecondo.

• ***Quali comportamenti delle imprese d'origine hanno influenzato la costituzione delle nuove imprese, nell'interpretazione dei neo-imprenditori?***

Quali che ne siano stati i moventi e gli obiettivi, può essere interessante ricostruire i tipi di comportamento effettivamente messi in campo dalle imprese d'origine nei confronti delle nuove imprese a partire questa volta da come sono stati colti e riferiti dagli ex dipendenti diventati imprenditori.

Come ci avevano precedentemente dichiarato i loro responsabili, le imprese d'origine hanno garantito varie forme di sostegno ai propri spin-off, pure se spesso a conclusione di una fase più o meno burrascosa di negoziazione: in un caso sono stati favoriti gli investimenti iniziali, più spesso sono stati garantiti un certo livello di commesse e/o il non ricorso a concorrenti per un certo periodo di tempo, talvolta si è esercitata una vera e propria azione di accreditamento della nuova impresa sul mercato. A qualcuno sono state offerte opportunità di aggiornamento tecnologico anche dopo la messa in proprio, ma solo in un caso si è avuto un supporto diretto alla gestione aziendale: una risorsa che, come si vedrà, ha implicato le maggiori difficoltà soprattutto per quanti non avevano che esperienza di lavoro tecnico dipendente. Nessun supporto aziendale si è invece avuto nel caso del lavoratore che ha usufruito della legge a sostegno dei processi di mobilità.

Per una documentazione dei casi afferenti alle diverse categorie di interventi da parte delle

imprese "madri" si rinvia alle citazioni riportate nel paragrafo successivo, sulle concrete modalità d'avvio e di sviluppo delle imprese "figlie".

Qui è opportuno sottolineare soltanto un altro aspetto del rapporto dialettico tra i soggetti da cui prendono forma i processi di spin-off. Si è già accennato alle difficoltà emerse in alcuni casi durante il processo negoziale. Appare ora significativa la critica mossa da uno dei diretti interessati alla gestione del processo di spin-off da parte di quella multinazionale che, unica, ha effettivamente cercato di darsi una politica deliberata in materia. Questo specifico contributo consente di mettere in luce che le dinamiche conflittuali, e quindi le mediazioni negoziali, hanno trovato espressione non solo in riferimento ai fini dei processi di spin-off, ma anche nei riguardi dei mezzi adottati per realizzarli concretamente.

➤ *Nel tentativo di collaborare per risolvere la crisi di mercato che voleva dire decine e decine di posti di lavoro abbiamo trattato con la direzione, ma poi tutte le proposte erano sempre bocciate; venivano prese in considerazione, ma poi approdavano a nulla. (...) Quando poi non vedi sbocchi decidi di andare per conto tuo, magari sviluppando un'idea embrionale. L'idea dello spin-off è stata abbracciata dall'azienda nel '94 vicino alla fine dell'anno fiscale: si è partiti a marzo e a giugno bisognava assolutamente finire. Allora il responsabile della filiale di Torino si era già proposto a novembre di avviare spin-off per me e altri, ma le cose erano andate a rilento. Poi il processo è diventato improcrastinabile. (...) Alcune soluzioni per mantenere vivo il servizio clienti c'erano. Ad esempio, se ci avessero detto subito che non c'erano alternative probabilmente non ci saremmo disperati tanto. Si poteva anche utilizzare il personale tecnico esternalizzando tutto il servizio clienti italiano, creando una nuova azienda, unica autorizzata a collaborare con la nostra. Sicuramente io e tutti i miei colleghi avremmo accettato di corsa e non solo avremmo anticipato i concorrenti, ma saremmo*

*arrivati sul mercato del multivendor molto prima, con molta più esperienza e con molto più riconoscimento da parte della clientela. Invece si è creato malcontento, poi si è tirato per le lunghe il processo di spin-off, poi sono stati creati i contatti esterni, ecc. Secondo me hanno comunque scelto di non fare un'azienda unica, con una amministrazione unica, con esperienza di 20 anni, e sicuramente non manovrabile. Differente è con un'azienda nuova, piccola, che non sa nulla, che non viene aiutata per nulla sul piano gestionale.*

