

## Quale SPIN-OFF?

Riorganizzazioni aziendali,  
creazione d'impresе,  
nuovi imprenditori

## Looking into SPIN-OFF

Company reorganisation,  
business creation,  
new entrepreneurs





15A / 1

## **Quale SPIN-OFF?**

Riorganizzazioni aziendali,  
creazione d'impresе,  
nuovi imprenditori

## **Looking into SPIN-OFF**

Company reorganization,  
business creation,  
new entrepreneurs

*La presente ricerca è stata realizzata nel quadro del progetto Euro spin-off network. Creare imprese da imprese, gestito da Codex - Agenzia di sviluppo.*

*Tale progetto è cofinanziato dalla Commissione europea e dal Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale nel quadro dell'Iniziativa comunitaria Adapt.*

*La ricerca è stata condotta dall'IRES Piemonte per conto dell'agenzia di sviluppo Codex. La sua realizzazione è stata effettuata da Luciano Abburrà, ricercatore dell'IRES, coadiuvato da un gruppo di lavoro composto da Contardo Pifferi, Silvia Bruschi e Gianni De Amicis della Codex, nonché da Angelo Michelsons.*

© 1998 Codex srl

Piazza Carlo Emanuele II, 19 - 10123 Torino

Iscrizione al registro dei tipografi ed editori n. 1280 con autorizzazione della Prefettura di Torino del 19.12.1991.

È vietata la riproduzione anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, salvo autorizzazione.

# Indice/Contents

PREFAZIONE	1
SINTESI DEL RAPPORTO <b>Quale SPIN-OFF?</b>	3
<b>I. Di che cosa si parla quando si dice spin-off?</b>	3
<b>II. Lo spin-off nelle politiche di sviluppo dell'Unione europea</b>	5
<b>III. Un'indagine esplorativa nel Piemonte negli anni '90</b>	6
<i>III.1 L'indagine diretta</i>	6
<i>III.2 I processi di spin-off secondo i responsabili della funzione del personale in aziende potenzialmente madri di altre imprese</i>	7
<i>III.3 Gli imprenditori a capo di imprese figlie nate da processi di spin-off</i>	14
<i>III.4 Suggerimenti per le politiche pubbliche, in tema di interventi a favore della creazione e sviluppo di nuove imprese tramite processi di spin-off</i>	22
<b>CAPITOLO I Spin-off: da processo spontaneo a strategia di sviluppo</b>	25
1.1 La creazione d'impresе a mezzo di impresе	25
1.2 Cosa si intende per spin-off: definizioni e origini	27
1.3 L'assunzione dello spin-off nelle politiche di sviluppo dell'Unione europea	30
1.4 Le esperienze europee: tre "famiglie" di processi di spin-off	33
1.5 Trasformazioni delle impresе, mutamenti nei rapporti di lavoro e spin-off	34
1.6 Lo spin-off come strumento per creare occupazione	39
1.7 Estensione del fenomeno, vincoli, resistenze, carenze d'informazione	40
1.8 Modalità di funzionamento dello spin-off	43
1.9 Il ruolo dell'impresa d'origine	44
1.10 Lo spin-off come strumento di gestione dinamica delle risorse umane in azienda	45
1.11 Conclusioni: perché si dovrebbe favorire lo spin-off?	47
Alcuni esempi di spin-off in Europa	51

<b>CAPITOLO 2 Riorganizzazioni aziendali e creazione di nuove risorse imprenditoriali: quale spazio per lo spin-off?</b>	59
2.1 L'indagine diretta	59
2.2 I responsabili della funzione del personale in aziende potenzialmente madri di imprese spin-off: le domande e le risposte	61
2.3 Gli imprenditori a capo di imprese figlie nate da processi di spin-off: le domande e le risposte	82
2.4 Cooperative e spin-off: rapporti non convenzionali fra imprese esistenti e altre nuove	108
2.4.1 <i>Quando le figlie non sono imprese "normali": un gruppo di cooperative operanti per una grande impresa manifatturiera</i>	110
2.4.2 <i>Creazione di cooperative a mezzo di cooperative? Un caso esemplare</i>	116
FOREWORD	121
SUMMARY <b>Looking into SPIN-OFF</b>	123
<b>I. What do we mean by spin-off?</b>	123
<b>II. Spin-off in the development policies of the European Union</b>	125
<b>III. Exploratory research in Piedmont in the nineties</b>	126
III.1 <i>The direct research</i>	126
III.2 <i>The processes of spin-off according to the personnel managers in companies which are potentially mothers of other companies</i>	127
III.3 <i>The entrepreneurs leading the daughter companies born of the process of spin-off</i>	133
III.4 <i>Suggestions for public policies and interventions in favour of the creation and development of new businesses through spin-off processes</i>	140
<b>CHAPTER I Spin-off: from a spontaneous process to a development strategy</b>	143
1.1 The creation of businesses from businesses	143
1.2 What does spin-off mean: definitions and origins	145
1.3 The inclusion of spin-off in the development policies of the European Union	148
1.4 European experiences: three "families" of spin-off processes	150

1.5 Transformation of the companies, changes in the working relations and spin-off	152
1.6 Spin-off as an instrument for creating employment	156
1.7 The spread of the phenomenon, ties, resistance, lack of information	157
1.8 Operational methods of spin-off	160
1.9 The role of the mother company	161
1.10 Spin-off as an instrument of dynamic management of human resources in the company	162
1.11 Conclusions: why should spin-off be encouraged?	164
Some cases of spin-off in Europe	167
<b>CHAPTER 2 Company reorganization and the creation of new entrepreneurial resources: what place for spin-off?</b>	175
2.1 The direct enquiry	175
2.2 Those responsible for personnel in companies that are potential mothers of spin-off businesses: the questions and the answers	177
2.3 The entrepreneurs who head the daughter companies born of spin-off processes: the questions the answers	197
2.4 Co-operatives and spin-off: unconventional relationships between existing businesses and new ones	222
2.4.1 <i>When the daughters are not "normal" companies: a group of co-operatives operating for a major manufacturing company</i>	224
2.4.2 <i>Creation of co-operatives by co-operatives? An example</i>	229



---

## PREFAZIONE

*Quando nel giugno 1996 decidemmo come Codex di partecipare all'iniziativa comunitaria ADAPT con un progetto dedicato alle tematiche dello spin-off, c'era in noi la consapevolezza delle difficoltà che, nel caso di approvazione del progetto stesso, avremmo dovuto affrontare. In particolare: difficoltà di natura "amministrativa" dovute all'uso (quasi) esclusivamente formativo dei finanziamenti del Fondo sociale europeo nel nostro paese, mentre il progetto "Euro spin-off network. Creare imprese da imprese" non può certo definirsi un corso di formazione; difficoltà rispetto ai contenuti stessi del progetto, in quanto lo spin-off è una modalità di creazione d'impresa talvolta citata ma praticamente sconosciuta; difficoltà nel riuscire a inserire lo spin-off nel più ampio tema della creazione d'impresa e dei conseguenti servizi di sostegno, attività quest'ultima in cui Codex opera da tempo. Nonostante ciò, ci pareva importante – e a distanza di due anni questo convincimento si è ulteriormente rafforzato – contribuire a far uscire dall'ombra questo tema e proporlo all'attenzione dell'operatore pubblico e delle forze sociali, con le potenzialità e i limiti che esso contiene.*

*Lo studio dei processi che portano a produrre imprese a mezzo di imprese, la sensibilizzazione sulle metodologie più adeguate, il confronto con le esperienze di altri paesi, la realizzazione di con-*

*crete iniziative di spin-off: questi gli obiettivi che ci siamo proposti con gli altri partner italiani e stranieri.*

*Una parte di rilievo del progetto è quella conoscitiva: mettere a fuoco alcune questioni legate alla definizione stessa di spin-off e, attraverso un lavoro di ricognizione e analisi di un certo numero di esperienze, trarre indicazioni utili sia per chi studia questi fenomeni sia per chi, impresa o agenzia pubblica, intende promuoverlo e sostenerlo. Su questo terreno è stato per noi logico e naturale rivolgersi a IRES Piemonte che al tema dell'imprenditorialità ha dedicato in questi ultimi anni una particolare attenzione che si è tradotta, fra l'altro, nell'importante studio "Imprenditori si diventa". Si è quindi avviata una collaborazione che si sta dimostrando reciprocamente fruttuosa tra due organismi per certi versi complementari e che troverà, è il mio auspicio, altri filoni di impegno. Per il momento, lasciamo ai lettori il giudizio su questo studio, primo prodotto di questo lavoro comune.*

Contardo Pifferi  
AGENZIA DI SVILUPPO CODEX

---

## SINTESI DEL RAPPORTO

# Quale SPIN-OFF?

### 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 alcune 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.

È 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 (EBN), 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.

## II. Lo spin-off nelle politiche di sviluppo dell'Unione europea

L'Unione europea, attraverso l'EBN, 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'impresе.

In specifico, l'EBN 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 tre 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;

1. Cfr. Forum Europe, *L'Essaimage: Gestion des Hommes et Innovation. Une solution alternative à la création d'emplois*, Rapport redigé par Brooks Tigner pour la Conférence du 11-12 mars 1993 à Bruxelles, EBN 1993; EBN Guide Technique, *L'Essaimage d'Entreprise: instrument de développement économique régional dans les Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation*, EBN 1994.

- 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 certamente l'unico 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.

### **III. Un'indagine esplorativa nel Piemonte negli anni '90**

#### **III.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 neoimprenditori – 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 ritengono 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.

### ***III.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 li-

nee 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 da queste all'*interno* degli stabilimenti e degli uffici dell'impresa che attua la terziarizzazione. Precedentemente le stesse attività/servizi erano invece gestiti da personale alle dirette dipendenze dell'impresa maggiore. Col termine di "esternalizzazione" ci si riferisce più spesso alla devoluzione ad imprese autonome - pre-esistenti o costituite ad hoc - di attività precedentemente svolte all'*interno*, ed ora fisicamente trasferite all'*esterno* dell'impresa che mette in atto il processo in questione. 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?*

È 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 produzione e 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 co-

me 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 tacite, 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, piuttosto che 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 configureranno 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, è possibile che il vantaggio concreto che il nuovo

imprenditore ricava dall'impresa d'origine non derivi da una politica deliberata della stessa a vantaggio dello spin-off, ma non per questo si riveli meno importante nel favorire, se non prima subito dopo, la sopravvivenza e 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 nella 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 dall'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 giocarsi 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 considerato, 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 collaborato-

ri 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 ambiente interno e condizioni retributive particolarmente vantaggiosi, testimoniati anche da una bassa propensione al *turnover*.

### **III.3 Gli imprenditori a capo di imprese figlie nate da processi di spin-off**

Dall'insieme delle 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?*

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. Tali esperienze hanno consentito loro di acquisire un know-how elevato, tecnico in tutti i casi, ma anche gestionale e organizzativo in alcuni. A differenza di quanto riscontrato in ricerche sull'insieme dei creatori di imprese nuove, quelli protagonisti di spin-off, quando sono entrati nel mondo del lavoro, avevano quasi tutti una formazione scolastica superiore o universitaria.

Tutti gli intervistati hanno addotto motivazioni professionali come elemento di fondo che li ha decisi a diventare imprenditori. Necessità di trovare un mercato per il proprio know-how, richiesta di maggiore autonomia, mancanza di pro-

spettive lavorative interessanti prima ancora che sicure, desiderio di realizzarsi appieno: pur nella varietà dei casi, emerge una sostanziale convergenza sulla centralità della dimensione professionale nei moventi della scelta imprenditoriale.

Al di là delle dichiarate motivazioni professionali, però, tutti si sono decisi a lasciare il lavoro dipendente più o meno pressati o incentivati dall'azienda d'origine, o in conseguenza di un deterioramento dell'ambiente e dei rapporti di lavoro, in particolare delle relazioni con la proprietà o il management. Questo stesso tipo di "spinta" si era già manifestata nei precedenti cambiamenti di lavoro, per tutti coloro che ne hanno effettuati. L'importanza di queste dinamiche conflittuali è stata tale che, se in un caso l'azienda voleva effettivamente esternalizzare un'attività, in un altro ciò non era previsto, ma è emerso successivamente come possibile via di risoluzione del conflitto stesso.

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 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 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 neoimprenditori?*

Come precedentemente dichiarato dai loro responsabili, anche secondo i nuovi imprenditori 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 estremamente preziosa e la cui mancanza ha causato difficoltà soprattutto a quanti non avevano che esperienza di lavoro tecnico dipendente.

È emerso qui 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. Si può ora aggiungere 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.

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

Riguardo alle concrete modalità di avvio e di evoluzione immediatamente successive delle imprese create dai nuovi imprenditori ex dipendenti, emerge una gamma di situazioni abbastanza differenziate, anche in questo caso assai più "mosse" di quanto una visione ingenuamente idilliaca dei rapporti fra imprese madri e figlie potrebbe indurre a immaginare. Vi è anche il caso di chi non è uscito per fare l'imprenditore, ma è arrivato a farlo come risultato dei suoi tentativi di trovare impiego dopo la rottura del precedente rapporto di lavoro. Persino in un caso effettivamente 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.

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.

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.

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. Né scarsità di capitali, né know-how tecnico inadeguato, né mercato difficile sono stati vissuti dai neoimprenditori intervistati come i problemi principali all'avvio. 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 svi-

luppo, in parte persino "forzato", di capacità per vie interne, dal momento che il ricorso al mercato sarebbe risultato troppo oneroso, mentre quello a servizi pubblici sarebbe stato impossibile, a causa della loro inesistenza.

Va però aggiunto che, 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.

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

In due soli 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 un limite.

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 un caso di 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.

*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.

L'unica valutazione esplicitamente pessimistica l'ha data quello che più di tutti ha voluto presentarsi come "impre-

ditore per caso". Ma è rimasta una voce isolata. Una valutazione positiva è stata espressa persino dall'unico imprenditore che dice 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.*

Un altro intervistato ha offerto invece, in poche battute, una rappresentazione molto vivida – 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.*

### **III.4 Suggestioni per le politiche pubbliche, in tema di interventi a favore della creazione e sviluppo di nuove imprese tramite processi di spin-off**

Non molte sono le espressioni dirette di giudizio su cui si può far conto a questo riguardo, né da parte delle imprese madri né da parte delle figlie. D'altro canto, se le esperienze e la cultura organizzativa delle aziende offrono poco spazio allo spin-off, le iniziative pubbliche in questo campo sono state finora ben poca cosa. Sicuramente non abbastanza da essersi fatte notare per i loro risultati e da aver permesso il formarsi di opinioni strutturate nei loro confronti.

Dalle cose che comunque sono state dette al riguardo sembra possibile ricavare due giudizi precisi, forniti da esponenti di imprese diverse.

Il primo si riferisce all'operare di uno dei pochissimi enti pubblici rivolti proprio a favorire la pratica dello spin-off: il BIC e lo strumento d'intervento finanziario di cui esso si era dotato. Di tale tipo di intervento si è inteso sottolineare la limitatezza: anche da parte di chi ne ha direttamente beneficiato, si è voluto sottolineare che un intervento di puro sostegno finanziario, seppure apprezzabile al momento del bisogno, si rivela del tutto insufficiente rispetto ai reali necessità e alle effettive attese dei nuovi imprenditori spin-off. Anche quando l'intervento assume la forma della partecipazione diretta alla formazione del capitale, il neoimprenditore si attende dall'agenzia pubblica una vera partecipazione alla società, con un contributo di esperienza e di competenza nella assunzione delle decisioni più impegnative. Il mancato svolgimento di un ruolo di consulenza e partecipazione attiva non viene ritenuto sintomo di discrezione ma espressione di disinteresse, di cui un pur generoso contributo finanziario non può costituire risarcimento.

Il secondo giudizio importante sulle politiche pubbliche è provenuto invece da una grande impresa, che ha registrato molti spin-off spontanei ma non ne ha mai praticati di deliberati: a parere del dirigente intervistato, nel contesto italiano la cultura dello spin-off alla maniera auspicata dalla Unione europea non è diffusa nelle imprese maggiori in misura sufficiente a fare di esse un soggetto

autonomamente propulsivo nei confronti di politiche di sviluppo locale basate sulla creazione di imprese. Perché sia possibile coinvolgerle in iniziative di tale segno occorrerebbero due condizioni fondamentali, che solo l'operatore pubblico potrebbe determinare. La prima è l'esistenza di un soggetto esterno (tecnicamente, un'agenzia) in grado di svolgere la funzione di intermediazione attiva tra opportunità di innovazione o sviluppo tecnologico, in qualche forma presenti all'interno delle imprese esistenti, e potenzialità di valorizzazione imprenditoriale di persone occupate come dipendenti, a prescindere dal fatto che gli uni e le altre provengano dalle stesse o da diverse unità operative. Si ritiene peraltro promettente la prospettiva di rivolgere almeno una parte degli sforzi a sostenere un difficile ma necessario processo di ricambio generazionale per i fondatori di piccole e medie imprese, tentando di attingere potenziali nuove risorse imprenditoriali dai ranghi talvolta eccedentari dei dirigenti delle grandi imprese.