Anche i creatori di un'altra impresa fuoriusciti dalla medesima multinazionale riferiscono di aver attraversato un processo di tipo negoziale, per giungere alla definizione degli orientamenti di fatto da dare allo spin-off che li riguardava, in questo caso con una ottica meno "sindacale" e più orientata alle scelte imprenditoriali in senso stretto:

- *La questione era come impostare il rapporto con l'azienda perché essa voleva farci fare delle cose inizialmente che secondo noi non "facevano business", non ci sopravvivevamo. Loro non volevano che noi facessimo questo tipo di attività (perché rende di più), volevano che facessimo un po' lo stesso lavoro dell'altra impresa spin-off, ma non era il nostro mestiere, avremmo perso motivazioni e non avremmo combinato gran che. Ci sono state riunioni per decidere le forzature da fare. Abbiamo tenuto i contratti aziendali iniziali ma ci siamo mossi subito verso le attività attuali di consulenza presso clienti nuovi o che stavano abbandonando l'azienda. Decidere la strategia della società non è stato un grosso scoglio, non avevamo proprio chiaro quale fosse la nostra missione, poi è venuta fuori da sola, in base a quello che sai fare.*

Se i modi e le misure a sostegno dello spin-off sono stati diversi, e talvolta controversi, non pare che le aziende d'origine abbiano posto vincoli in negativo alle imprese nate da spin-off, tranne in un caso, per ragioni concorrenziali. Qui davvero

il versante conflittuale del rapporto sembra essere rimasto dominante anche nelle relazioni successive alla creazione della nuova impresa:

- *Più di un anno fa mi hanno portato via 3 ragazzi dei più bravi - mi hanno già chiamato 5 volte per farmi rientrare e l'ultima volta, due anni fa, mi hanno proposto di portare con me 4-5 persone, mi hanno addirittura offerto di entrare con circa il 20% del capitale della mia società - non ho accettato e loro, che hanno i soldi, me ne hanno portati via 3.*  
*Non mi hanno accusato direttamente di avere copiato da loro qualche prodotto - a parte il fatto che in 12 anni come reparto sono stato io a progettare qualunque prodotto, dalla A alla Z... - qualcuno dice che non ho ancora restituito tutta la formazione interna avuta - adesso stanno facendomi una lotta feroce all'esterno ...*

Negli altri casi, invece, scarsa o nulla è risultata in seguito la concorrenza con l'azienda d'origine sia perché gli spin-off hanno mantenuto con essa rapporti di fornitura, sia soprattutto perché si è trattato di scorpori di attività che non erano ritenute core business.

In sintesi estrema, si può dire che le evoluzioni nel tempo dei rapporti con le imprese d'origine sono stati estremamente variabili, spesso in dipendenza dalle circostanze e dalle modalità in cui era maturata la scelta di uscirne: a due casi di rapporti stretti (uno per la forte dipendenza dalle commesse, l'altro per i rapporti personali d'antica data), fa da contrappeso un caso di non rapporto fin dall'autolicenziamento per estraneità reciproca su tutti i piani. Ad un caso in cui il nuovo imprenditore continua a frequentare periodicamente la propria azienda d'origine per il proprio aggiornamento tecnico, fa riscontro un altro definibile di autonomo buon vicinato, mentre vi è anche chi - pur strettamente collegato all'origine - lamenta poi la scomparsa di ogni rapporto, al punto da non poter incassare i crediti maturati.

- **Quali le modalità di avvio, i mutamenti nel tempo, i risultati conseguiti e le difficoltà incontrate dalle imprese risultato di processi di spin-off?**

### **Le modalità d'avvio**

Riguardo alle concrete modalità di avvio e di evoluzione immediatamente successive delle imprese create dai nuovi imprenditori ex dipendenti, i contributi più interessanti ricavati dai colloqui in profondità sono riportati nelle citazioni seguenti. Come si vedrà, emerge una gamma di situazioni abbastanza differenziate, ma comunque assai più "mosse" di quanto una visione ingenuamente idilliaca dei rapporti fra imprese "madri" e "figlie" potrebbe indurre a immaginare.

- *Vedevo tutto andare molto male, ho aspettato fino al '92 quando mi sono reso conto che la situazione era tragica. A quel punto ho iniziato le trattative con la proprietà per riprendermi la mia gente, una dozzina di persone. La trattativa è stata lunghissima e per mia sfortuna l'amministratore delegato dal mattino alla sera ha dato le dimissioni dicendo che la proprietà non era capace e si è comprato una bella azienda.*

*Il nuovo direttore generale mi ha detto "o vai via alle mie condizioni..., tanto io licenzio tutti, non c'è problema". Ormai la mia divisione era sempre ferma e allora, anche se capivo che lo facevo nel modo sbagliato, al momento sbagliato, ho detto OK, tanto mi è sempre andata bene nella vita, mi sarebbe andata bene anche questa. Quindi ho accettato le loro condizioni: loro per 5 anni non avrebbero collaborato con i miei concorrenti; se ero capace avrei potuto utilizzare la loro rete commerciale - sostegno economico zero.*

*I 12 erano tutte persone mie, le avevo prese appena uscite da scuola, erano un bel gruppo che lavorava bene. Allora sono uscito con 6 di loro (gli altri non reggendo lo stress avevano già trovato lavoro), ho cercato dei capitali, perché non è che ne avessi, e ho trovato 2 soci, uno l'Innoinvest (finanziaria di B.I.C. Piemonte: si*

veda oltre n.d.r.), l'altro un ex direttore commerciale, ricco di famiglia. Io dal punto di vista commerciale mi sono sempre sottovalutato, non è che non sia capace a vendere ma non mi piace, quindi avere un direttore commerciale mi andava bene, poi sapendo che lui era abbastanza ben messo ero tranquillo.

- Sono arrivato all'accordo con loro che mi cedessero un piccolo settore della azienda, su cui si discuteva da molti anni perché il tipo di prodotti che faceva era un po' eterogeneo rispetto all'attività principale, e che si pensava di cedere in qualche modo. C'è stato un periodo di transizione, ho lasciato l'azienda nel '92, sono stato consulente per 2 anni con incarichi vari di affari esterni; alla fine di questi 2 anni ho rilevato questo settore assieme al responsabile del settore e anche il personale (15 persone).

Non c'è stato sostegno da parte dell'azienda, a parte degli accordi sui prezzi dei componenti che costituiscono una parte importante dei nostri acquisti e sull'utilizzo di alcuni riferimenti sul logo della mia nuova impresa ("formerly a division of XY"). Questo oggi si è cominciato a cancellarlo perché si è dimostrato meno indispensabile di quello che si pensava.

- L'appoggio aziendale è stato manovrato con tutto il garbo del caso: tariffe che non sono sostenibili da nessuno, ce ne siamo accorti subito che era una cosa volutamente politica. Ci è stato detto che questo avrebbe dovuto essere parte di quello che avremmo fatto, non quello che ci avrebbe dato da mangiare per il resto della vita. Però per non perdere la qualità del servizio l'Azienda avrebbe dovuto partire molto prima, fare formazione al personale che doveva uscire; a quel punto sarebbero stati pronti gli spin-off.

Interessante il caso di chi non è uscito per fare l'imprenditore, ma è arrivato a fare l'imprenditore come risultato dei suoi tentativi di trovare impiego dopo la rottura del precedente rapporto di lavoro:

- *Disoccupato. Ho cominciato a scrivere agli editori, hanno offerto lavoro in 8 su 10 - piccolo problema: i lavori erano così grossi che da solo non riuscivo a farli - ho recuperato i giovani che avevo formato e si erano licenziati - ho affittato un locale di 11 mq. e ci ho messo due tavoli da lavoro per 4 persone - nel frattempo l'Azienda (d'origine n.d.r.) mi ha chiamato, non dico che mi abbiano chiesto scusa ma mi hanno dato del lavoro da fare, mi hanno chiesto quanto del mio tempo potevo dedicare a loro e gli ho detto "metà" - io lavoravo almeno 16 ore al giorno, sabato e domenica compresi - faccio un lavoro che mi piace per cui lavorare 12 ore consecutive per me non è faticoso - la metà del mio tempo sono 150 ore al mese, in 11 anni non ho fatto più di 40 giorni di ferie. Dopo un anno per fare un nuovo lavoro mi sono messo con la mia attuale socia, che è uscita dalla mia stessa azienda - abbiamo trovato 4 locali, dopo un anno e mezzo non ci stavamo più, abbiamo preso 4 persone più alcuni collaboratori esterni - tutti quelli che erano usciti praticamente poi gravitavano su di me lavorando per tutti gli editori italiani - ho anche molti contratti con editori esteri, americani, tedeschi. Poi abbiamo messo su questa società alla fine del 1987 e ora siamo 14-15 dipendenti, 7, 8 10, 20 collaboratori esterni a seconda delle necessità, più noi due, adesso poi entrerà anche mio figlio - ho formato tutti completamente.*