La seconda condizione sarebbe data dalla disponibilità di risorse economiche pubbliche per pagare alle imprese madri il costo organizzativo e professionale del loro impegno a sostenere e accompagnare i nuovi imprenditori e le loro imprese lungo il tratto iniziale di un sentiero di successo. Si ammette la necessità della creazione di nuove imprese, anche per sopperire alla diminuzione della domanda di lavoro e del contributo alla produzione del reddito a livello locale da parte delle grandi imprese in via di forte ristrutturazione. Si conviene che il contributo delle aziende esistenti possa essere determinante per la riuscita di iniziative dal potenziale non effimero. Si dubita però del fatto che le imprese esistenti sappiano trovare da sé incentivi sufficienti a prendere parte attiva al processo e si ritiene indispensabile un intervento consistente dell'attore pubblico, in veste non solo di erogatore diretto di risorse e servizi, ma anche di attivo organizzatore delle relazioni tra i soggetti privati potenzialmente rilevanti.



---

## CAPITOLO I

# Spin-off: da processo spontaneo a strategia di sviluppo

*Un contributo di tematizzazione*

### **1.1 La creazione d'impresе a mezzo di impresе**

La creazione di nuove imprese in seguito alla fuoriuscita di personale da aziende preesistenti è un fenomeno sostanzialmente antico quanto la stessa economia industriale. Quali che siano le motivazioni soggettive dei neoimprenditori e le condizioni di contesto entro cui la loro scelta ha potuto realizzarsi, lo sviluppo di nuove attività d'impresa ha sempre svolto la duplice funzione di favorire diversificazione e innovazione dell'economia e di permettere flussi ascendenti di mobilità sociale.

In certe fasi dello sviluppo, questo fenomeno ha assunto un carattere esteso e diffuso in quanto effetto di un cambiamento generalizzato del paradigma organizzativo di un sistema di imprese, inteso sia in termini settoriali sia in termini territoriali. In Piemonte esempi significativi in tal senso possono essere costituiti, nel primo caso, dalla storia della stessa FIAT, che ha visto alternarsi periodi di internalizzazione di funzioni produttive, con l'assorbimento di imprese esistenti, e periodi di esternalizzazione di produzioni e funzioni interne legati alla riorganizza-

zione del ciclo produttivo, con effetti di disseminazione di nuove attività imprenditoriali sul territorio. Nel secondo caso, il riferimento d'obbligo è all'industria laniera del Biellese che, nel corso degli anni '70, ha sperimentato una destrutturazione dei cicli produttivi integrati interni ai grandi lanifici e la conseguente creazione di una realtà distrettuale basata sulla specializzazione funzionale delle imprese.

In certi modelli di organizzazione territoriale delle attività economiche – le cosiddette aree a industrializzazione diffusa e i distretti industriali – la creazione di imprese a mezzo di imprese ha costituito poi addirittura la modalità specifica di crescita quantitativa e qualitativa del sistema, favorendo la diffusione di competenze e tecnologie e la loro trasformazione in prodotti destinati o a imprese del sistema stesso o a nicchie specializzate di mercato.

una continua tendenza  
alla riorganizzazione  
delle imprese

Questo fenomeno ha peraltro ricevuto un impulso nuovo e tutto sommato costante, sia pure con fasi e momenti differenti, dai processi di ristrutturazione iniziati nella seconda metà degli anni '70. In questo ventennio si è infatti assistito a una continua tendenza alla riorganizzazione delle imprese, impegnate a cercare elementi di flessibilità operativa, per rispondere a mercati volatili e segmentati e per superare i vincoli sindacali e normativi della propria manodopera. Allo stesso tempo, si è profilata la necessità di elaborare nuovi strumenti per padroneggiare un flusso incessante di innovazione tecnologica e la crescente globalizzazione dei mercati.

Tra le modalità con cui tali capacità di adattamento sono state perseguite è emersa la tendenza a ridurre le 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.

Questi processi, che hanno interessato in misura più o meno accentuata le imprese di tutti i settori, i paesi e le dimensioni, possono essere considerati fra i principali "meccanismi strutturali" sottostanti all'emergere recente, in forme più esplicite che in passato, di una problematica dello spin-off: un meccanismo volta a volta presentatosi alle direzioni aziendali come una soluzione strategica innovativa o come una risposta di ripiego ai problemi sociali e occupazionali generati dalle ristrutturazioni.

---

la problematica  
dello spin-off

Da punti di vista diversi, hanno spinto nella medesima direzione sia l'emergere di nuovi indirizzi di politica del lavoro che privilegiano il versante della creazione di opportunità di lavoro, rispetto alla distribuzione di quelle esistenti, sia l'affermarsi di nuovi orientamenti dell'Unione europea in tema di sviluppo regionale, che hanno enfatizzato sempre più le politiche locali e l'attivazione di nuove imprese di piccole dimensioni come veicoli d'innovazione e d'occupazione.

## 1.2 Cosa si intende per spin-off: definizioni e origini

Nella letteratura che in vario modo si è occupata di spin-off – in gran parte letteratura cosiddetta "grigia", più che trattazioni scientifiche in senso stretto – se ne individuano molteplici varietà, alle quali corrispondono quasi altrettante definizioni, più o meno differenziate in relazione all'enfasi posta sull'uno o sull'altro aspetto del fenomeno.

In prima approssimazione, si può dire che quanto contraddistingue lo spin-off nell'accezione 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 qualche forma di accompagnamento e sostegno della nuova impresa, fino alla sua effettiva indipendenza, da parte di una struttura che, il più delle volte, è la stessa impresa d'origine.

---

accompagnamento  
e sostegno della  
nuova impresa

Come si vedrà, peraltro, vi sono anche altri possibili "accompagnatori" delle neoimprese: in particolare la rete europea dei BIC o European Business and Innovation Centre Network (EBN), struttura alla quale la Commissione

europea ha assegnato, tra i compiti principali, proprio quello di promuovere ed assistere 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 (spin-off accademico). Da qualche tempo si è iniziato a parlare anche di spin-off dalla Pubblica Amministrazione.

Se si tiene presente questa varietà di casi concreti, è allora possibile integrare la definizione precedente, formulata in relazione agli attori coinvolti nel processo di spin-off e ai loro rapporti, con una definizione concernente i contenuti del processo stesso: lo spin-off consisterebbe nell'aiutare un aspirante imprenditore a trasformare un'idea, un sapere – acquisiti in un contesto organizzativo che, per processi selettivi propri (impresa) o per caratteristiche funzionali (università), non può o non vuole usarli a fini commerciali – in impresa.

Esistono però anche varianti di questo fenomeno che possono essere un risultato secondario, non strategico, di decisioni organizzative assunte dall'impresa d'origine: è il caso, ad esempio, di un'azienda che decida di esternalizzare alcune produzioni e trovi a tal fine conveniente incentivare propri dipendenti a mettersi in proprio e a diventare suoi subfornitori, per ragioni di maggiore affidabilità e minor costo; oppure può essere il caso di dipendenti che sfruttino la propria collocazione nell'impresa per acquisire conoscenze, tecniche e/o di mercato, al fine di avviare propria attività autonoma, senza il beneplacito, se non addirittura in concorrenza, con l'impresa madre.

In entrambi i casi, il fatto che abbia effettivamente luogo un processo di spin-off, cioè una qualche forma di sostegno più o meno voluto e diretto, o addirittura inconsapevole, alla nuova impresa da parte di quella d'origine, è in certa misura il risultato di un comportamento opportunistico, da *free-rider*, che può anche avere effetti di distorsione della concorrenza: nel primo caso la nuova unità produttiva può accettare di praticare prezzi inferiori a quelli di mercato in cambio di una nicchia protetta; nel secondo il dipendente può abusare delle conoscenze e della posizio-

ne che occupa all'interno dell'azienda per perseguire fini non previsti dal contratto di lavoro. Tali aspetti non impediscono comunque un'ampia diffusione di queste pratiche.

Lo spin-off come "prassi codificata", con tutte le implicazioni di cui si tratterà più avanti, e come contenuto di apposite iniziative e programmi di politica industriale della Unione europea, nasce in realtà da due esperienze specifiche, di segno assai differente e orientate allo sviluppo dell'occupazione e delle capacità innovative del sistema delle imprese.

le origini dello spin-off  
come "prassi codificata"

La prima esperienza, che risale alla seconda metà degli anni '70, può essere definita di "carattere difensivo" e riguarda le pratiche di *job creation* attivate in gran parte dei paesi dell'Unione europea da aziende, per lo più pubbliche, in crisi o in fase di ridimensionamento o di delocalizzazione, per reimpiegare parte del personale in esubero.

esperienze di carattere  
difensivo e...

Le aziende che hanno realizzato questi programmi, nel contesto di specifici accordi con i sindacati e con il supporto di finanziamenti pubblici, sovente hanno approfittato dell'esperienza acquisita e trasformato una pratica temporanea e circoscritta in un'attività stabile, dando vita a società di servizi specializzate in questo tipo di interventi. Questo è avvenuto soprattutto in Gran Bretagna e in Francia, mentre in Italia vanno ricordate la GEPI (ora ITAINVEST) e la rete di incubatori e attività collegate della SPI (Società per la Promozione Industriale), del gruppo IRI.

... offensivo

La seconda esperienza ha invece avuto carattere nettamente "offensivo" e ha visto una prima attuazione sistematica nel contesto della Silicon Valley, primo parco scientifico e tecnologico degli Stati Uniti, in cui hanno trovato localizzazione, a metà degli anni '70, laboratori universitari, centri di ricerca pubblici e privati e laboratori di R&S delle imprese di elettronica e informatica. L'obiettivo degli operatori che hanno costituito il parco era quello di creare le condizioni per una "fertilizzazione incrociata" che, attraverso la socializzazione e la messa in comune di competenze tecnologiche diverse, favorisse un generale impulso innovativo. Ciò richiedeva, nella pratica, di superare i confini aziendali e organizzativi per creare "sinergie innovative". A tal fine, dal momento che le risorse conosciti-

ve erano soprattutto patrimonio di singoli individui, lo strumento dello spin-off si è rivelato particolarmente prezioso: in un ambiente caratterizzato da una elevata circolazione di idee, esso è infatti servito per far sviluppare un'intuizione innovativa da un gruppo di ricercatori provenienti da più imprese, superando i vincoli posti dalla concorrenza. Trasformata l'intuizione in prodotto, gli ex dipendenti in alcuni casi sono tornati alle imprese d'origine, portando con sé i risultati della loro ricerca, in altri hanno invece deciso di mettere a frutto sul piano commerciale in prima persona l'idea, e la nuova impresa ha proseguito la propria attività.

### **1.3 L'assunzione dello spin-off nelle politiche di sviluppo dell'Unione europea**

L'Unione europea si è interessata sempre più da vicino allo spin-off, come strumento per lo sviluppo economico regionale, ritenendo questa una fonte importante e relativamente poco sfruttata di innovazione e creazione d'impresa.

In specifico, l'EBN (la "rete" europea dei BIC) 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". Al fine di tradurre le pratiche in atto in un indirizzo di politica industriale applicabile su scala europea, l'EBN ha proposto una propria definizione di spin-off, molto ampia e comprensiva, che prescinde dal soggetto che promuove l'iniziativa (che può essere un'impresa, ma anche un operatore o un'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).

Una definizione "europea" di spin-off può essere dunque fatta derivare dal concorso di tre condizioni fondamentali:

- la creazione di una nuova unità di attività economica a partire da una o più unità esistenti;

---

una definizione  
"europea" di spin-off

- la generazione di una “nuova sorgente d'attività”, sia perché si dà vita a una nuova impresa autonoma sia perché si attiva la produzione di 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 certamente l'unico tipo di processo che rientra nella definizione pur ristretta di spin-off. Ne sono invece esclusi diversi processi, piuttosto frequenti, che possono venire chiamati informalmente nello stesso modo, ma che mancano di una o più delle condizioni precedenti.

Non sono spin-off:

- 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, per l'UE lo spin-off è perciò anche qualcosa di specifico, che ha confini abbastanza precisi rispetto a ciò che non lo è. Anche quando si tratta di “una azione dinamica condotta da una impresa, attraverso strumenti finanziari e altre facilitazioni, a supporto di tutti i progetti per la creazione e la ristrutturazione di una impresa iniziata da uno o più dei suoi dipendenti”, lo spin-off si caratterizza come un'azione strategica in qualche modo differente dal semplice decentramento produttivo: i legami fra impresa madre e figlia permangono nel tempo, ma hanno lo scopo precipuo di far crescere l'autonomia operativa della seconda, trasformandola da attività sussidiaria in impresa vera e propria.

Definiti i confini verso l'esterno, è altrettanto importante riconoscere le partizioni interne al fenomeno dello spin-off. La distinzione più frequentemente menzionata è quella fra spin-off “a caldo” e “a freddo”, a seconda che i processi siano alimentati da situazioni di crisi aziendali ed

---

spin-off "a caldo  
e "a freddo"

ecedenze occupazionali oppure da esigenze di sviluppo e riorganizzazione delle imprese.

In realtà, l'EBN identifica quattro tipi di spin-off (che solo in parte sembrano riconducibili alla bipartizione precedente):

<b>SPIN-OFF REATTIVO</b>	<b>SPIN-OFF PROATTIVO</b>
<i>DI CONVERSIONE</i>	<i>STRATEGICO</i>
Attività rivolta all'attuazione di piani sociali, o ad anticipare possibili situazioni di esubero di manodopera, incoraggiando finanziariamente dei dipendenti a lasciare l'impresa per fondarne una propria;	Attività rivolta a incoraggiare la crescita esterna di una attività o di prodotti in diretta relazione con l'impresa madre;
<i>DI SALVAGUARDIA</i>	<i>OFFENSIVO</i>
Attività rivolta a preservare know-how preesistente che possa, al di fuori dell'impresa madre, continuare a essere (o diventare) competitivo e che consenta all'impresa madre la ristrutturazione;	Attività avente lo scopo di incoraggiare la creazione di imprese innovative organizzate in rete, attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti o nuovi mercati.

Dunque, difensivo o offensivo che sia lo spin-off risponde a diversi obiettivi o esigenze fondamentali:

- sviluppare innovazione (nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi processi, nuovi mercati);
- creare nuova occupazione (o perlomeno mantenere quella esistente);
- impedire la dispersione di competenze professionali e organizzative che sono state accumulate nel corso di decenni.

La convinzione di fondo che ha ispirato questa *policy* dell'Unione europea è che vi siano ampi margini di diversificazione e innovazione produttiva, anche solo a partire dagli stock di progetti e tecnologie che giacciono inutilizzati, sotto il profilo commerciale, in imprese e altri enti, e che la piccola impresa sia la struttura più adatta ad attivare tali processi in virtù delle proprie caratteristiche di flessibilità.

#### 1.4 Le esperienze europee: tre "famiglie" di processi di spin-off

Alla luce di una disamina ad ampio raggio delle esperienze europee, sembra che la pluralità dei casi possa essere sinteticamente e utilmente ricondotta a tre grandi "famiglie", distinte in base all'obiettivo principale, al tipo di soggetti promotori e alle metodologie di gestione dei processi:

- gli spin-off "difensivi" o "a caldo" finalizzati a gestire attivamente processi di ristrutturazione aziendali-settoriali.

L'obiettivo principale è fare della necessità di alleggerire gli organici o di chiudere attività un'occasione per lo sviluppo di nuove imprese, capaci di assorbire una parte delle eccedenze di lavoro, ma anche di innescare processi di segno contrario al declino. I gestori principali di questi processi sono aziende specializzate create direttamente dalle grandi imprese (più spesso pubbliche) in ristrutturazione. Il caso storicamente più significativo è quello della British Coal Enterprise (v. finestra a pag. 51);

- gli spin-off "strategico-offensivi" (spesso, ma non necessariamente, "a freddo") il cui obiettivo è trasformare la struttura organizzativa e funzionale delle imprese-madri, per acquisire flessibilità, specializzazione, rapidità di reazione al mercato, dinamismo nella gestione delle risorse umane.

Qui i gestori principali sono le imprese direttamente interessate alle trasformazioni organizzative, che spesso attivano un proprio dipartimento interno specializzato. Un caso esemplare può essere quello della svedese Communicator AB (v. finestra a pag. 53);

- gli spin-off in cui un soggetto autonomo specializzato si interpone attivamente fra imprese esistenti (di cui cerca di scoprire "opportunità dormienti" di sviluppo) e potenziali realizzatori di tali opportunità (e può trattarsi sia di nuovi imprenditori ex dipendenti, sia di imprese già esistenti e suscettibili di riconversione, sia di tecnici di valore occupati come ricercatori).

Se il gestore principale è qui un'agenzia specializzata (pubblica o mista o anche privata) distinta dalle imprese da cui traggono origine sia le opportunità di sviluppo sia i

loro potenziali realizzatori, l'obiettivo fondamentale di questi processi è sempre quello di stimolare nuove traiettorie di sviluppo locale e regionale, e a tale titolo le risorse pubbliche vengono investite. Un caso molto interessante esemplificativo di questo filone di interventi, delle loro logiche funzionali e metodologie operative, è quello olandese di Interspin, cui si può affiancare l'esperienza dell'Università "imprenditoriale" di Twente, sempre in Olanda (v. finestre a pag. 55 e a pag. 57).

un processo difficile  
da definire e  
da riconoscere

Va tuttavia considerato che, anche con tutti questi sforzi definitivi, il fenomeno dello spin-off presenta ancora non poche ambiguità: gli operatori-aziende, in particolare, in molti casi faticano a "riconoscerlo", sia come processo spontaneo che ha comunque luogo, sia come opzione che essi potrebbero sfruttare per promuovere attività innovative finora non considerate.