Persino nel caso effettivamente più vicino ad una visione idilliaca e collaborativa del processo di spin-off - quello in cui un maturo altissimo dirigente che vi ha lavorato per 40 anni è stato in qualche modo "ricompensato" dall'azienda d'origine con un consistente aiuto alla costituzione di un'impresa personale - è stato ben presto necessario qualche "aggiustamento" nei rapporti reciproci, per ricercare un equilibrio più sostenibile.

- *La struttura è nata in società con l'azienda d'origine, che aveva il 50%. Essendo una*

boutique creativa dove non si danno tutti i servizi, con un mercato di nicchia, eravamo un po' esposti e la partecipazione al capitale ci ha sorretti nell'avvio, ha fatto quello che si chiama spin-off. Dopo ho riacquisito le azioni perché, essendo in società con l'altra azienda, non potevo prendere nessun cliente che fosse in uno dei suoi settori, e siccome l'altra azienda ha clienti in quasi tutti i settori non potevamo crescere. Adesso c'è collaborazione, amicizia.

## **I risultati**

Sotto il profilo delle performance in termini di risultato economico, vi è un solo caso in cui il nuovo imprenditore ha detto di aver incontrato gravi difficoltà dopo la costituzione: l'azienda d'origine è finita in amministrazione controllata quasi subito e le commesse per lei già realizzate non sono ancora state pagate alla nuova impresa.

➤ La società è partita nel settembre '93. A novembre '93 l'azienda d'origine è andata in amministrazione controllata, da cui è uscita qualche mese fa: non so ancora se piglierò dei soldi.

Nel '93 è anche crollato completamente il mercato delle materie plastiche. Se qualcuno aveva ancora dei soldi comunque non li investiva. Per farla breve ho mantenuto l'azienda e continuato il lavoro. Ho imparato a sopravvivere facendo due cose: la prima, ho ridotto il personale, arrivando a 2; poi ho mantenuto tutti i clienti che avevo e, con contratti di manutenzione e cose di questo genere, ho avuto un giro d'affari sufficiente per stare in piedi; abbiamo anche rifinanziato la società. Pur di non chiudere. All'inizio di quest'anno abbiamo toccato il limite più basso.

Alla fine dell'anno scorso il mercato aveva cominciato a muoversi, quest'anno è partito alla grande e adesso sono con l'acqua alla gola perché ho molti ordini, non ho soldi per finanziare la ripartenza. Se arrivano crediti ho i prodotti nuovi, quasi 500 milioni di ordini per 2 persone che lavorano, però non riesco a consegnare - questi sono tutti clienti "amici" che hanno

*molta pazienza, hanno visto che noi abbiamo avuto il coraggio di resistere - tutti i miei concorrenti hanno chiuso.*

*In questi 4 anni non ho preso una lira dalla società e ho cominciato a svolgere alcune attività parallele, cioè ho sfruttato le mie conoscenze per fare un volano finanziario per me e per l'azienda - ma sono attività completamente diverse da questa. Non ho più fatto ferie (...). Però lo faccio volentieri, non è che stia rimpiangendo o che, è il momento, bisogna superarlo. Proprio a reddito zero non lo sono.*

Tutti gli altri intervistati hanno invece dichiarato che la loro impresa ha conosciuto una crescita significativa, dopo la costituzione, ed è quindi impegnata in un processo di promettente consolidamento.