Le ragioni del disinteresse, dell'indifferenza o addirittura della diffidenza nei confronti dello spin-off sono indubbiamente molteplici e chiamano in causa fattori di cultura imprenditoriale e industriale, così come le carenze dell'opera di informazione svolta dall'operatore pubblico, a partire dalla stessa Unione europea. Allo stesso tempo, però, va tenuto in conto il fatto che tale pratica tende naturalmente a perdere visibilità e a confondersi nel quadro più vasto dei processi di riorganizzazione delle imprese e di esternalizzazione delle funzioni aziendali. Può essere perciò opportuno, a questo punto, cercare di collocare correttamente lo spin-off nel contesto delle trasformazioni recenti che hanno interessato e stanno interessando molte imprese.

### 1.5 Trasformazioni delle imprese, mutamenti nei rapporti di lavoro e spin-off

le tendenze di fondo  
degli anni '90

Negli anni '90 si sono manifestate diffusamente due tendenze di fondo, che hanno orientato le scelte di riorganizzazione strategica delle imprese:

- da un lato, si è perseguito un drastico snellimento delle strutture operative, cercando di ridurre i costi e concentrare le risorse sul cosiddetto *core business* strategico;

- dall'altro, si è puntato a una sempre maggiore flessibilità organizzativa e occupazionale, per far fronte con maggior prontezza a mercati sempre più *demand-pulled* e a cicli di prodotto sempre più rapidi, innestati su frequenti fluttuazioni congiunturali e continue ridefinizioni delle traiettorie tecnologiche.

Queste esigenze hanno indotto le imprese a intraprendere processi di riorganizzazione che apparentemente non sono contraddistinti da un obiettivo definitivo, raggiunto il quale sia possibile "andare a regime" sotto il profilo organizzativo per un periodo di tempo comparabile a quello post-bellico: il "regime" sembra piuttosto diventare il cambiamento senza soste.

D'altro canto, le scelte riorganizzative delle imprese si incrociano con le strategie di carriera dei lavoratori e con le strategie pubbliche di gestione degli effetti delle ristrutturazioni e di lotta alla disoccupazione, rimodellandone i rapporti reciproci. I rapporti di lavoro, i processi di esternalizzazione di funzioni aziendali e i contratti di fornitura, le politiche pubbliche del lavoro: è questo quadro che è necessario richiamare qui per meglio comprendere tanto la portata quanto le potenzialità dello spin-off.

Come si è detto, la filiazione di imprese da altre imprese è un processo sempre esistito e in tale quadro si colloca anche lo spin-off nelle sue varie forme. Tuttavia, negli ultimi 15 anni il processo di "creazione di imprese a mezzo di imprese" sembra essersi accresciuto e diffuso notevolmente, secondo una molteplicità di traiettorie. In merito, può essere opportuno elencare in forma del tutto sintetica le principali tendenze di riorganizzazione del sistema-impresa, i cui confini operativi stanno diventando sempre meno netti che in passato (punti 1-4); ad esse vanno aggiunte le tendenze richiamate dai punti 5-7, che riguardano le altre due categorie di attori considerati (lavoratori e *policy makers*):

1. il decentramento produttivo "classico", ovvero l'esternalizzazione di reparti dell'impresa, finalizzato a ridurre le rigidità della manodopera, ma anche a liberarsi di produzioni a basso valore aggiunto o, ancora, a "mettere sul mercato" produzioni di cui non si conoscono bene costi e ricavi (logica della enu-

strategie imprenditoriali,  
politiche pubbliche  
del lavoro, percorsi  
di carriera

cleazione dei centri di costo che può anche assumere la veste della *intrapreneurship*);

2. l'esternalizzazione di servizi a minore valore aggiunto, oppure a elevato valore aggiunto ma che intervengono solo saltuariamente nel *business* dell'impresa;
3. la enucleazione di traiettorie tecnologiche, che sono secondarie rispetto al *core business* aziendale o il cui sviluppo richiede che siano aggirate le rigidità procedurali tipiche della grande organizzazione (Sophia Antipolis, Silicon Valley);
4. il ricorso al cosiddetto "lavoro autonomo coordinato", ovvero l'attribuzione del rischio di impresa e dei costi di *welfare* ad alcune categorie di "portatori di competenze", che assumono un ruolo di consulenti stabili e il cui lavoro è di fatto integrato nell'attività di impresa;
5. la fuoriuscita volontaria di personale dotato di competenze specifiche e/o di un'idea di prodotto presunta vincente o di rapporti consolidati con una potenziale clientela, che avvia una propria attività per ottenere autonomia operativa e per perseguire il proprio sviluppo professionale;
6. politiche di *job creation*, spesso adottate da imprese pubbliche, definite nel contesto di contratti aziendali finalizzati alla gestione "morbida" degli effetti socio-occupazionali di processi di ristrutturazione o chiusura aziendale;
7. politiche di promozione dell'occupazione attraverso il sostegno alla fuoriuscita da imprese esistenti di personale qualificato e motivato: ovvero lo stesso del punto 6 ma con orientamento proattivo, non difensivo (missione dell'EBN e variante della politica di *enterprise creation*).

Delle 7 categorie d'azioni sopra riportate – a determinate condizioni – possono corrispondere alla definizione di spin-off le numero 3, 4, 6 e 7, ma anche la 2 e la 5 potrebbero approssimarsi parecchio. Si tratta peraltro di una corrispondenza formale dal momento che, come si è già sottolineato, si è in presenza di pratiche di spin-off in senso stretto solo a condizione che vi sia una qualche forma di accompagnamento della nuova impresa da parte di

quella d'origine (per non dire del requisito della "novità" che dovrebbero avere le attività svolte dalle nuove imprese). Per meglio comprendere se e quando questi processi si caratterizzano come spin-off è necessario un breve esame delle trasformazioni che queste pratiche hanno esercitato sui rapporti di lavoro e sui rapporti fra imprese.

La ricerca continua di una maggiore flessibilità della manodopera occupata e i tentativi di conciliare le esigenze delle imprese con la lotta alla disoccupazione hanno indotto in tutti i paesi una diffusione di nuovi strumenti contrattuali, dal lavoro a tempo determinato alle prestazioni di lavoro part-time e interinale.

La vera novità, sotto molti aspetti, è però rappresentata da una gestione di forme di lavoro "periferiche" rispetto al "nucleo duro" dei dipendenti a tempo indeterminato. È, questo, il campo del "lavoro autonomo para-dipendente" (definizione della CGIL) o del "lavoro coordinato" (definizione di Confindustria), in cui si determina una attribuzione del rischio di impresa e dei costi previdenziali, precedentemente tutelati dal contratto collettivo di lavoro, ad alcune categorie di lavoratori qualificati, che assumono un ruolo di consulenti a tempo pieno dell'impresa e il cui lavoro è di fatto integrato nell'attività aziendale.

Le ragioni del ricorso dell'impresa a questa forma di prestazione lavorativa sono sia economico-finanziarie, in quanto consentono una riduzione del salario indiretto, di quello diretto non corrispondente a un'effettiva prestazione lavorativa e dei costi di formazione e aggiornamento, sia organizzative, dato che il lavoratore indipendente è necessariamente più motivato e incentivato a "darsi da fare".

Questa nuova forma di rapporto di lavoro può incidere profondamente sul nesso fra acquisizione delle competenze e mansioni lavorative: la polivalenza, la mobilità e la formazione continua diventano aspetti sempre più cruciali in una carriera lavorativa; molte aziende, attraverso il ricorso al lavoro coordinato, possono cercare di trasferirne i costi direttamente sui lavoratori para-dipendenti. Dove però l'impresa non si limita a imporre il nuovo rapporto di lavoro ed è orientata a gestire in modo proattivo le risorse umane interne, investendo a favore dei suoi ex dipendenti

---

l'impatto sui rapporti di lavoro e sui rapporti tra imprese

---

spin-off attraverso la forma del lavoro coordinato

per farne dei consulenti esterni qualificati in grado di costruirsi un proprio mercato, allora si può essere in presenza di pratiche di spin-off innovative anche attraverso la forma del lavoro coordinato. Questa strategia può trovare un terreno favorevole in individui con attitudini al lavoro autonomo e al perseguimento di una carriera lavorativa incentrata sul proprio sviluppo professionale: incentivandone le attitudini, l'impresa d'origine può favorire la crescita di attività sussidiarie o diversificate, conservando la fedeltà e l'apporto professionale dei suoi ex dipendenti.

La ricerca di "snellezza" operativa (riduzione dei costi "burocratici" della struttura), la tendenza a concentrare le proprie risorse sui prodotti o i servizi strategici (il *core business*), senza peraltro perdere l'opportunità di attivare nuove linee di prodotto in funzione di mercati emergenti, e l'esigenza di padroneggiare in qualche misura i processi innovativi esterni, hanno spinto le imprese a ridefinire i propri confini con l'esterno e le modalità di rapporto con le altre imprese.

Siamo in presenza di tre processi, riguardanti rispettivamente l'esternalizzazione di funzioni aziendali, il decentramento di linee e funzioni produttive non strategiche e un mutamento nei rapporti con i subfornitori. Tanto il primo quanto il secondo processo possono essere gestiti ricorrendo a pratiche di spin-off nel caso che l'impresa intenda sì conservare legami positivi con le attività enucleate, ma non sia disposta a tutelarne esistenza e sviluppo oltre un certo termine temporale. D'altra parte, in un'ottica di risparmio più radicale, questi processi tendono a configurarsi come tradizionale terzismo.

Mentre il decentramento produttivo interessa funzioni propriamente manifatturiere, i processi di esternalizzazione riguardano essenzialmente due categorie di servizi:

- servizi (pulizia, manutenzione ordinaria, ecc.) che richiedono basse qualifiche e apportano scarso valore aggiunto, ma causano elevati costi di gestione;
- servizi (ad esempio, informatici) ad alto valore aggiunto, che richiedono qualifiche elevate, ma ai quali l'impresa ricorre solo saltuariamente.

Inoltre, si registrano con una certa frequenza casi di enucleazione di traiettorie tecnologiche, che sono secon-

---

esternalizzazione,  
decentramento e  
mutamenti nei rapporti  
con i subfornitori

darie rispetto al core business aziendale o il cui sviluppo richiede che siano aggirate le rigidità procedurali tipiche della grande organizzazione (come si è già argomentato trattando della Silicon Valley).

Le imprese possono trovare vantaggioso promuovere pratiche di spin-off soprattutto nei servizi ad elevato valore aggiunto e nell'esplorazione di tecnologie nuove, anche se può valere la considerazione opposta, in base alla quale le imprese sarebbero piuttosto portate a mantenere un controllo su risorse relativamente rare per non perdere eventuali vantaggi competitivi.

I vantaggi per l'impresa del ricorso all'esternalizzazione includono il disimpegno di investimenti, gli incrementi di produttività realizzabili attraverso la concorrenza fra i prestatori d'opera esterni e il risparmio sulle componenti indirette di costo del lavoro.

### **1.6 Lo spin-off come strumento per creare occupazione**

Come si è ricordato, lo spin-off è uno degli strumenti individuati dalla Commissione europea per creare nuove imprese e quindi nuova occupazione. La Commissione ha infatti maturato la convinzione che le speranze maggiori di ridurre il tasso di disoccupazione siano legate alle opportunità di sviluppo dell'impresa di minori dimensioni, nei cui confronti va attivata una molteplicità di strumenti di supporto, pur nel rispetto delle regole concorrenziali.

La Commissione europea ha pertanto incaricato la rete EBN di operare per la promozione dello spin-off in aree dove non fossero presenti strutture nazionali analoghe. In termini generali, un BIC dovrebbe svolgere la funzione di incubatore per le nuove imprese, accompagnando l'uscita di aspiranti imprenditori dall'azienda madre e fornendo una serie di servizi di base a costi non di mercato. Taluni BIC agiscono inoltre in aree sedi di centri di ricerca universitari sostenendo processi di spin-off finalizzati a industrializzare e commercializzare alcuni risultati della ricerca universitaria.

Dalle poche conoscenze disponibili è difficile trarre una valutazione approfondita degli effetti avuti dall'azione

---

il sostegno dei BIC e delle società pubbliche

dei BIC. È peraltro possibile indicare almeno uno dei punti critici dell'azione di questi strumenti, come più in generale degli incubatori: la possibilità che le imprese agevolate trovino poi difficoltà a uscire in mare aperto (in genere dopo un triennio dalla costituzione), a integrarsi con il tessuto industriale locale e a operare in condizioni piene di mercato.

Un discorso a parte riguarda le società pubbliche che hanno come missione la promozione e il sostegno dello spin-off in determinati territori. Come si è già ricordato, queste società in genere sono nate capitalizzando l'esperienza fatta da una azienda pubblica nell'accompagnare all'imprenditoria i dipendenti in esubero e offrendo tali servizi ad altre realtà produttive. A giudicare dai risultati dichiarati dalle società stesse, la loro azione appare particolarmente positiva, non tanto per il numero di nuove imprese create quanto soprattutto per l'elevata percentuale di queste che sopravvivono al primo triennio critico.

Queste forme di promozione e il sostegno dello spin-off sono di qualità diversa rispetto ai processi più o meno spontanei di cui si è trattato prima: in primo luogo, l'azione di BIC e società pubbliche si esercita su un ampio spettro di possibilità e non risulta legata a un'unica impresa originaria; in secondo luogo, si tratta per l'appunto di processi di spin-off governati, non spontanei.

### **1.7 Estensione del fenomeno, vincoli, resistenze, carenze d'informazione**

Il problema della valutazione del peso e dell'impatto delle pratiche di spin-off ha in realtà una portata più generale. Per il fatto di ricomprendere processi spontanei (non di rado percepiti da chi li pratica come attività d'altro genere) e attività programmate, è pressoché impossibile valutare l'estensione del fenomeno; molti osservatori, in effetti, sostengono che tale pratica è tuttora troppo poco diffusa nei paesi dell'Unione europea, ma in genere essi tendono a riferirsi ai processi di spin-off "governato".

Per quanto riguarda l'attività di spin-off promossa dalle agenzie dedicate a questa missione, almeno nei casi documentati dalle pubblicazioni promosse dall'UE, il tasso

di sopravvivenza e, quindi, di successo delle nuove imprese accompagnate risulterebbe più elevato di quello relativo a processi spontanei di creazione di impresa. Peraltro, sarebbe necessario avere un quadro più completo delle varie iniziative e metodologie operative; inoltre, è di difficile valutazione – sulla base dei dati disponibili – il risultato specifico riguardante l'azione dei BIC.

Quanti sostengono che vi sia una troppo scarsa diffusione della pratica di spin-off rilevano come il dipendente di un'azienda che aspira a creare una nuova impresa incontra in genere due ordini di difficoltà, un po' in tutti i paesi dell'Unione europea: difficoltà derivanti dalla cultura imprenditoriale e organizzativa dell'impresa in cui è impiegato, che orientano l'impresa a ostacolare o quantomeno non sostenere la sua aspirazione imprenditoriale, e difficoltà di accesso a risorse finanziarie.

Ed è proprio per far fronte a tali difficoltà che la Commissione europea raccomanda il ricorso allo spin-off "governato" da parte di agenzie apposite o sostenuto dalle stesse imprese d'origine.

Come si è ricordato, però, esistono radicali differenze fra forme di spin-off proattivo, che utilizza personale qualificato e motivato per perseguire strategie di valorizzazione delle capacità innovative, e spin-off reattivo, in cui molto più raramente i lavoratori in esubero possiedono competenze elevate tali da farne dei potenziali imprenditori innovativi. Conseguentemente, è probabile che debbano essere diversi tanto l'approccio da adottare nel promuovere lo spin-off, quanto lo stesso soggetto che se ne fa maggiormente carico: nel primo caso è possibile che sia l'impresa d'origine, nel secondo è più probabile debba esserlo un'agenzia o un ente che persegue per statuto obiettivi di politica pubblica.

Analoghe difficoltà si incontrano nel tentativo di valutare l'estensione quantitativa, settoriale e geografica dello spin-off in Italia. A parte la mancanza quasi totale di ricerche sull'argomento<sup>1</sup> – gli studi comparativi europei esistenti trascurano in genere i paesi meridionali, quasi che

le difficoltà evidenziate dai potenziali nuovi imprenditori

approcci diversi rispetto a soggetti diversi

in Italia vi sono limiti conoscitivi e di percezione

1. Una delle ricerche condotte in Italia di cui siamo a conoscenza (quella di Unioncamere e BIC Emilia Romagna) attribuisce al fenomeno una notevole diffusione, ma si occupa soltanto della sua versione "spontanea".

lo spin-off fosse un fenomeno tipicamente britannico, scandinavo e franco-olandese – sembra comunque esservi una percezione molto limitata del fenomeno, almeno nei termini esaminati in questa sede, da parte di operatori e ricercatori. In ogni caso, una stima sia pure approssimativa della presenza e diffusione dello spin-off in Italia deve fare riferimento a realtà piuttosto differenti: i sistemi a economia diffusa e i distretti industriali, i sistemi gravitanti intorno alle grandi imprese private e pubbliche e l'azione dei BIC nazionali.