- *(...) Dopo 3 anni siamo ancora in sviluppo; c'è concorrenza da parte di alcune grosse aziende, comunque siamo cresciuti da 5 miliardi di fatturato con 15 dipendenti a 10 miliardi con 30 dipendenti. Stiamo creando le basi per crescere.*
- *Per ora è andata sempre bene, come fatturato siamo sempre cresciuti, 600 milioni i primi mesi, poi 1,2, 1,5 e 1,8 miliardi quest'anno: una crescita del 30% annuo.*
- *In questi 11 anni il lavoro mi ha sempre cercato, solo il 2% è stato lavoro che sono andato a cercarmi - gli americani mi hanno chiesto due volte di andare a lavorare da loro... e anche adesso stiamo lavorando moltissimo per l'estero.*

### ***I problemi ... e le soluzioni***

Un po' per tutti, ma soprattutto per i tecnici, i problemi, ma anche le soddisfazioni, sono stati legati al processo di apprendimento del mestiere di imprenditore. Quindi né scarsità di capitali, né know-how tecnico inadeguato, né mercato difficile sono stati vissuti dai neo-imprenditori intervistati come i problemi principali. È stata

più l'acquisizione delle abilità richieste dalla dimensione specificamente professionale del ruolo imprenditoriale - da non confondersi con le competenze tecniche di settore - che ha fatto problema. Ciò ha imposto la necessità di uno sviluppo, in parte persino "forzato", di capacità per vie interne, dal momento che il ricorso al mercato sarebbe risultato troppo oneroso, mentre quello a pubblici servizi sarebbe stato impossibile, a causa della loro inesistenza.

Fra gli esempi di insufficienza:

- *Un'azienda piccola come la nostra ha comunque la parte tecnica, la parte commerciale e la parte amministrativa, io sapevo solo le problematiche di uno di questi mondi, adesso conosco anche gli altri... Non è stato duro imparare, a me la parte amministrativa interessa abbastanza, dei 3 soci sono quello che la cura di più, perché in ogni cosa cerco di vedere l'aspetto positivo (...). Non ho fatto nessun corso specifico, abbiamo fatto un corso da imprenditore di una settimana, un po' corto...*
- *Le difficoltà sono state due. Grossi soldi non li avevamo trovati, ma abbiamo lasciato perdere perché tanto non potevamo trovarli con il lavoro che facevamo. L'altra era trovare un buon consulente fiscale e siamo capitati in mano a persone fin troppo brave, si inventavano cose al limite della paranoia e ci trattavano come imprenditori, non come dipendenti che diventavano imprenditori: una differenza fondamentale.*

Fra gli esempi di sviluppo "originale" delle capacità per vie interne merita menzione il processo di crescita imprenditoriale collettiva tentata in un'azienda:

- *Noi teniamo sistematicamente riunioni, avendo scelto la democrazia in azienda - siamo tutti soci alla stessa maniera, le condizioni economiche di ciascuno di noi sono uguali. È*

stato un grosso sforzo, è stata una scelta parzialmente imposta da me e parzialmente voluta da tutti. A tutt'oggi ogni lunedì abbiamo una riunione dove discutiamo di tutte le cose e le scelte; anche se ho responsabilità precise, almeno con due o tre persone, al volo, mi confronto sempre, è la mia indole. Certo la presa di decisioni diventa lenta, si rischia anche di perdere degli affari a volte, però così si rischia di fare le cose giuste. Nessuno ha la palla di cristallo, soprattutto avendo tutti la stessa inesperienza e sapendo che il grosso scoglio da superare è quello di imparare a pensare in maniera differente da un dipendente. Né ci è mai venuto in mente di calcolare l'apporto di ciascuno al fatturato e di commisurarvi l'utile. Non funziona. Per diventare imprenditore da dipendente è lungo, ma non c'è nessuno che ti strappi le orecchie se non fai la scelta, lo devi avere dentro. Ancora oggi da noi qualcuno pensa che finito il suo lavoro può andare a casa; non pretendo che tutti restino qui fino alle 8 di sera come me... A forza di riunioni questa svolta sta avvenendo; il cambio è stato lento ma collettivo: nessuno vorrebbe tornare indietro. Anche perché quando senti che sta per succedere qualcosa di negativo ti inventi qualcosa; questi continui stimoli dati dalle difficoltà, dalla possibilità di chiudere sono le cose che fanno decidere alla persona di andare oltre.