Nelle aree caratterizzate da sistemi a economia diffusa lo spin-off spontaneo è stato una delle modalità basilari per la crescita e la diversificazione del tessuto manifatturiero e per la riproduzione del consenso nei confronti di un modello che identificava la mobilità professionale con la mobilità sociale. Attualmente alcuni segnali sembrano indicare che tali processi spontanei si verificano più sporadicamente e incontrano maggiori difficoltà che in passato, sia per la crescente complessità delle tecnologie da trasformare in nuove imprese, sia per la crescente globalizzazione della concorrenza.

Per quanto concerne le grandi imprese private, in alcuni casi lo spin-off ha avuto un carattere semiprogrammato (ad esempio, Olivetti), in altri è stato più informale (ad esempio, tramite contratti di acquisto esclusivi a tempo) ma non meno efficace; in altri ancora, esso ha caratteri più ambigui, collegato com'è alle diffuse forme di riduzione al *core business* aziendale e di strutturazione in rete delle attività sussidiarie.

Infine, per quanto concerne le aziende pubbliche è utile distinguere due fasi operative. La prima, che risale agli anni '70, fu caratterizzata da tentativi di *job creation* finalizzati al reimpiego di lavoratori resi eccedenti dai processi di ristrutturazione e smantellamento di grandi impianti (in particolare al Sud): in genere questi tentativi ebbero scarso successo perché la manodopera non aveva *skills* adeguate, oppure perché tali *skills* non erano adatte a venire inserite nel tessuto economico locale. La seconda fase è più recente e riguarda la creazione di strutture come la SPI-IRI, dedicate a favorire processi di spin-off tramite sia la gestione di incubatori appositi

---

nelle aree ad economia  
diffusa

---

attorno alle grandi  
imprese private

---

per intervento  
dell'operatore pubblico

(presso molti BIC della rete SPI), sia azioni specifiche; questa attività è collegata operativamente a interventi di riqualificazione e *outplacement* di lavoratori provenienti da aziende in ristrutturazione.

### 1.8 Modalità di funzionamento dello spin-off

Che il processo sia "governato" da apposite società e agenzie o direttamente dalla impresa d'origine, il "pacchetto" di servizi per il sostegno allo spin-off presenta una sostanziale analogia con quello destinato in generale alla creazione di impresa e comprende, in sintesi, tre tipi di strumenti:

- servizi consulenziali
- contributi finanziari
- servizi di *networking*.

Le varie imprese e agenzie che praticano il sostegno dello spin-off combinano questi strumenti in un'ampia varietà di modelli operativi.

I servizi consulenziali costituiscono in effetti il nucleo "forte" di quell'azione di accompagnamento che si è detto caratterizzare precipuamente lo spin-off e, secondo tutti gli osservatori e gli operatori, il successo della nuova iniziativa imprenditoriale è funzione diretta della qualità e della continuità del supporto consulenziale e di assistenza. Questi servizi comprendono sia prestazioni standard, come la preparazione del *business plan* e azioni formative, sia un'attività permanente di *tutoring*, che consente alla nuova impresa di ottenere risposte a questioni specifiche e problemi imprevisi.

Per quanto concerne il problema del capitale di rischio, le conoscenze disponibili sui processi di spin-off segnalano l'esistenza di una varietà di forme di sostegno al nuovo imprenditore ad opera dell'azienda d'origine o dell'agenzia: dai prestiti diretti a tassi agevolati alla partecipazione temporanea al capitale, dalla garanzia verso il sistema creditizio e finanziario a forme più indirette come la definizione di contratti di fornitura vincolati per un certo periodo di tempo o la corresponsione dello stipendio al dipendente in cambio di una prestazione lavorativa

---

i servizi di sostegno  
ai processi di spin-off

---

servizi consulenziali

---

contributi finanziari

servizi di networking

part-time a tempo determinato, che gli consenta di portare avanti il suo progetto imprenditoriale.

Infine, non meno importante delle altre due forme di sostegno risulta l'azione di inserimento della nuova impresa nella rete dei contatti "che contano": addirittura, alcune aziende e agenzie – in particolare olandesi e francesi – indirizzano in modo consistente su questa pratica le risorse destinate allo spin-off. Creare una nuova impresa significa inserire una capacità produttiva o di servizio in un insieme di reti relazionali, che le consentono di accedere alle risorse necessarie e agli sbocchi di mercato; tali reti hanno per oggetto le transazioni economiche, ma perché la nuova impresa possa accedervi e operarvi è necessario che acquisisca visibilità e credito come nuovo partner utile e affidabile. Pertanto, essere "presentati" a banche, potenziali clienti, eventuali partners commerciali e tecnologici dall'impresa d'origine o da un'agenzia, che già hanno visibilità e credito, costituisce una risorsa immateriale di importanza strategica per il nuovo imprenditore.

importanza dell'impresa d'origine nel processo di accompagnamento

### 1.9 Il ruolo dell'impresa d'origine

Come è già emerso in precedenza, il ruolo dell'impresa d'origine costituisce l'elemento più delicato dei processi di spin-off: secondo tutti gli osservatori e le ricerche esistenti, infatti, l'efficacia dello spin-off – come vettore di innovazione e nuova occupazione – è funzione diretta della attitudine dell'impresa d'origine ad accompagnare il processo nella maniera più intensa e continuativa possibile.

In particolare, se l'obiettivo è quello di creare le condizioni perché nuove imprese sfruttino opportunità trascurate dalle organizzazioni esistenti (esplorazione di una potenziale innovazione tecnologica, occupazione di una nuova nicchia di mercato, fornitura di servizi o prodotti sussidiari all'organizzazione d'origine), è necessario che queste ultime si facciano carico di un adeguato servizio di *tutoring* e garantiscano la continuità del flusso di know-how verso le nuove imprese per tutto il tempo necessario.

Il rapporto fra le due imprese deve ovviamente permettere a entrambe di conseguire vantaggi. Comportamenti

opportunistici (come quelli del dipendente che sfrutta la sua posizione in azienda per accedere a risorse e contatti, o certe forme di lavoro coordinato ed esternalizzazione) rischiano di tradursi in giochi a somma zero, in cui o l'impresa d'origine perde risorse e competenze, o il nuovo imprenditore peggiora il proprio potere contrattuale.

Il successo di una politica di spin-off richiede quindi un impegno da parte dell'impresa d'origine, che però non può essere dato per scontato: a parte le preoccupazioni di favorire un futuro concorrente o di perdere i dipendenti migliori, per l'impresa si tratta di effettuare un investimento in risorse tecniche, finanziarie e umane per accompagnare la nuova attività all'indipendenza con il rischio che l'investimento si riveli infruttuoso o, in particolare, insignificante per il proprio ambito operativo. Se questo investimento appare economicamente giustificabile per imprese pubbliche con problemi di consenso sociale o per imprese private che hanno forti ritorni tecnico-economici (caso di Silicon Valley), più problematica si presenta la situazione per altri tipi di imprese.

Una politica proattiva di spin-off implica comunque l'attitudine dell'impresa d'origine ad adottare nuove forme di gestione delle risorse umane interne, come veicolo di valorizzazione delle capacità innovative proprie e del sistema cui appartiene: implica quindi una trasformazione delle gerarchie organizzative e delle pratiche gestionali interne verso forme più orizzontali e aperte, in cui la comunicazione sia meno compartimentata e i vari soggetti siano orientati alla collaborazione e al *problem solving*, anziché alla tesaurizzazione delle conoscenze a fini opportunistici.

---

un gioco cooperativo  
o a somma zero?

---

uno spin-off proattivo  
richiede nuove forme  
di gestione delle  
risorse umane

### **1.10 Lo spin-off come strumento di gestione dinamica delle risorse umane in azienda**

È indubbio che l'enfasi maggiore nelle riflessioni recenti sui processi di spin-off venga posta sulle ragioni per così dire tecnico-organizzative e funzionali in senso produttivo che possono spingere le imprese esistenti a praticare tale strategia. Limitandosi al caso degli spin-off di tipo strategico-offensivo, il movente principale sembra do-

nuove soluzioni  
organizzative e  
gestionali

ver essere collegato all'obiettivo di favorire le tendenze alla "focalizzazione" sui processi-prodotti d'elezione, senza dover rinunciare del tutto a forme di presenza su mercati collaterali, magari relativamente e singolarmente meno redditizi, ma utilmente complementari, oppure remunerativi ma su scala più ampia o tempi più lunghi.

È però possibile individuare anche una diversa famiglia di ragioni che potrebbero spingere molte imprese esistenti – particolarmente le medie e grandi – a prestare maggiore interesse ai processi di spin-off, in questo caso intesi soprattutto come possibile strumento di gestione dinamica delle risorse umane presenti in azienda, entro alcune condizioni di vincolo che si sono venute a determinare a seguito della diffusione di nuove soluzioni organizzative e gestionali, spesso legate ai mutamenti dei contesti e delle strategie richiamati nei punti precedenti.

Ci si riferisce qui in particolare ai mutamenti che possono essere allusivamente evocati dai termini di *downsizing* e *flat organization*, all'interno del quadro delineato dal modello-obiettivo della *lean production*.

Tra le conseguenze indirette, ma difficilmente evitabili, dei cambiamenti organizzativi orientati in queste direzioni vi sono, insieme ad una riduzione generale del numero di posizioni lavorative in forma dipendente comprese all'interno di ciascuna azienda, una specifica diminuzione delle posizioni di responsabilità gestionale, e quindi delle opportunità di carriera intra-organizzative, associate all'inasprirsi in senso restrittivo e precoce dei processi di selezione del management interno. Se si riducono i livelli della gerarchia aziendale, in organizzazioni che singolarmente tendono a posizionarsi su dimensioni relativamente più piccole, sembra difficile evitare effetti collaterali negativi sulla fluidità delle carriere interne, insieme a processi di esclusione dalle linee manageriali non dovute a minori qualità individuali, ma ad una oggettiva minor disponibilità di posizioni corrispondenti.

Ciò potrebbe provocare conseguenze negative sui climi organizzativi interni, con aumento dei casi di frustrazione e del *turnover* da ciò motivato, insieme a condizioni

di oggettiva demotivazione che potrebbero almeno in parte limitare i benefici attesi dalle stesse innovazioni organizzative praticate.

Ecco allora emergere una seconda area di potenziali "ragioni" perché le aziende inseriscano lo spin-off fra gli strumenti "ordinari" di gestione dinamica delle proprie risorse umane.

Con una pratica deliberata di sostegni a sbocchi di tipo imprenditoriale da parte di un certo numero dei loro collaboratori più dinamici e ricchi di potenziale le imprese esistenti possono:

- dare sbocchi positivi e motivanti anche ad una quota dei soggetti che non abbiano potuto essere inclusi in percorsi manageriali sufficientemente premianti, o che ne siano giunti al culmine in età relativamente precoce;
- mantenere un certo controllo attivo sui processi di *turnover* spontanei, alimentando con nuovi ingressi la "freschezza" delle risorse umane e mantenendo aperte opportunità di processi ascensionali di carriera per l'insieme dei membri di organizzazioni che, di per sé, sono sempre meno grandi e sempre meno in espansione.

Non meno importante, l'assunzione esplicita di un orientamento a favore di processi di spin-off da parte delle imprese esistenti può stimolare e diffondere "mentalità imprenditoriale" e motivazione all'impegno professionale in tutta l'impresa, anche fra chi poi non arriverà a proporsi di fatto come promotore di nuove iniziative.

D'altro canto, la pratica dichiarata di misure di sostegno allo spin-off potrebbe agire positivamente anche verso l'esterno, come politica d'immagine capace di attrarre verso l'impiego in azienda soggetti particolarmente dinamici e motivati.

### **1.1 Conclusioni: perché si dovrebbe favorire lo spin-off?**

In sintesi e conclusione dell'esame svolto nei punti precedenti può essere utile richiamare, in forma del tutto schematica, le ragioni per le quali l'interesse verso la pra-

tica di azioni di spin-off potrebbe diffondersi presso le imprese e gli operatori interessati alla buona salute delle organizzazioni aziendali esistenti e alla riproduzione delle risorse imprenditoriali che alimentano lo sviluppo delle diverse aree territoriali.

Nel fare ciò si cercherà di evidenziare quelle che ci sembrano ragioni particolarmente forti e pertinenti per aree ad alta densità imprenditoriale, come il Piemonte, che differiscono per molti versi dalle realtà del Nord Europa in cui più spesso si è dato luogo a pratiche e a riflessioni propositive sullo spin-off. Da ciò potrà scaturire anche una ulteriore motivazione a favore di pratiche di spin-off che ha a che fare più con l'obiettivo di creare nuove e più solide risorse imprenditoriali e consolidare le organizzazioni aziendali esistenti, che non con quello, altrove primario, di creare più e nuove imprese.

Allora, perché si dovrebbe favorire lo spin off?

In primo luogo dal punto di vista dell'operatore pubblico e più in generale delle comunità locali interessate:

- a. perché si configura come la via più promettente per creare nuovi soggetti imprenditoriali "forti", con maggiori probabilità di successo rispetto ai soggetti "deboli" a cui spesso le leggi sembrano attribuire l'onere incongruo, avendo difficoltà a risolvere il problema della propria disoccupazione, di risolvere anche quello di altri creando nuove imprese;
- b. perché i processi di spin-off promettono di avere effetti positivi sui livelli di occupazione attraverso almeno due vie:
  - il rimpiazzo di chi esce dalle imprese esistenti (o di chi è promosso al posto di chi esce);
  - i posti di lavoro nuovi creati dalle nuove imprese, immediatamente e a seguito del loro sviluppo.

Sulla base di stime prodotte in altri paesi si può sostenere che un'uscita per spin-off provochi mediamente 3 promozioni e una assunzione nell'azienda madre, mentre ogni nuovo imprenditore da spin-off crea tra 4 e 5 posti di lavoro nell'arco di quattro anni.

Dal punto di vista delle imprese, invece, le motivazioni favorevoli allo spin-off possono derivare da:

---

il punto di vista  
dell'operatore pubblico

---

il punto di vista delle  
imprese

- c. ragioni prevalentemente organizzative legate alla ridefinizione delle funzioni tecnico-produttive in chiave di focalizzazione ed esternalizzazione: creare nuove imprese “amiche” per svilupparsi senza ingrandirsi e per diversificarsi senza disperdersi;
- d. ragioni prevalentemente gestionali legate ad un management attivo e strategico delle risorse umane occupate entro i vincoli nuovi posti dal dispiegarsi almeno tendenziale dei processi di *downsizing* e dei modelli di *lean* e *flat organization*: “far respirare le imprese” in quanto strutture organizzative e mantenere un controllo sui processi di *turnover* spontaneo;
- e. ragioni previsionali e in un certo senso biologico-anagrafiche, quando si intraveda la necessità di operare per favorire la sopravvivenza e la trasmissione intergenerazionale delle imprese esistenti, in vista di una prossima uscita del loro fondatore. È questa una “ragione” che solitamente non viene menzionata nelle trattazioni del tema spin-off, oppure viene ricondotta sotto altre titolazioni che la riducono a due fattispecie particolari: la successione familiare o il *buyout* di imprese da parte dei dipendenti associati.

Si può invece ritenere che, almeno in via esplorativa, la problematica della trasmissione d'impresе esistenti possa essere inclusa nelle riflessioni sullo spin-off, e che anzi possa assumere un particolare rilievo proprio in aree ad alta densità (ed elevato indice di maturità) imprenditoriale, come il Piemonte. Non si vede ragione per cui il crescente problema della trasmissione delle imprese esistenti non possa venir affrontato – almeno nei casi in cui non siano presenti eredi adeguati al compito – anche con il ricorso deliberato alla preparazione di singole capacità imprenditoriali presenti all'interno delle imprese in veste di lavoratori dipendenti, affinché successivamente possano assicurare sopravvivenza e, perché no, consolidamento e sviluppo alle strutture organizzative aziendali create dai fondatori. Tra l'altro, proprio questi ultimi due obiettivi – il consolidamento e lo sviluppo delle aziende di minore dimensione – acquisterebbero maggiori probabilità di essere conseguiti se si operasse perché le nuove risorse imprenditoriali

---

una questione di crescente rilevanza: la trasmissione d'impresa

non dovessero sempre ripartire da zero, scontando il fatto che le realtà organizzative esistenti periscano col loro fondatore (almeno come aziende autonome).

È possibile che in regioni ad alta tradizione e densità imprenditoriale come il Piemonte, a differenza di altre da cui più spesso si traggono gli esempi e gli insegnamenti riguardo alle pratiche di spin-off, le ragioni riconducibili ad un management attivo delle risorse umane in azienda e le motivazioni legate alle esigenze di trasmissione intergenerazionale delle imprese risultino più importanti e condivise di quelle incentrate sul binomio focalizzazione-esternalizzazione. A queste ultime è possibile che, nei fatti, si trovi più spesso soluzione attraverso ridefinizioni e sviluppo dei rapporti di scambio e cooperazione tra le imprese già esistenti, piuttosto che con la creazione di altre nuove.

## Alcuni esempi di spin-off in Europa

### **BCE, BRITISH COAL ENTERPRISE – GRAN BRETAGNA**

#### *Lo spin-off come strumento di reimpiego della manodopera eccedente*

La British Coal Enterprise è una struttura sorta nel 1984 con il compito di affrontare i problemi occupazionali sorti in tutte le regioni interessate dalla ristrutturazione del settore minerario; è sorta come divisione interna della British Coal Ltd., ne è poi diventata indipendente ed è finanziata dal governo.

Inizialmente, l'azione della BCE è stata finalizzata esclusivamente a favorire i processi di ristrutturazione della British Coal; tale ristrutturazione ha comportato – oltre alla chiusura di alcune miniere – la chiusura o l'esternalizzazione di una serie di servizi e divisioni operative: la BCE ha agito per attuare tali processi attraverso una diffusa pratica di spin-off, in cui alla nuova impresa, creata sovente da un ex dipendente, venivano garantiti contratti di esclusiva per un certo numero di anni.

A partire dal 1985 la BCE ha cominciato ad allargare il campo delle proprie attività in materia di consulenza, formazione e sostegno finanziario, articolando la propria struttura in quattro linee operative: servizi di *outplacement*, formazione e riqualificazione della manodopera, progetti di gestione dell'ambiente di lavoro e finanziamento delle imprese risultato di processi di spin-off. L'ambito territoriale del suo impegno è diventato persino internazionale (ha curato, ad esempio, la privatizzazione-ristrutturazione delle attività minerarie nella Repubblica Ceca).

In un decennio la British Coal Enterprise ha contribuito alla creazione di circa 86.000 posti di lavoro nelle

regioni tradizionalmente minerarie del Regno Unito: tali risultati sono stati resi possibili, prima ancora che dalle sovvenzioni pubbliche, dalla capacità mostrata dalla BCE di identificare meticolosamente le potenzialità economiche esistenti nelle regioni di propria competenza.

Il sostegno finanziario ai processi di spin-off può assumere la forma di una sovvenzione pari al 25% del progetto imprenditoriale o di una partecipazione di minoranza nel capitale, ed è vincolata ad alcune condizioni: creazione di occupazione addizionale e non sostitutiva e localizzazione nelle regioni tradizionali minerarie. Potenziali beneficiarie del sostegno di BCE sono anche imprese già esistenti o soggetti non provenienti dal settore minerario, purché abbiano progetti di insediamento, con creazione di occupazione aggiuntiva, nelle aree interessate dalla ristrutturazione delle miniere.

Il tasso di successo delle nuove attività sponsorizzate dalla BCE (circa il 70%) è comunque da imputarsi al fatto che la BCE unisce al supporto finanziario una qualificata azione di consulenza e accompagnamento.

**COMMUNICATOR AB – SVEZIA***“Lean Organisation”  
e gestione delle risorse umane innovative*

Communicator AB, con sede alla periferia di Stoccolma, è una grande società di consulenza sui sistemi di trasmissione dati, informatica e telecomunicazioni per impieghi sia militari che civili, di proprietà di Ericsson, NobelTech, Philips e Swedish Telecom.

All'inizio degli anni '90 Communicator AB è diventata una delle più importanti società di consulenza tecnica del paese. Questo sviluppo è stato reso possibile dall'adozione di una nuova strategia che le ha consentito di superare una organizzazione piramidale rigida che ne impediva la rapidità decisionale e di reazione al mercato.

Nel 1989 una nuova dirigenza si era infatti posta l'obiettivo di scomporre la struttura interna e di costituire una serie di filiali di ridotte dimensioni tramite pratiche di spin-off, accorciando i canali di comunicazione tra funzioni, riducendo drasticamente la burocrazia procedurale ed eliminando le barriere organizzative che tenevano separati i consulenti tecnici dai loro clienti.

Successivamente, anche la Sezione Contabilità è stata trasformata in una società indipendente, con il compito di offrire servizi di contabilità e previsioni di bilancio alle nuove filiali; il contenimento dei costi e l'efficienza di questa struttura venivano garantiti dal fatto che le filiali erano lasciate libere di scegliere se ricorrervi o rivolgersi al mercato per acquisire quei servizi.

Questa riorganizzazione radicale rispondeva anche all'esigenza di rendere l'azienda più attraente come opportunità di impiego per giovani ingegneri e tecnici. Negli stessi anni la Communicator AB ha dovuto affrontare anche il problema speculare dei giovani ingegneri in fuga per costituire la propria impresa, non tanto perché dotati di vocazione imprenditoriale quanto piuttosto per risolvere con l'uscita una situazione professionale burocratizzata che vivevano come frustrante.

Con il supporto di una società di consulenza, pertanto, Communicator AB ha lanciato nel 1987 un pro-

gramma di spin-off interno – o “intrapresa” – in base al quale veniva premiata con denaro ogni idea di dipendenti che fosse coerente con la nuova strategia di mercato dell'azienda.

Tra tutte le proposte avanzate da 250 dipendenti 10 hanno avuto seguito, e due di esse hanno portato allo sviluppo di nuove linee operative. Al di là dei risultati quantitativi, l'effetto più importante dell'iniziativa è stato giudicato quello di abituare i dipendenti a comunicare fra loro in modo più aperto e collaborativo.

**INTERSPIN - OLANDA***Lo sviluppo di tecnologie non utilizzate  
tramite affidamento a PMI*

La società Interspin, con sede a Eindhoven, è il prodotto di un'antica tradizione regionale di creazione di piccole imprese dinamiche attraverso lo spin-off di persone, prodotti e servizi dalle grandi aziende.

La stessa Interspin è il risultato di un processo di spin-off, essendosi sviluppata a partire dal RTAC, uno dei 18 Centri di consulenza regionale sulle tecnologie disseminati nelle regioni olandesi dal governo intorno alla metà degli anni '80, utilizzandone gli oltre 8.500 contatti con imprese, enti governativi e altri organismi privati e semi-privati operanti nel campo delle tecnologie.

Finanziata con fondi pubblici, Interspin intrattiene stretti rapporti con le grandi aziende della sua regione, l'Oost Brabant, e opera in sinergia con il RTAC. Gli ingegneri e i tecnici del RTAC visitano in media 500 imprese all'anno per fare il punto sullo sviluppo delle loro attività e sul potenziale di creazione o di utilizzo delle nuove tecnologie.

A partire da questa base conoscitiva Interspin costruisce la propria attività, che prevede: da un lato, la ricognizione costante presso le grandi imprese dei risultati della ricerca di prodotto e processo che, per qualsiasi ragione, non sono stati sviluppati industrialmente; dall'altro, la ricerca attraverso la banca-dati del RTAC di quella impresa piccola o nuova (effetto di spin-off) che potrebbe essere interessata a sviluppare un particolare prodotto di tale ricerca.

Una volta trovato il possibile candidato a sviluppare il prodotto della ricerca, il compito di Interspin consiste nel creare le condizioni per avviare una collaborazione positiva fra la grande impresa che dispone del prodotto della ricerca e l'impresa nuova o minore interessata a industrializzarlo; questo compito ha carattere continuativo nel tempo, dal momento che il mantenimento di buoni rapporti fra le due imprese è considerata una condizione essenziale per il buon esito dell'intera operazione.

È da sottolineare come alcune grandi imprese della regione, come Philips e Shell, abbiano contribuito all'affermazione di Interspin e continuino a sostenerne l'attività, prima ancora che con sostegni finanziari, mettendo a sua disposizione le proprie risorse umane e professionali.

Nel caso della Philips, ad esempio, l'azienda ha creato un proprio dipartimento per seguire i processi di spin-off governati da Interspin; all'inizio degli anni '90 già un quinto dei progetti esaminati avevano trovato esito positivo con la creazione di nuove imprese.

**UNIVERSITÀ DI TWENTE – OLANDA***Lo spin-off per riconvertire  
un'economia regionale*

L'Università di Twente, localizzata a Enschede nell'est del paese, decise di assumere un ruolo attivo nell'economia locale circa 25 anni fa, quando la tradizionale industria tessile locale entrò in una crisi irreversibile: l'idea-guida dell'intervento dell'Università fu che, per rendere nuovamente dinamica l'economia locale, era necessario modificare il profilo industriale della regione.

A partire dalla fine degli anni '60, pertanto, l'Università di Twente ha contribuito alla creazione di nuove attività imprenditoriali, mettendo a disposizione i risultati della ricerca applicata svolta e consulenze specializzate; nel 1982 nei pressi dell'Università è stato costruito un incubatore per nuove imprese interessate a operare nel Parco scientifico e commerciale dell'Università.

La filosofia che ispira l'Università di Twente non è dissimile da quella di Interspin e, forse, costituisce un carattere peculiare della cultura industriale olandese: la tendenza delle imprese a concentrarsi sul proprio core business ha come effetto l'abbandono di linee di sviluppo tecnologico che potrebbero diventare il core business di altre imprese.

Di conseguenza, l'Università di Twente ha sviluppato una rete di contatti con le imprese attraverso i quali vengono individuate le "tecnologie dormienti" e le possibilità di farne oggetto di spin-off; questa azione è poi sostenuta da un'opera di analisi e verifica tanto delle idee innovative e delle capacità operative, quanto delle motivazioni professionali e personali dei candidati neo-imprenditori.

Sotto il profilo quantitativo, i risultati dell'azione dell'Università sembrano essere notevoli: tra il 1984 e il 1997 sono sorte 170 nuove aziende con circa 1.400 occupati.



## CAPITOLO 2

# Riorganizzazioni aziendali e creazione di nuove risorse imprenditoriali: quale spazio per lo spin-off?

*Un'indagine esplorativa nel Piemonte negli anni '90*

### 2.1 L'indagine diretta

Dopo aver ricostruito i termini analitici e propositivi della problematica dello spin-off, così come sollevata a livello europeo dai documenti prodotti o patrocinati dall'Unione, si è ritenuto utile effettuare un'indagine diretta sulla realtà piemontese. Adottando la metodologia dello studio di casi, si è proceduto all'individuazione di due gruppi di imprese – costituiti da una decina di imprese ciascuno – 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

---

le questioni poste agli intervistati delle imprese madri...

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.

... e a quelli delle imprese  
figlie

Delle imprese del secondo gruppo il primo oggetto d'osservazione è stato rappresentato dal titolare, del quale si è cercato di ricostruire la vicenda personale e professionale che ha portato alla scelta di passare dal lavoro dipendente all'iniziativa imprenditoriale. In secondo luogo, si è cercato di ricostruire – dal punto di vista del neoimprenditore – il processo che ha portato alla costituzione della nuova impresa, 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 ritengono 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.

"rappresentatività" dei  
casi trattati

Se questa è stata l'impostazione assunta in fase di avvio dell'indagine diretta, si può ora specificare che quelli concretamente reperiti ed esaminati, si sono rivelati casi "rappresentativi" – non in senso statistico, ma certo in senso esemplificativo – della reale varietà dei processi di riorganizzazione delle imprese in atto in Piemonte. Si tratta di un insieme di esperienze molto diverse fra di loro, sia dal punto di vista dei moventi che degli esiti, con relazioni dirette con processi di creazione di nuove imprese altrettanto differenziati nel tempo, nelle ragioni, nei modi. Ogni tentativo di sintesi dei risultati in forma di orientamenti prevalenti – del sistema imprenditoriale e della sua cultura organizzativa – va quindi preso per quello che è: una generalizzazione necessariamente semplificatrice della reale articolazione dei fatti e delle loro valutazioni. Essa non può sostituire, ma soltanto integrare la considerazione analitica di ogni caso singolarmente considerato.

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.

## 2.2 I responsabili della funzione del personale in aziende potenzialmente madri di imprese spin-off: le domande e le risposte

*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 corrispondenti a quelle cui si può dare nome di "terziarizzazione" e "esternalizzazione": due definizioni 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 ad unità d'impresa autonome – preesistenti o costituite allo scopo – di attività e servizi interni precedentemente gestiti da personale alle dirette dipendenze dell'impresa maggiore. 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 ed 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 possibile ritrovare nel nostro campione – pur così ridotto in ampiezza – una varietà davvero notevole di esempi e possibili declinazioni.

---

 terziarizzazione

---

 esternalizzazione

una grande impresa del settore elettronico

► Vi è, per esempio, un caso ormai storico di una grande impresa del settore elettronico che negli anni '80 è stata interessata da un flusso veramente notevole di spin-off spontanei, alimentati dall'apertura di consistenti opportunità di mercato nella subfornitura di servizi all'azienda madre. Per una specifica congiuntura tecnologico-produttiva, che generò una forte e differenziata domanda di personalizzazione presso i clienti del software per il funzionamento delle macchine prodotte dalla grande impresa, un numero non inferiore a 80 nuove aziende furono create da ex dipendenti, in prevalenza provenienti dai ranghi dei capi progetto. Ufficialmente l'impresa d'origine non intervenne nel processo, ma non si fa fatica a riconoscere che i rapporti di consuetudine e di fiducia che legavano i titolari delle nuove *software houses* ai responsabili degli uffici logistica e acquisti della casa madre favorirono uno scambio tacito tra un regolare flusso di commesse e una fornitura di servizi a standard di qualità e prezzi convenienti.

molte nuove imprese nate negli anni '80

Tale processo, tuttavia, si esaurì abbastanza presto, quando lo spazio di mercato del software "di proprietà" si ridusse a vantaggio delle versioni standardizzate e dei pacchetti integrati.

Da allora in poi si sono succedute diverse ondate di ristrutturazioni aziendali importanti. Dei loro riflessi in termini occupazionali, però, ci si è fatti carico essenzialmente con interventi assistenziali di sostegno al reddito e con pensionamenti precoci. Non che siano mancati del tutto casi di uscite verso il lavoro autonomo, da parte di operai e tecnici, o verso la professione indipendente o la consulenza, da parte di impiegati e dirigenti. Non è però più emerso alcun gruppo professionale capace di esibire una propensione imprenditoriale paragonabile a quella dei capi progetto degli anni '80, sicché anche i riflessi delle uscite sul tessuto economico esterno si sono fatti assai labili.

Sul versante più propriamente organizzativo, invece, processi di esternalizzazione e scorpori di attività, con qualche caso di *management buyout*, hanno occupato tutto lo

spazio dei mutamenti rilevanti, senza che emergesse alcuna iniziativa pianificata di spin-off di un qualche rilievo.

---

un'impresa nel settore  
dei servizi informatici

► Sempre nel settore legato all'elettronica, ma questa volta nel campo delle imprese piccole e medie, si è individuato il caso dei servizi informatici. In questo campo, negli anni più recenti, si è assistito a processi di suddivisione delle imprese in crescita (ma talvolta anche in crisi), per rispondere ad esigenze crescenti di flessibilità e riduzione dei costi, poste dall'inasprirsi progressivo delle condizioni di concorrenza, a loro volta alimentate anche dall'accresciuta dimensione dell'offerta determinata dallo smembramento delle aziende maggiori. Così, in un circuito di azioni e retroazioni che pare assai poco virtuoso, il testimone da noi intervistato ha visto la sua impresa passare da 45 a 14 addetti, con la creazione di quattro nuove imprese da parte di ex dipendenti. Con disarmante franchezza, il titolare dell'azienda originaria ha dichiarato d'aver "caldamente" consigliato loro di mettersi in proprio allo scopo di acquisirne i servizi a costi minori, imponendo loro l'onere aggiuntivo di trovarsi altre commesse in campi più specialistici per comporre un *business* di dimensioni adeguate. La creazione di nuove imprese col concorso di quella d'origine ha in questo caso assai poco a che fare con l'accezione più propulsiva di spin-off, né sul piano della crescita delle imprese direttamente protagoniste né con riferimento allo sviluppo locale dell'area di loro insediamento. Così come accade nella demografia umana, anche in quella imprenditoriale non è detto che un'elevata prolificità sia inequivocabile sintomo di dinamismo evolutivo.

---

nuove imprese ma...  
poco sviluppo

► Anche nell'ambito di attività manifatturiere assai più classiche di quelle elettroniche è stato possibile individuare processi di riorganizzazione corrispondenti alle tendenze dominanti a livello internazionale. È il caso, ad esempio, di una grande impresa di prodotti di consumo tradizionali, emergente da un drastico processo di ristrutturazione: anche qui si è vista la creazione di alcu-

---

un'impresa di prodotti  
di consumo tradizionali

---

 terziarizzazione

ne nuove imprese funzionalmente specializzate e giuridicamente autonome, a partire da ex dipendenti dell'impresa madre. Ma anche qui i fenomeni e i soggetti hanno teso ad assumere fattezze che mal si confanno ai modelli teorici suggeriti dai documenti sullo spin-off.

A seguito di una formidabile crisi di mercato, e di una serie di mutamenti legati alla proprietà e al management, l'impresa considerata ha messo in atto un rilevante processo di riorganizzazione. Sul piano operativo, la logica emergente dal processo è precisamente quella della ridefinizione del *core business* aziendale, con la concentrazione degli impegni diretti su di esso, affiancata da una spinta "terziarizzazione" di alcune attività di servizio interne e da un accentuato ricorso a pratiche di *outsourcing* per l'acquisizione di servizi specialistici.

Entrambi i processi sembrano essere stati spinti molto avanti: un esempio del primo tipo può essere offerto dalla terziarizzazione delle attività di sorveglianza: un ex dipendente addetto al servizio è stato aiutato a creare una propria impresa, questa ha assunto gli ex colleghi del titolare e l'azienda madre le ha conferito su base contrattuale i compiti di sorveglianza. Processi di analogo tenore hanno avuto luogo anche in riferimento a servizi "minori": è il caso di una microterziarizzazione (2 dipendenti) degli addetti alle fotocopiatrici, o ad altri servizi ausiliari. Più rilevante è il progetto di terziarizzazione della gestione dei magazzini, allo studio al momento dell'intervista.

---

 outsourcing

Un esempio tipico delle procedure di *outsourcing* è invece quello adottato per la gestione dei servizi informatici: tutte le attività ad essi afferenti sono state affidate ad una squadra di 15 persone dipendenti da ditte esterne (di queste, solo alcune sono ex dipendenti dell'impresa maggiore).