Altrettanto interessante è il modo praticato da un imprenditore per effettuare investimenti pur senza disporre del necessario capitale:

- Io ho sempre investito molto per tenermi all'avanguardia. Anche senza soldi, rinunciando a parte del possibile utile. Ho fatto sviluppare ad esempio dei terminali di cui avevo bisogno al fornitore: l'ho usato, a lui servivano, non ne sono mai stato padrone; dopo che li avevo usati poteva anche venderli, anche a miei concorrenti. Gli investimenti grossi li ho sempre fatti fare ai miei fornitori. Anche un terminale recente, che non avevo i soldi per fare: sono andato da un grossista e gli ho detto che ne aveva bisogno

*per entrare in un nuovo mercato: se li fate io ve li compro, ne ho installati 2000 vecchi da sostituire presso i miei clienti. Ha accettato. Poi ne ha venduti anche per proprio conto. Altro aspetto: molti clienti mi hanno chiesto di elevare la complessità del servizio. Io non potevo assumere altre persone, allora ho preso gente che aveva le competenze ma non il mercato e gli ho proposto di lavorare per me, pagati dal cliente con divisione a metà dell'utile di commessa. Li ho portati con me nello spazio alla fiera che la mia impresa d'origine mi garantisce e sia io che loro abbiamo preso subito alcune centinaia di ordini.*

Effettivamente, quello della disponibilità di capitali, se non è il problema prioritario in fase di avvio, diventa molto importante quando si devono compiere fondamentali scelte espansive, essenziali per consentire un vero salto di qualità anche ai casi di soggettività imprenditoriali più promettenti:

➤ *Il problema che abbiamo è quello dei capitali, fatturiamo circa 1 miliardo da 4 anni, ma non sappiamo dove trovarne 2 per investimenti in nuove tecnologie che ci farebbero fare il salto di qualità, potremmo prendere molti altri lavori e assumere fino a 40 persone, non ho difficoltà a trovare il lavoro: ho difficoltà a farlo - ma non abbiamo garanzie reali da offrire.*

**• Quali altri soggetti rilevanti sono entrati in gioco al momento della costituzione?**

Come si è accennato, in due casi il processo di spin-off è stato supportato anche da un investitore istituzionale, Innoinvest: la società finanziaria del BIC Piemonte. Stando alle valutazioni degli intervistati l'intervento si è tuttavia limitato ad una partecipazione al capitale. Il fatto che a ciò non si sia associato un sostegno apprezzabile né per la elaborazione delle scelte strategiche aziendali, né per lo svolgimento delle attività gestionali e amministrative viene ritenuto, in un caso, un limite grave.

- Per quanto riguarda il ruolo di Innoinvest... È entrato al 30% con 20 milioni, poi un'altra volta gli abbiamo fatto emettere una fidejussione di 50 milioni su una banca e poi abbiamo fatto fare un finanziamento ai soci per altri 20-30 milioni. Nel frattempo io ho garantito 100 milioni sulla banca e messo 60 milioni di finanziamento. Quello che è mancato completamente in Innoinvest, almeno quello che io mi aspettavo: uno, dal punto di vista finanziario hanno messo giusto quello che dovevano, non hanno fatto da finanziatori della società, come un socio normale; e poi mi aspettavo un minimo di supporto gestionale. Io un po' di impresa ne capivo, poi avevo anche fatto un po' di corsi quando ero dipendente, quella specie di corso all'Unione Industriale, il business plan e gli aspetti gestionali li conoscevo abbastanza, però essendo pesantemente coinvolto nella parte tecnica e poi nella parte commerciale perché il mio commerciale non lo era, mi aspettavo che mi dessero una mano almeno morale, venissero al consiglio di amministrazione e dessero almeno dei suggerimenti. Alle assemblee non venivano, consigli di amministrazione mai fatti; io poi li ho aboliti, ho fatto l'amministratore unico così almeno non perdo tempo. E le due volte che abbiamo avuto problemi finanziari si sono risolti in quel modo lì ma con tempi tremendi. (...) dal mio punto di vista Innoinvest ha avuto un ruolo zero.