*Emergono dai fatti delle linee di cambiamento corrispondenti a qualcuna delle accezioni di spin-off individuate a livello internazionale?*

È evidente come le trasformazioni esemplificate dai casi esaminati abbiano 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 qualcuna delle accezioni "pure" dello spin-off. I tre requisiti fondamentali della novità delle attività realizzate, della autonomia delle imprese costituite, del sostegno attivo da parte delle imprese d'origine sembrano fare molta fatica a cumularsi nelle singole fattispecie realizzate.

Ciò che più allontana le esperienze esaminate dal modello "ideale" di spin-off pro-attivo, motore di nuovo sviluppo a livello locale, è però 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*, si connotano come modalità diverse di organizzare la produzione e 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 esaminati, 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.

Proviamo a richiamare i tratti essenziali di alcuni altri casi aziendali osservati, per vedere se e quanto si avvicino maggiormente ai modelli europei di spin-off.

- Vi è il caso di una grande impresa che fu grafico-editoriale ed oggi è forse definibile multimediale, poiché vende

---

i casi reali mal si adattano al modello "ideale" di spin-off

---

un'impresa multimediale

un'ampia gamma di prodotti editoriali non più soltanto su carta stampata, ma su tutta la varietà dei supporti audio-visivi disponibili. Nuovi prodotti hanno richiesto nuove logiche di produzione molto diversificate e flessibili, basate sulla cooperazione di molte unità specializzate che lavorano "per campagne", con un elevato grado di incertezza sull'entità e sulla durata delle singole iniziative. Di qui la necessità di disporre di molti fornitori specializzati e di poterli variare nel tempo: un terreno di coltura che sembrerebbe l'ideale per i processi di spin-off. In passato, in occasione di momenti di forte investimento tecnologico che comportarono l'emergere di eccellenze di personale, si fece ricorso a pratiche deliberate di spin-off difensivo: in particolare, si aiutarono i dipendenti di un reparto in fase di chiusura a creare un'azienda indipendente che li assumesse. Al di là del peso oggettivo di un tale precedente, è possibile che esso abbia comunque contribuito ad aprire la cultura organizzativa dell'azienda a diverse possibili varianti gestionali. Così, negli anni più recenti, si è potuto registrare almeno un caso approssimabile all'idea dello spin-off "strategico", con l'uscita di un dipendente molto qualificato e intraprendente che si è dedicato allo sviluppo di nuove tecnologie produttive, al punto da diventare il punto di riferimento avanzato dell'azienda madre in quel campo, oltre che un autonomo fornitore di specifiche soluzioni tecnico-produttive a numerose altre aziende del settore operanti nei diversi mercati internazionali.

Accanto a questo caso più formalizzato, però, sono stati registrati numerosi altri processi, definiti di spin-off dai responsabili aziendali, corrispondenti a strategie di flessibilità e diversificazione, con riduzione dei costi. L'obiettivo comune sembra quello di rendere possibile la fornitura, flessibile nelle quantità e assai mutevole nella qualità, di prodotti e servizi essenziali per garantire una presenza tempestiva su una pluralità di sottomercati diversi, tutti connotati da alta volatilità e imprevedibile andamento.

Qui però si propone con forza una peculiarità essenziale dei processi di riorganizzazione delle relazioni tra im-

prese in aree ad alta densità imprenditoriale. Ad un'impresa come quella studiata, che decide di ricorrere sempre più a produttori esterni indipendenti e specializzati, per un numero sempre più elevato di componenti e servizi legati al proprio business principale, il quadro che offre il contesto territoriale d'insediamento non impone la necessità di cooperare attivamente alla creazione di nuove imprese a partire dai propri dipendenti. Innanzitutto, perché una parte di questi esce già in maniera spontanea, nel momento in cui si determinano nuove opportunità di mercato (delle quali, peraltro, essi sono i primi a potersi rendere conto, data la peculiarità del loro posto di osservazione). Questi soggetti si presentano all'impresa d'origine come potenziali fornitori, ponendosi in concorrenza o a complemento degli altri fornitori indipendenti già disponibili a soddisfare commesse di lavoro da parte dell'azienda principale. Per quest'ultima, pertanto, che sa di poter contare su una gamma per lo meno discreta di alternative d'offerta per ognuna delle sue esigenze di collaborazione produttiva, l'interesse maggiore si concentra sulla selezione e sulla "fidelizzazione" dei partner per lei più importanti (ad esempio, offrendo loro contratti di maggior durata, in cambio di un impegno alla discrezione nei confronti dei concorrenti su processi o prodotti esclusivi).

È stato lo stesso responsabile del personale intervistato a porre in luce la differenza percepita tra situazioni di professionalità rare all'interno e scarsità di fornitori esterni – che indurrebbero all'assunzione esplicita, tra gli strumenti di gestione diretta del personale, anche di strategie di valorizzazione, crescita e "controllo" di vocazioni e percorsi imprenditoriali – e situazioni in cui il mercato del lavoro e la struttura imprenditoriale esistente offrono una pluralità maggiore di scelte sia alle imprese che ai lavoratori<sup>1</sup>. In quest'ultimo caso, ri-

un contesto territoriale che rende "superfluo" lo spin-off

1. Per spiegare perché la sua azienda non avesse una politica di spin-off formalizzata e pianificata, il responsabile del personale ha detto: «il nostro caso non è come quello di un'azienda *high tech* dove c'è una superspecializzazione, sul mercato ci sono poche alternative, per cui (i dipendenti) diventano veramente risorse pregiate, per cui si cerca di fare già in azienda una politica che porti poi a soluzioni di quel genere. Per quest'azienda si trovano soluzioni alternative all'esterno, anche se si privilegiano gli ex dipendenti perché ne conoscono il metodo di lavoro, i livelli di qualità».

uno spin-off a  
posteriori

tenuto più prossimo alla realtà in cui opera l'impresa - sotto osservazione, ci si affida di più al mercato e ai processi spontanei da esso stimolati per la determinazione dell'offerta di fornitori e servizi, riservandosi di interagire ex-post con strategie selettive e di rinforzo finalizzate di alcune delle opzioni esistenti.

In effetti, persino il caso di spin-off strategico a cui si è fatto riferimento prima è stato definito come tale nel tempo, dopo l'uscita dell'ex dipendente di successo. L'esempio mostra come, di fatto, l'appoggio dell'impresa madre non necessariamente viene pianificato prima dell'uscita del neoimprenditore. È possibile invece che sia concordato dopo, quando l'ex collaboratore si propone all'azienda come potenziale fornitore da sostenere, o da non perdere. A quel punto l'azienda può essere indotta a mettere in atto comportamenti finalizzati a non perdere contatto col proprio ex dipendente, ed anzi miranti a orientare a proprio beneficio la sua scelta di operare in forma indipendente.

un'impresa del settore  
pubblicità - marketing

- Dinamiche interessanti possono essere colte anche in un altro caso di grande impresa operante in ambiti allo stesso tempo creatori di, e particolarmente esposti a, innovazione dei prodotti e variabilità dei mercati. Si tratta in questo caso di un produttore di servizi di pubblicità e marketing, che nel corso degli ultimi 15 anni ha conosciuto non solo processi di cambiamento organizzativo, ma anche fasi altalenanti che hanno portato la notevole complessità delle strutture aziendali a ridefinirsi prima in una direzione e poi in quella opposta. Tra gli anni '80 e gli anni '90 l'azienda è passata infatti da una fase in cui è prevalso l'orientamento ad essere un gruppo di società operanti in molti settori diversi, ad una in cui si è ritenuto più opportuno accorpare intorno ad uno specifico *core business* tutte le attività ad esso più prossime, ricorrendo a fornitori esterni specialisti per tutto il resto. La realizzazione della prima strategia ha comportato la creazione di numerose "unità specializzate" in diversi campi d'attività, tramite processi definiti di "spin-off interni", realizzati sotto il controllo della holding capogruppo.

Sembra in questo caso di esser di fronte ad un esempio riconducibile a quella che negli studi europei viene definita *intrapreneurship*, cioè una forma di imprenditorialità esercitata all'interno di una stessa organizzazione aziendale. Negli anni '90, invece, i movimenti dominanti sono stati l'accorpamento e la riconduzione entro l'agenzia principale delle attività d'elezione, con vendita all'esterno delle altre. Restano due soli esempi in qualche lata misura riconducibili al concetto di spin-off, ancorché molto diversi sia fra di loro sia rispetto ai modelli di scuola. Si è trattato, in un caso, della creazione di un'altra società pubblicitaria, con personale proveniente dalla maggiore, caratterizzata per essere più piccola e snella, e perciò dedicata specificamente ai clienti più piccoli. La nuova società, tuttavia, è rimasta un'azienda del gruppo, non un'entità del tutto autonoma. L'autonomia si è invece realizzata nel secondo caso significativo di spin-off degli anni '90, ma anche qui, rispetto ai tratti caratteristici degli spin-off "all'europea", emergono notevoli e curiose deviazioni. Il perno di tutta la vicenda è rappresentato da un ex dipendente di elevata qualificazione ed alto rango, e d'età non più giovane. Per costui l'azienda madre ha creato un'agenzia specializzata, con cessione di personale e clienti in precedenza suoi e partecipazione maggioritaria al capitale. La specifica caratterizzazione della nuova agenzia doveva consistere nell'essere dedicata alla produzione di sole "idee creative", attingendo dall'azienda madre per l'acquisizione dei servizi e prodotti necessari alla realizzazione delle medesime. E questo è l'aspetto curioso: in un certo senso si realizza un ribaltamento dei rapporti tra nuova impresa fornitrice di specialità e l'azienda madre, così come previsti nel modello "classico" di spin-off. Qui è la seconda che fornisce i servizi standard alla prima (tra i quali persino le funzioni amministrative di routine), mentre l'azienda più piccola dovrebbe produrre e vendere le "idee", guidando in un certo senso il suo proprio ciclo produttivo.

L'evoluzione nel tempo dei rapporti sembra aver portato ad una accentuazione dell'autonomia giuridico-funzionale fra le due imprese: il titolare della più piccola ha

---

*intrapreneurship*


---

 due casi di "simil spin-off"

acquisito la maggioranza della proprietà, mentre per l'acquisto di servizi esterni ha teso a diversificare i fornitori anche al di fuori dell'azienda madre. Quest'ultima, a sua volta, sembra aver serenamente preso le distanze dalla figlia, che considera ormai un piccolo e amichevole concorrente operante su alcuni segmenti del proprio mercato. Il fatto che l'attuale top management della azienda madre abbia ora un'età media di circa un terzo inferiore a quella del titolare della presunta figlia, sembra ulteriormente spingere verso una spiegazione ad hoc: più che un caso rappresentativo di un qualche modello di riorganizzazione, quello esaminato sembra un interessante esempio di risoluzione in forme signorili e reciprocamente soddisfacenti di un particolare rapporto di lavoro, senza alcuna probabilità di essere riprodotto. Anche in un settore nel quale a livello internazionale i processi di spin-off sono molto frequenti (con il personale addetto a ruoli "creativi" che spesso si mette in proprio, uscendo dalle grandi multinazionali del settore per seguire clienti specifici e perseguire la propria autonomia professionale), il caso italiano esaminato si segnala dunque per notevoli anomalie. L'azienda madre è molto grande, ma è nazionale. Registra molti più ingressi di personale dal basso, con successiva formazione e sviluppo interno di professionalità d'eccellenza, che ricorsi a consulenti esterni e uscite volontarie di personale qualificato. La frontiera reale dello spin-off praticato si ferma sulla soglia dell'*intrapreneurship* all'interno del gruppo, anziché dare luogo ad una vera proliferazione di aziende indipendenti.

---

una multinazionale del settore informatico

- Tra quelli reperiti, in effetti, vi è un solo caso che si è configurato come strutturato e consapevole esempio di spin-off deliberatamente orientato a creare un indotto esterno all'azienda d'origine. L'obiettivo perseguito era, allo stesso tempo, risolvere un problema di eccedenza di personale e rendere possibile la riorganizzazione-innovazione di un servizio importante, come può essere l'assistenza ai clienti per una grande multinazionale del settore informatico.

Il caso prese le mosse all'inizio degli anni '90, quando fu evidente una crisi acuta a livello mondiale dell'azienda in questione. A causa dell'ampiezza e rapidità dei mutamenti tecnologici in atto e della competizione sfrenata scatenatasi sui costi, si resero indispensabili progetti di ristrutturazione radicale. Tali progetti, pianificati a livello dei diversi paesi di insediamento, furono generalmente finalizzati a una forte riduzione degli organici (l'ordine di grandezza fu del 50%) e alla creazione di un indotto efficiente, capace di produrre servizi a costi inferiori – e soprattutto variabili – e con maggiore flessibilità rispetto agli andamenti della domanda. Le pratiche di spin-off vennero considerate potenzialmente utili a perseguire entrambi gli obiettivi generali.

In Italia il caso ha assunto rilevanza nazionale, portando alla creazione di 10 nuove imprese, con il coinvolgimento di circa 60 ex dipendenti. Di queste, 2 sono state create in Piemonte ed entrambe sono state studiate direttamente nel corso di questa ricerca.

Per rendere conto sinteticamente di filosofia e metodi del caso, può essere utile fare riferimento a quella che è stata l'attività più importante investita dalla riorganizzazione: il Multivendor Customer Service (M.C.S.), l'unità di *business* che si occupa dell'assistenza dopo la vendita di prodotti informatici. L'azienda madre – per sottrarsi alla concorrenza feroce esercitata dai tanti piccoli fornitori indipendenti di assistenza – ha deciso di riposizionare il proprio M.C.S. su attività ad alto valore aggiunto, riqualficando allo scopo una parte del personale. Le restanti attività di assistenza sistemistica e informatica sono state delegate a piccole unità autonome formate da ex dipendenti.

La creazione delle nuove imprese è stata dunque deliberatamente pianificata e favorita da una serie di misure di incentivo, sostegno e garanzia, capaci di far reggere l'impatto iniziale col mercato e consentire processi di progressiva diversificazione e crescita autonoma.

Se si accetta di considerare la novità nel modello organizzativo con cui viene erogato come un sostituto funzionale adeguato rispetto alla originalità del prodotto-

---

un vero caso di spin-off?

servizio prevista dal modello teorico dello spin-off, in questo caso sembrerebbero essere state soddisfatte tutte e tre le condizioni poste da tale modello: novità e autonomia delle aziende figlie, insieme a sostegno deliberato da parte dell'azienda madre.

Rinviamo ad un paragrafo successivo la trattazione analitica dei modi e degli strumenti con cui il sostegno allo spin-off è stato declinato in questo caso. Riprenderemo alcune delle considerazioni generali che esso suggerisce dopo aver dato conto degli importanti riscontri complementari emersi dall'analisi diretta dei casi aziendali (aziende figlie) creati attraverso questo processo. Anticipiamo però fin da ora alcune delle valutazioni sintetiche che dall'insieme dei risultati acquisiti ci è parso di poter trarre.

Anche in questo caso, che più di tutti è sembrato presentare l'insieme dei requisiti formali di un processo "virtuoso" di spin-off, non sono mancati problemi e contraddizioni importanti, che una visione troppo semplificata e ingenuamente ottimistica di tali pratiche gestionali potrebbe portare a sottovalutare. In particolare la convergenza di una pluralità di obiettivi organizzativi (riduzione degli organici e creazione di un indotto efficiente) – se può aver accresciuto la motivazione dell'impresa madre – ha tuttavia imposto di far convivere logiche fra loro poco coerenti: le caratteristiche oggettive e le attitudini soggettive di coloro che si sarebbe preferito incentivare ad uscire (perché meno utili all'interno) sono risultate tendenzialmente contrastanti con gli attributi necessari a far funzionare con successo le nuove imprese. Così, la formazione dei team da destinare alle nuove unità, e ancor più la individuazione dei team leader cui affidarne la guida, si sono rivelati – a detta dei responsabili intervistati – la parte più problematica del processo.

D'altra parte, la stessa azienda madre mostra, a nostro parere, di aver subito gli effetti di un'altra contraddizione tra interessi diversi: da un lato quello di voler creare imprese effettivamente autonome ed efficienti – per poter conseguire una reale riduzione dei propri

costi e potersi davvero ritrarre dalla responsabilità verso il futuro dei propri ex dipendenti – dall'altro quello di voler comunque mantenere un rapporto di mercato favorevole nei confronti dei propri fornitori. Di qui la scelta – che non pare fosse del tutto condivisa dagli altri diretti interessati – di creare imprese di dimensione piuttosto piccola, con altri clienti ma non troppi, efficienti ma non del tutto autosufficienti, e così via.

Tutto ciò appare ragionevole, naturalmente, e porta a dire che l'esito reale dei processi di spin-off, pur quando intenzionalmente perseguiti e pianificati, può essere valutato solo a distanza di anni e dipende da un insieme di dinamiche intra e inter-organizzative che non possono essere tutte definite in anticipo e guidate da uno solo dei protagonisti. Quello che il caso esaminato suggerisce a questo riguardo è che, al di là di ogni visione organicistica, anche lo spin-off più consensuale resta un terreno di conflitti e di tensioni tra interessi e logiche differenti. La loro composizione è anzi probabilmente una delle principali poste in gioco, e non è detto che le aziende madri – comprese le più lungimiranti – siano nelle condizioni di conseguirla pienamente da sole.

Quanto allo specifico caso di cui qui si è riferito, si può aggiungere che, a distanza di due anni, il giudizio che l'azienda principale dà sull'esito degli spin-off da essa promossi è decisamente positivo: il fatturato e gli addetti delle nuove imprese sono cresciuti in misura apprezzabile e il grado di dipendenza dalle commesse dell'impresa d'origine è sceso in media sotto il 50%. La conferma dell'apprezzamento da parte dell'azienda madre può essere ricavata anche dall'informazione secondo cui altri processi di spin-off sono in corso di realizzazione. È quanto sta accadendo, ad esempio, nel settore commerciale, con l'attivazione di 8 contratti d'agenzia nei confronti di ex dipendenti, e nell'attività di *call-handling*, dove una decina di dipendenti in forza, sotto la guida di un dirigente della società, si sono proposti per la gestione in proprio del servizio di risposta alle chiamate telefoniche dei clienti, da estendersi alle ore notturne e ai giorni festivi.

l'esito reale dei processi di spin-off non è immediato

Del tutto coerenti con le aspettative alimentate dai documenti sul tema, possono essere considerati anche gli effetti generali sulla cultura aziendale dichiarati dai responsabili intervistati: secondo loro, le positive esperienze di spin-off realizzate alimentano ulteriori disponibilità e migliorano le aspettative di una parte dei dipendenti rimasti, favorendo comunque la diffusione generale di un nuovo interesse verso la cura della propria "occupabilità", anche esterna. Anche in questo caso, però, accanto agli effetti potenzialmente dinamizzanti nei riguardi del clima organizzativo interno, non sfugge la potenziale contraddizione emergente nei confronti della necessità di mantenere un'alta coesione interna: se tutti si concentrassero sulla propria personale *employability* esterna, la cooperazione e il *commitment* a vantaggio dell'impresa madre potrebbero risentirne.

*La tematica dello spin-off, come definita 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?*

Al di là dell'entità e del tipo di esperienze di riorganizzazione e spin-off praticate, un obiettivo dei ricercatori era 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.

Anche a questo riguardo 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 di-

---

schemi culturali e  
modelli operativi diversi

---

chiari i rischi, oscuri i  
vantaggi

pendenti. Nelle considerazioni espresse come in quelle tacite, sembra prevalente il timore di perdere collaboratori qualificati e di ritrovarsi concorrenti temibili o fornitori "troppo" indipendenti. Decisamente poco apprezzata, da parte delle imprese esistenti, sembra poi 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.

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 effetti, 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" – con *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, dei quali l'impresa madre ha a questo punto interesse diretto a risvegliare ogni eventuale propensione all'iniziativa autonoma. Per la stessa ragione l'impresa di origine ha interesse ad operare attivamente perché i tentativi messi in atto dai suoi dipendenti abbiano successo ed essi creino imprese solide. In realtà imprenditoriali molto dense, come quelle del nord e centro d'Italia, in cui opera e nasce spontaneamente un gran numero di imprese ogni anno, è plausibile che, ad aziende che vogliono organizzare la propria attività sulla base di una maggior divisione dei compiti con altre imprese, il problema si presenti prevalentemente come esigenza di selezionare, ed eventualmente qualificare ed orientare, i fornitori esistenti in funzione delle proprie esigenze, piuttosto che di crearne di nuovi. D'altro canto, è possibile che agli stessi lavoratori dipendenti potenzialmente interessati a tentare un'iniziativa in proprio in ambiti resi disponibili dalle politiche

---

la spiegazione può risiedere nelle caratteristiche del contesto imprenditoriale piemontese

di riorganizzazione aziendale, il percorso che si presenti più naturale sia uscire, darsi struttura e organizzazione adeguata e poi presentarsi all'impresa d'origine come potenziale fornitore di specifici prodotti o servizi. In questo caso tutti i vantaggi legati alla conoscenza e alla consuetudine con le attività, le persone e le metodologie di lavoro dell'impresa d'origine si configureranno come vantaggi concorrenziali che il potenziale fornitore offre all'impresa d'origine, più che come contributi che questa deliberatamente fornisce all'ex dipendente perché abbia successo.

Nella realtà, pertanto, è possibile che anche il vantaggio concreto che il nuovo imprenditore ricava dall'impresa d'origine non derivi da una politica deliberata della stessa a vantaggio dello spin-off. Non per questo tale vantaggio risulta meno importante nel favorire, se non prima subito dopo, l'esistenza e lo sviluppo delle nuove imprese.

lo spin-off come risorsa  
nel caso di eccedenza  
strutturale di occupati

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 una 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 ritenuta oggettivamente ostacolata da questi ultimi, 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.

Perciò, rispetto alla domanda di partenza, si deve concludere che, nella maggior parte delle aziende piemonte-

si, la problematica dello spin-off sostenuta dall'Unione europea, se pure è nota, è presente molto sullo sfondo, là dove le opzioni possibili sfumano in quelle improbabili. Ciò è particolarmente vero se si considera l'accezione di spin-off come opzione organizzativa per lo sviluppo delle imprese e strumento per la gestione dinamica delle carriere più evolutive. Nel significato più difensivo, che configura in sostanza una forma di *outplacement* indirizzato al lavoro autonomo, anziché al lavoro dipendente, i riferimenti alle potenzialità dello spin-off sono più frequenti, ma il più delle volte vengono accompagnati dall'elencazione di una serie di vincoli che ne ostacolerebbero l'utilizzo (tra i quali è di frequente menzionata una presunta pregiudiziale ostilità da parte sindacale, a vantaggio di strumenti più "assistenziali" di gestione delle uscite).

*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, si sono tuttavia individuati e studiati alcuni casi di effettivi spin-off. Seppur rappresentativi più di eccezioni che della norma, la loro analisi 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.

Due sono, tra i casi analizzati, quelli sui quali ci sembra di poter contare per individuare i modi e gli strumenti concreti con cui si sono praticate forme di spin-off da parte di importanti imprese localizzate in Piemonte.

- Il primo caso è quello della grande impresa grafico-multimediale di cui si è detto in precedenza. Come si ricorderà, per fronteggiare l'esigenza di disporre di numerosi e variabili fornitori specializzati, l'impresa ha messo in campo diverse strategie: il ricorso al mercato dei fornitori già esistenti; l'affidamento di commesse a quelli che autonomamente si propongono al momento in cui l'opportunità di business si crea (spesso uscendo dalla stessa

---

due casi di spin-off

---

in un'impresa del settore multimediale

azienda maggiore, ma in base ad un processo decisionale del tutto indipendente); il sostegno diretto ad alcuni altri perché si mettano in proprio e conseguano standard operativi adeguati alle necessità dell'impresa madre, garantendo livelli maggiori di affidabilità, sul piano della lealtà e della condivisione della cultura d'impresa non meno che su quello strettamente professionale.

In questo caso, quindi, si sono avute soprattutto 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 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 potesse fare uso commerciale a vantaggio di terzi.

---

il sostegno offerto  
dall'azienda madre

---

nella multinazionale  
informatica

- Il secondo caso utile ai fini dell'individuazione di modi e strumenti di sostegno attivo alle nuove imprese da parte dell'impresa madre è quello della multinazionale informatica che ha drasticamente ridimensionato la propria occupazione diretta, dotandosi di una rete di aziende fornitrici di servizi d'assistenza ai clienti secondo nuovi modelli organizzativi. In questo 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 pratici e analitici, le principali misure messe in atto dall'impresa madre a sostegno degli ex dipendenti creatori di imprese spin-off per l'assistenza su chiamata ai clienti 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 giocarsi 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 e 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.

Come si vede, si è messa in campo una notevole panoplia di strumenti che, con la esclusione della partecipazione diretta alla composizione del capitale sociale, comprende pressoché tutte le forme di sostegno che si ritrovano menzionate in letteratura. L'enfasi posta su misure ad incentivo, rassicurazione e garanzia degli ex dipendenti, 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 spinta ha dovuto esercitarsi su un gruppo di collabora-

tori inizialmente piuttosto riluttanti ad uscire, sia perché il 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 da condizioni retributive particolarmente vantaggiose, testimoniati anche da una bassa propensione al *turnover*.

*Quali giudizi e suggerimenti trarre per le politiche pubbliche, in tema di interventi a favore della creazione e sviluppo di nuove imprese tramite processi di spin-off?*

Non molte sono le espressioni dirette di giudizio su cui si può far conto a questo riguardo. D'altra parte, se le esperienze e la cultura organizzativa delle aziende offrono poco spazio allo spin-off, le iniziative pubbliche in questo campo sono state finora ben poca cosa. Sicuramente non abbastanza da essersi fatte notare per i loro risultati e da aver permesso il formarsi di opinioni strutturate nei loro confronti.

Dalle cose che comunque sono state dette al riguardo sembra possibile ricavare due giudizi precisi, forniti da esponenti di imprese diverse.

Il primo si riferisce all'operare di uno dei pochissimi enti pubblici rivolti proprio a favorire la pratica dello spin-off: il BIC e lo strumento d'intervento finanziario di cui esso si era dotato. Di tale tipo di intervento si è voluta sottolineare la limitatezza: anche da parte di chi ne ha direttamente beneficiato, si è detto che un intervento di puro sostegno finanziario, seppure apprezzabile al momento del bisogno, si rivela del tutto insufficiente rispetto ai reali bisogni e alle effettive attese dei nuovi imprenditori spin-off. Anche quando l'intervento assume la forma della partecipazione diretta alla formazione del capitale, il neoimprenditore si attende dall'agenzia pubblica una vera partecipazione alla società, con un contributo di esperienza e di competenza nell'assunzione delle decisioni più impegnative. Il mancato svolgimento di un ruolo di consulenza e partecipazione attiva non viene ritenuto sintomo di discrezione ma espressione di disinteresse, di cui un pur generoso contributo finanziario non può costituire risarcimento.

Il secondo giudizio importante sulle politiche pubbliche è provenuto invece da una grande impresa, che ha registrato

molti spin-off spontanei ma non ne ha mai praticati di deliberati: a parere del dirigente intervistato, nel contesto italiano la cultura dello spin-off alla maniera auspicata dall'Unione europea non è diffusa nelle imprese maggiori in misura sufficiente a fare di esse un soggetto autonomamente propulsivo nei confronti di politiche di sviluppo locale basate sulla creazione di imprese. Perché sia possibile coinvolgerle in iniziative di tale segno occorrerebbero due condizioni fondamentali, che solo l'operatore pubblico potrebbe determinare. La prima è la presenza di un soggetto esterno (tecnicamente, un'agenzia) in grado di svolgere la funzione di intermediazione attiva tra opportunità di innovazione o sviluppo tecnologico, in qualche forma presenti all'interno delle imprese esistenti, e potenzialità di valorizzazione imprenditoriale di persone occupate come dipendenti, a prescindere dal fatto che gli uni e le altre provengano dalle stesse o da diverse unità operative. Si ritiene peraltro promettente la prospettiva di rivolgere almeno una parte degli sforzi a sostenere un difficile ma necessario processo di ricambio generazionale per i fondatori di piccole e medie imprese, tentando di attingere potenziali nuove risorse imprenditoriali dai ranghi talvolta eccedentari dei dirigenti delle grandi imprese.

La seconda condizione sarebbe data dalla disponibilità di risorse economiche pubbliche per pagare alle imprese madri il costo organizzativo e professionale del loro impegno a sostenere e accompagnare i nuovi imprenditori e le loro imprese lungo il tratto iniziale di un sentiero di successo. Si ammette la necessità della creazione di nuove imprese, anche per sopperire alla diminuzione della domanda di lavoro e del contributo alla produzione del reddito a livello locale da parte delle grandi imprese in via di forte ristrutturazione. Si conviene che il contributo delle aziende esistenti può essere determinante per la riuscita di iniziative dal potenziale non effimero. Si dubita però del fatto che le imprese esistenti sappiano trovare da sé incentivi sufficienti a prendere parte attiva al processo e si ritiene indispensabile un intervento consistente dell'attore pubblico, in veste non solo di erogatore diretto di risorse e servizi, ma anche di attivo organizzatore delle relazioni tra i soggetti privati potenzialmente rilevanti.

---

un soggetto pubblico  
con funzione di  
intermediazione attiva

---

"indennizzare" le  
imprese madri che  
sostengono gli spin-off

### 2.3 Gli imprenditori a capo di imprese figlie nate da processi di spin-off: le domande e le risposte

Come emerge dalle pagine precedenti, per molteplici ragioni lo strumento dello spin-off risulta sostanzialmente poco presente alla cultura industriale piemontese. Scarsa considerazione da parte delle imprese maggiori per le potenzialità di una pratica che altrove è stata impiegata sia con finalità di sviluppo innovativo sia come ammortizzatore sociale rispetto a scelte di riduzione occupazionale; opposizione (vera o presunta) da parte del sindacato a una prassi che vorrebbe sostituire il rischio d'impresa ai tradizionali strumenti assistenziali; latitanza dell'operatore pubblico, tanto statale quanto locale, nella predisposizione di forme di sostegno ad azioni di spin-off: questi, gli elementi che possono documentare un tale giudizio di estraneità. Differenze sostanziali nelle caratteristiche e nella consistenza del tessuto imprenditoriale esistente in Piemonte rispetto a quello tipico di altre aree europee possono rappresentare una delle possibili fonti di spiegazione di tale atteggiamento.

Le ricerche esistenti sul sistema imprenditoriale piemontese sembrano tuttavia concordi 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 determinare 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

---

importanza del  
rapporto tra imprese  
esistenti e nuovi  
imprenditori

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 documentato nel capitolo precedente – solo in pochi casi sembrano approssimare l'intero set delle condizioni "canoniche" che definiscono lo spin-off in senso "europeo". Il campione delle aziende figlie comprende così, in maggioranza, imprese che sono state originate dai processi di riorganizzazione delle aziende già considerate ai fini della predisposizione del capitolo precedente. A queste si sono aggiunti due casi (gli unici noti al momento dell'indagine) di imprese sorte con il sostegno diretto del BIC del Piemonte e della sua struttura finanziaria Innoinvest. Vi è poi un caso di neoimprenditore uscito da una grande impresa con difficoltà occupazionali utilizzando i benefici previsti dalla legge sulla mobilità del lavoro a sostegno di chi opti per il passaggio al lavoro autonomo, anziché attendere un'altra occupazione alle dipendenze.

Il principale interesse con cui la pur limitata 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 alcuni dei percorsi 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 potrà ulteriormente concorrere a formulare un giudizio di fatto 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 par-

---

il campione di imprese  
figlie intervistate

---

l'interesse di questa  
parte della ricerca

ziale ricambio in una fondamentale categoria sociale che ha visto inaridirsi in misura preoccupante alcune delle sue fonti tradizionali.

Analogamente a quanto fatto nel caso delle aziende madri, anche qui abbiamo cercato di ricondurre il materiale empirico acquisito ad alcune delle domande fondamentali che hanno guidato la ricerca sul campo. A differenza del capitolo precedente, però, si è qui cercato di mantenere nella loro forma espressiva originaria, così come ricavata dalle registrazioni dei colloqui personali, i contributi offerti dai nostri interlocutori. Ciò anche per sottolineare il maggior interesse che in questa parte del lavoro è stato assegnato alle persone, alle vicende e alle valutazioni personali dei neoimprenditori, rispetto alle imprese e alle loro politiche organizzative.

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

---

le precedenti  
esperienze lavorative  
degli imprenditori

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 neoimprenditore 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 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 indubbiamente il 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'aziendaucola 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 che lavoravo. 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 dalla tessitura, 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 così 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:

---

fondamentali le:  
motivazioni  
professionali

- *Ho cominciato a fare l'imprenditore fra il 1978 e il 1980, 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 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 scendere 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. È 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 giocare sulla mia vita (...). 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.

---

deterioramento  
dell'ambiente e dei  
rapporti di lavoro

Importante è stato, in due casi, il peggioramento 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 però 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, ricuciture 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 diret-*

*tore. Inizio il nuovo lavoro e 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.*

in molti spin-off la molla  
è "cambiare lavoro"

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

carattere negoziale  
del rapporto tra i  
protagonisti di uno  
spin-off

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 neoimprenditori?*

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: un

---

misure di sostegno messe in atto

aspetto che, come si vedrà, ha implicato le maggiori difficoltà soprattutto per coloro in possesso soltanto di esperienze 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 precisa politica 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 tutte le proposte erano sempre bocciate; venivano prese in considerazione, ma poi non 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 un'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 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:

*In un caso il rapporto è conflittuale*

- *Più di un anno fa mi hanno portato via 3 ragazzi dei più bravi. Mi avevano 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 e 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*.

diversi tipi di rapporti  
che si instaurano tra le  
due imprese

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**

la partenza non è  
mai facile

Riguardo alle concrete modalità di avvio e di evoluzione immediatamente successive delle imprese create dai nuovi imprenditori ex dipendenti, i contributi più interessanti ri-

cavati 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 ma 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 cambiato lavoro), ho cercato dei capitali, perché non è che ne avessi, e ho trovato 2 soci, uno l'Innoinvest (finanziaria di BIC 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 dell'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 inca-*

*richi 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, e così ho recuperato i giovani che avevo formato e che 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 tutte queste 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 stava-*

*mo più, abbiamo preso 4 persone più alcuni collaboratori esteri. 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.