Nell'altro caso, si è espresso un giudizio decisamente meno severo, nel contesto però di un atteggiamento assai più distaccato e autosufficiente.

- Eravamo due soci, il direttore della filiale e io; per ridurre il rischio quando abbiamo saputo dell'esistenza della Innoinvest abbiamo chiesto se voleva partecipare secondo le sue modalità: tre anni di permanenza come socio e uscita programmata a determinate condizioni. Il capitale iniziale era di una certa consistenza perché abbiamo acquistato il magazzino e delle macchine dalla azienda d'origine. Soprattutto

*nei primi tempi la Innoinvest è stata utile perché ha dato un contributo alla discussione delle strategie, però la cosa fondamentale è stata sicuramente l'apporto di capitale. Comunque non abbiamo avuto difficoltà nel ricorso a finanziamenti bancari.*

A parte questo investitore istituzionale, alla costituzione del capitale iniziale in alcuni casi hanno contribuito uno o più soci, individuati tra persone conosciute nel corso delle precedenti esperienze di lavoro. Infine, va ricordato il caso dell'utilizzo della legge sulla mobilità per capitalizzare il valore dell'indennità spettante: qui il futuro imprenditore ha dichiarato d'aver ricevuto consigli e assistenza procedurale in merito da colleghi (probabilmente appartenenti al sindacato).

***•Quali valutazioni personali sull'esperienza effettuata e quali prospettive future assegnano a se stessi gli imprenditori spin-off?***

Il giudizio sull'esperienza è generalmente positivo: gli obiettivi di autonomia e crescita professionale sembrano raggiunti o raggiungibili, quelli economici sembrerebbero più incerti, ma non sono stati mai posti come moventi fondamentali.

In verità, l'unica valutazione esplicitamente pessimistica l'ha data quello che più di tutti ha voluto presentarsi come "imprenditore per caso":

➤ *... e io guadagno meno di quando ero in Azienda. Devo dire che se sapevo che diventava così impegnativa questa attività non sarei uscito - non ho rimpianti ma credo che sia un impegno che supera le mie capacità: sono i risultati economici che lo dimostrano, purtroppo non sono capace di farmi pagare a sufficienza - me lo avevano detto già in Azienda quando sono uscito che non sarei stato capace... Non diventerò mai un vero imprenditore.*

Ma è un caso isolato. Una valutazione positiva è stata espressa persino dall'unico caso che ha dichiarato di aver conosciuto assai più difficoltà

che successi, nel corso della sua esperienza imprenditoriale.

In generale, può valere la seguente affermazione:

- *Non tornerei indietro, il fatto di essere imprenditore soprattutto nei primi anni è stato entusiasmante perché vedi il mondo del lavoro in maniera completamente diversa: prima avevi il tuo compito, facevo solo quello, penso in maniera egregia, però facevo solo quello, tutti gli altri aspetti non li conoscevo.*

In un caso, l'imprenditore si è detto persino convinto che la propria scelta possa essere una soluzione generalizzabile, al punto da averla suggerita a parenti in difficoltà:

- *Non si finisce mai di imparare il mestiere di imprenditore. Adesso ci si può permettere qualche lusso: ho consigliato a dei miei parenti al sud che non sanno cosa fare e vivevano di stenti e inedia di diventare imprenditori e nel giro di 2 anni hanno deciso. Non riescono comunque a prendere un finanziamento perché non avviano un'attività nuova e quindi non rientrano nei termini della legge 44 o del prestito d'onore (...). Penso che comunque sia una buona esperienza, non finirà mai questa esperienza.*

Due imprenditori intervistati hanno anche espresso valutazioni più generali di notevole interesse.

La prima riguarda il destino dei molti espulsi dalle grandi imprese informatiche torinesi nel corso degli anni '80:

- *Quelli che conosco io si sono tutti aggiustati, e non a fare altro. Sono ancora in ambito informatico, qualcuno prima era un collaboratore esterno poi è stato assunto, qualcuno si è messo a fare tutt'altro ma poi è tornato a fare quello che sapeva fare. Qualcuno ha messo su una sua società. Era molto difficile cadere proprio in rovina da dove eravamo, a parte il caso singolo, qualcosa vali, ognuno al suo livello.*

La seconda offre in poche battute una rappresentazione molto vivida, onesta - e del tutto anti-retorica - delle forme che può assumere, oggi, il processo di generazione di nuovi imprenditori:

➤ *I nuovi imprenditori, oggi, se non hanno soldi di famiglia lo fanno perché non riescono a trovare una sistemazione adeguata in un'azienda, altrimenti è difficile... Oppure hanno delle grosse motivazioni personali ma ne conosco abbastanza pochi. In genere siamo dei disadattati intellettuali. Per la mia generazione motivazioni di guadagno, di facile ricchezza non esistono perché abbiamo già capito che non è così che si fanno i soldi.*

*C'è un po' di vanagloria, la sensazione di essere comunque capaci di risolvere i problemi meglio che non in un contesto di azienda, ecc. L'azienda ha dei limiti, ha delle direttive ben precise, ha una gestione - almeno la grande azienda - fortemente burocratizzata; la piccola è sempre fortemente orientata sul carattere dell'imprenditore e non sempre questo si concilia con le aspirazioni individuali. Poi noi abbiamo un'imprenditoria piccola e media che non cura molto le relazioni con il personale, non sa sfruttare le capacità.. è un'imprenditoria di origine operaia, quando negli anni '60 hanno cominciato a uscire dalla grandi aziende per migliorare la propria situazione economica.*

*La mia generazione è venuta fuori come imprenditoria dal salto di qualità che si è fatto come vita sociale, siamo una generazione che ha vissuto molto bene, ha sfruttato gli anni '70-'80 che erano molto ricchi e quindi quando non è più stato possibile pagarci all'interno delle aziende, noi abbiamo cercato di mantenere il nostro standard fuori. E soprattutto abbiamo cercato di far sopravvivere mestieri che all'interno delle aziende stavano sparendo perché non erano più economici. Ne conosco tanti, molti collaborano con me, guardate che tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90 nel mestiere dell'informatica, che non sia quella gestionale, c'è stata una crisi pesantissima. Se pensiamo a Torino in quegli anni si è perso un migliaio di posti di lavoro nel settore: tutti questi qui*

*dove sono?, hanno piccole società, si arrabattano, si inventano nuove cose.*

Giudizi interessanti sono stati espressi anche sugli strumenti pubblici di supporto allo spin-off... quelli esteri più che quelli italiani.

- *Ho visto altre esperienze, un'azienda in Francia ha ricevuto il capannone e il finanziamento, l'obbligo era in un anno e mezzo mettersi in condizione di cominciare a pagare, altrimenti si chiude. (...) In America mi hanno chiesto "come fate voi italiani ad andare avanti? le leggi che avete sono una cosa assurda eppure voi siete la quinta o la sesta, qualche volta la quarta nazione industriale al mondo". (...) siamo bravi malgrado i governi...*

Infine - di un certo interesse perché espressa da un imprenditore che ha avuto esperienza diretta della mitica Silicon Valley - vale la pena riportare la valutazione sui limiti esistenti in Italia e in Piemonte circa le pratiche di enucleazione di nuove traiettorie tecnologiche a partire dalle imprese esistenti per crearne di nuove.

- *Può capitare, ma in Italia c'è meno anche per complicazioni nel mondo finanziario... Io ero nel '62 in California, proprio nella Silicon Valley perché la Società Generale Alfa aveva fatto una società con Beta e Gamma, che aveva tecnologie molto avanzate. Io ero là per imparare e portare le nuove tecnologie in Italia. Nei 7 mesi che sono stato presso la Gamma non capitava quasi giorno in cui qualcuno lasciava l'azienda per fondarne una nuova; e molte sono diventate importantissime nel settore dell'elettronica. Ma là il finanziamento di nuove idee era completamente diverso. (...) Ricordo uno che era indebitato fino al collo ma poteva continuare lasciando ogni mese una parte del suo stipendio all'ente finanziatore (...).*