---

risultati  
complessivamente  
confortanti

- *La società è partita nel settembre '93. A novembre 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, ma 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 neoimprenditori 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 servizi pubblici sarebbe stato impossibile, a causa della loro inesistenza.

---

il principale problema:  
acquisire capacità  
imprenditoriale

Fra gli esempi di insufficienza:

- ▶ *Un'azienda piccola come la nostra ha comunque la parte tecnica, la parte commerciale e la parte amministrativa. Io conosco 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. La strada per diventare imprenditore da dipendente è lunga, 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 capitale necessario:

- *Io ho sempre investito molto per tenermi all'avanguardia. Anche senza soldi, rinunciando a parte del possibile utile. Ho fatto sviluppare al fornitore, ad esempio, dei terminali di cui avevo bisogno: 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 recentemente non avevo i soldi per fare un terminale: 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, ce ne sono 2.000 vecchi da sostit-*

*tuire 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 l'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 com-*

---

la necessità di disporre di capitali

---

l'intervento di un investitore istituzionale

*pletamente 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.*

le fonti del capitale  
di avvio

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 già detto 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

crescita professionale;  
risultati economici più  
incerti

*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*

---

diversi tipi di  
imprenditori

*personale, non sa sfruttare le capacità... è un'impreditoria di origine operaia, quando negli anni '60 hanno cominciato a uscire dalle 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 arrabbatano, 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 di 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...*

---

gli strumenti di supporto

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 non lasciasse 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 (...).*

## 2.4 Cooperative e spin-off: rapporti non convenzionali fra imprese esistenti e altre nuove

### Una possibile matrice di neoimprenditorialità?

Nell'esplorare i cambiamenti ad ampio spettro che hanno interessato protagonisti e modalità dei rapporti fra imprese, per vedere se e quanto di ciò che accade possa essere in qualche misura ricondotto alla tematica dello spin-off, è successo di veder affiorare da vari lati riferimenti ad imprese di tipo cooperativo. In qualche caso, le cooperative sembrano emergere come una tipologia organizzativa che sempre più spesso ritrova un ruolo proprio nella ridefinizione dei confini tra le attività interne-esterne alle imprese di tipo tradizionale, configurandosi come un fornitore a condizioni particolarmente vantaggiose di apporti produttivi o di servizio complementari rispetto all'attività principale. In altri casi, le cooperative si pongono in evidenza come protagonisti di determinati ambiti d'attività. Spesso si tratta di servizi nuovi o in fase di espansione. Ma ciò che più incuriosisce, ai fini dell'interesse di questo studio, sono le modalità con cui spesse volte si realizza il processo di crescita-espansione-diversificazione di singole imprese cooperative: esso ricorda molto da vicino gli spin-off di tipo strategico-espansivo, al punto che non di rado i diretti protagonisti vi si riferiscono proprio con lo stesso termine. Alludiamo qui a quei processi di crescita per gemmazione di nuove unità organizzative specializ-

---

le cooperative nate all'interno dei processi di ridefinizione delle attività di imprese di tipo tradizionale...

---

...e quelle nate da processi di crescita-espansione-diversificazione di altre cooperative

zate che sembrerebbero aver connotato in modo tipico alcuni settori tecnologicamente molto avanzati e alcune aree distrettuali manifatturiere di piccola impresa.

Per autentica curiosità esplorativa, più che sulla base di argomentate ipotesi interpretative, ci è sembrato opportuno individuare ed esaminare più da vicino un paio di casi significativi riconducibili alle due tipologie generali sopra richiamate:

- cooperative di lavoro che operano per imprese di produzione manifatturiera;
- cooperative sociali che operano in settori di servizio e si espandono verso nuove attività attraverso proliferazione di nuove unità organizzative affidate a persone prima occupate al loro interno.

Oltre che per uno scopo di prima documentazione della realtà effettiva di fenomeni spesso evocati ma assai poco conosciuti, vi è stato almeno un altro specifico interrogativo che ha guidato l'indagine verso la considerazione anche di queste realtà certamente particolari. Si è trattato della domanda se anche da tali processi possa derivare, magari in forza di meccanismi impreveduti dai loro stessi attori, un contributo positivo alla soluzione del duplice problema:

- della riproduzione delle risorse imprenditoriali disponibili in aree ad antica industrializzazione, come quelle da noi direttamente studiate;
- della creazione di nuove entità economiche suscettibili, se non di esserlo già in partenza, magari di evolvere verso forme di impresa solide e innovative, capaci di contribuire all'integrazione dei percorsi di sviluppo locale e di assorbire stabilmente risorse occupazionali di più difficile impiego da parte delle imprese tradizionali.

Alla luce di queste curiosità si sono esplorati i casi pre-scelti. Senza alcuna pretesa di giungere a risultati conclusivi al riguardo, si propongono di seguito soltanto due schede riassuntive dei risultati dell'analisi, a complemento dei riscontri ricavati coi casi del filone d'indagine principale ed a supporto di possibili riflessioni addizionali.

---

le cooperative come  
possibile soluzione di  
un duplice problema

#### **2.4.1 Quando le figlie non sono imprese "normali": un gruppo di cooperative operanti per una grande impresa manifatturiera**

##### **Consistenza del fenomeno**

- 5 cooperative, che fanno sostanzialmente le stesse cose: confezionamento prodotti (e loro conservazione prima della spedizione);
- 1.500 occupati complessivi nel periodo settembre-ottobre-novembre, che si riducono fino a poche centinaia durante l'estate;
- da 3 a 18 miliardi di fatturato annuo per azienda.

##### **Tempi e modi di avvio**

- Il 1986 è l'anno di inizio della storia delle cooperative studiate in questo caso;
- l'origine del fenomeno trae ispirazione da esperienze in atto in Nord-America, dove un'azienda madre si circondava di piccole aziende per preparare e finire il prodotto principale.

In via di fatto, alla genesi del caso studiato contribuì il concorso di tre influenze diverse:

- uno stimolo/richiesta da parte di alcuni dirigenti della grande impresa manifatturiera perché soggetti con precedente esperienza direzionale, dentro e fuori la stessa azienda, provassero a costituire cooperative per la finitura dei prodotti;
- l'interessamento di un eminente politico nazionale con forti legami elettorali col collegio, mirante a coniugare interesse dell'azienda e creazione di occasioni di lavoro in sede locale;
- un coinvolgimento in varia forma e misura di sindacalisti ed ex sindacalisti locali, orientati a favorire, e in una certa misura a partecipare direttamente, alla creazione di organizzazioni produttive capaci di dare occupazione a soggetti più deboli sul piano delle opportunità di assunzione presso le aziende esistenti.

##### **Condizioni operative**

La forza essenziale delle cooperative costituite intorno alla grande impresa sta in due dimensioni ugualmente importanti:

- la flessibilità, che consente all'azienda madre di disporre di un'alta capacità di lavoro con cui far fronte alle esigenze di confezionamento legate alle sue punte stagionali di produzione, liberandosi degli oneri legati al reperimento, alla gestione e al mantenimento a disposizione di un così ampio bacino di lavoro stagionale (che precedentemente doveva essere direttamente assunto dalla grande impresa);
- i costi, in base ai quali l'ora di lavoro acquisita tramite le cooperative costa alla grande impresa meno della metà di quanto costerebbe all'interno. Inoltre, le cooperative fanno in una certa misura anche da magazzino alla grande impresa (sono dotate di celle frigorifere), assumendosi almeno una parte dei costi della logistica.

---

fornitori flessibili a basso costo del lavoro

L'azienda madre – che mantiene all'interno la gestione di lavoratori stagionali addetti alla produzione (circa 500 unità, applicate ad impianti sempre più automatizzati) – ha certamente molto aiutato la costituzione delle cooperative, con le commesse assicurate, con macchinario concesso in comodato e con sostegni di tipo organizzativo-gestionale. Fin dall'inizio, però, per non incorrere nell'accusa di alimentare attività di pura intermediazione di manodopera, l'azienda maggiore ha imposto alle nuove imprese di assumere la proprietà della maggioranza del macchinario (ceduto però a condizioni di favore, o con un accesso al credito facilitato dalla disponibilità di commesse assicurate), e di cercarsi altri clienti, sia pure per quote d'attività relativamente marginali.

---

l'appoggio dell'azienda madre

Dalle testimonianze raccolte risulta che, per i fondatori, non vi furono all'inizio veri e propri investimenti di grosse dimensioni, ma una serie di spese per anticipazioni, affitti e acquisti che hanno portato a contrarre debiti nell'ordine di alcune centinaia di milioni con banche locali: il contratto di fornitura per la grande impresa è stato assunto come garanzia.

L'obiettivo di cercare altri clienti, peraltro, è stato subito fatto proprio dalle cooperative stesse, poiché l'interesse a reperire occasioni d'impiego per i propri soci anche durante le stagioni che per l'azienda madre sono basse, rendeva ne-

cessario individuare attività lavorative a stagionalità invertita. Mentre l'esigenza di non produrre per un solo cliente ha potuto essere soddisfatta fin da subito, quella di acquisire commesse adeguate a stagionalità invertita resta un problema aperto. Ora si cumula con quello di reperire altre attività *tout court*, per fronteggiare una prevedibile riduzione delle commesse del cliente principale.

---

il ruolo del sindacato

Il sindacato all'inizio della vicenda aveva espresso giudizi critici sull'operazione della grande impresa. Poi, in coincidenza temporale con la scelta di un sindacalista locale di dar vita a sua volta ad una cooperativa dello stesso tipo, l'atteggiamento sembra mutare. Successivamente – secondo le parole di un intervistato – “si esagera nel pagare poco e allora il sindacato dà il via ad una vertenza”. Il risultato è la costituzione di un Ente bilaterale tra le organizzazioni sindacali e l'associazione delle cooperative (in rappresentanza di tutte e 5 le cooperative interessate) e la stipula di un accordo (a detta dei nostri interlocutori il primo e forse l'unico tra sindacato e cooperative in Italia) sulle tariffe minime da applicarsi ai soci.

Nella sostanza, si può concludere che il sindacato guarda al fenomeno con benevolenza. Sa che l'azienda può pagare gli stipendi (elevati) che paga ai dipendenti diretti anche perché ha la possibilità di pagare meno quelli esterni. Fa perciò una contrattazione nei confronti della grande impresa perché paghi alle cooperative “almeno” una certa cifra oraria, ma sa anche che questa cifra non può salire più di tanto se si vuole che:

- l'azienda non trasferisca in altre aree del mondo le attività manuali a bassa professionalità;
- l'azienda continui a poter pagare stipendi elevati a coloro che sono alle sue dirette dipendenze.

Sull'efficacia della strategia, per la difesa di quote di occupazione a rischio, può essere assunto come un indicatore il fatto che, almeno in un caso, le attività realizzate dalle cooperative erano prima svolte a Hong Kong: con un investimento di circa 800 milioni una cooperativa si è dotata dei

macchinari necessari a realizzare una certa lavorazione e tale attività, dall'Estremo Oriente, è stata riportata a casa.

In sintesi, la logica del fenomeno – almeno nel caso direttamente considerato – sembra essere riconducibile alla convergenza di una serie di interessi e obiettivi diversi e di differente ordine:

---

la logica del fenomeno

- esigenze dell'azienda di ridurre il costo del lavoro per attività a basso contenuto professionale e ad alta variabilità stagionale (in sostanza, diminuire costi monetari e organizzativi del lavoro);
- esigenze di politici e sindacalisti locali di favorire la creazione di occasioni di occupazione per lavoratori appartenenti alle cosiddette fasce deboli (in particolare donne adulte e soggetti adulti a bassa qualificazione);
- interesse degli uni e degli altri a trovare soluzione al problema, organizzativamente assai complesso, di reperire – e poi mantenere disponibili nel tempo, consentendo loro l'accesso ad un reddito un po' più continuativo di quello solo stagionale – un numero di lavoratori così elevato da soddisfare le esigenze delle punte stagionali della grande impresa. In un'area a sostanziale pieno impiego come quella in cui questa è insediata, ciò implica attivare e valorizzare quote "marginali" della forza lavoro, che le imprese esistenti tendono a non assumere, ma che anche soggettivamente potrebbero non essere del tutto disponibili ad un impiego pieno alle condizioni tipiche del lavoro operaio industriale (es. turni)<sup>2</sup>.

Dallo specifico punto di vista sindacale, due sembrano le fondamentali motivazioni logiche che possono spingere verso un atteggiamento sostanzialmente benevolo verso il fenomeno dell'attribuzione da parte delle imprese tradizionali di quote d'attività a cooperative esterne:

2. Su questo punto, tuttavia, va detto che alla specifica domanda «Quante donne, tra le occupate in questa cooperativa, risponderebbero di sì ad un'eventuale proposta di assunzione da parte della grande impresa?», la risposta del testimone è stata «La maggior parte».

- l'interesse a sviluppare occupazione aggiuntiva per le fasce deboli del mercato del lavoro locale, ciò che richiede basso costo del lavoro e alta disponibilità ad un impiego flessibile;
- l'interesse alla difesa delle retribuzioni dei lavoratori della grande azienda (aderenti al sindacato), che richiede un costo del lavoro esterno molto più basso, tale da consentire margini sufficienti a garantire trattamenti elevati all'interno.

### **Prevedibili prospettive**

Una serie di circostanze interne e esterne all'azienda fanno ritenere che l'entità delle commesse date alle cooperative dalla grande impresa possa tendere a diminuire. Se tale contrazione assumesse una dimensione rilevante, che ne sarebbe delle cooperative? C'è motivo per ritenere che almeno alcune di esse stiano perseguendo strategie autonome di ridefinizione del proprio portafoglio clienti e di diversificazione delle proprie attività, al punto da prefigurare possibilità di continuità e sviluppo?

- Nell'immediato, e con le tariffe in atto concordate col sindacato, si ritiene molto difficile trovare altri clienti più piccoli della grande impresa: la concorrenza fra le cooperative che in Piemonte si offrono ad imprese minori per lavori del genere è molto aspra e sostanzialmente incentrata sul prezzo;
- la possibilità intravista è piuttosto quella di aumentare la qualità e la complessità delle prestazioni offerte: ad es. nel caso osservato direttamente, oltre alle attività di confezionamento analoghe a quelle per il cliente principale, svolte fin dall'inizio per altre ditte minori, si è di recente assunto un grosso impegno con una ditta di un comparto merceologico diverso. Questa, a condizione che la cooperativa acquistasse impianti e magazzini contigui alla sua sede principale, le ha conferito l'attività di confezionamento e di gestione delle spedizioni fino al carico sui mezzi di trasporto. Un'ipotesi per ora solo teorica sarebbe quella di integrare ulteriormente a valle il servizio offerto, assumendosi in proprio la funzione di traspor-

---

puntare alla qualità e alla complessità delle prestazioni offerte

to. Un servizio integrato di confezionamento, magazzino e logistica potrebbe diventare allora un approdo qualificante, capace sia di arricchire il valore delle commesse già in atto sia di proporsi per altre nuove, finora escluse proprio per la distanza fisica dai possibili committenti. In mancanza di un'integrazione nel servizio della fase successiva al confezionamento, i costi di trasporto per e dalla sede della cooperativa risultano proibitivi per molti potenziali clienti;

- più difficile viene ritenuta la diversificazione verso attività strutturalmente basate su una stagionalità invertita o su produzioni collaterali: si richiederebbero altri tipi di impianti e diverse modalità di lavorazione per le quali ci si sente non preparati;
- forme reali di diversificazione, tuttavia, sono state di fatto attuate, tramite processi di effettivo spin-off che hanno dato origine a diverse altre cooperative, impegnate in attività sostanzialmente diverse: si va dal caso di una cooperativa cui è stato ceduto integralmente un ramo d'azienda (inclusi coloro che vi lavoravano già), al caso di una cooperativa creata per svolgere i servizi amministrativi (paghe e contributi) per le altre, fino al caso di una nuova cooperativa creata a Milano che opera attività di supporto alle produzioni editoriali.

Anche in base allo studio di caso dedicato alle cooperative sociali – di cui si riferisce nella scheda immediatamente successiva – sembra che lo spin-off emerga come una prassi del tutto ordinaria nel mondo cooperativo, al verificarsi di alcune ricorrenti condizioni:

- un impegno della cooperativa madre in direzioni d'attività diverse da quella originaria o principale (specializzazione funzionale);
- un aumento del numero di soci oltre una certa soglia, cosicché diventi più improbabile una partecipazione effettiva dei soci alla vita sociale, o anche, realtisticamente, quando diventi più difficile mantenere rapporti di lavoro non negoziali tra soci-lavoratori e dirigenti (com'è tendenza quasi naturale quando si abbandonano le piccole dimensioni).

## 2.4.2 Creazione di cooperative a mezzo di cooperative? Un caso esemplare

Il caso esaminato ha consentito di ricostruire una vicenda che, tra il 1986 e il 1996, ha visto la costituzione di una prima cooperativa sociale di tipo A (fornitura di servizi di riconosciuto valore sociale), impegnata in servizi di tipo socio-educativo per soggetti coinvolti dall'esperienza del carcere minorile. Partita con una trentina di soci, essa si è via via inserita in molteplici settori d'attività: dalla manutenzione del verde, alla ristorazione, a servizi bibliotecari, dando vita ad altre tre cooperative sociali, attive ora con oltre 300 addetti in campi anche molto diversi dall'originario e con una configurazione di cooperative di tipo B, ossia finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate nella produzione di beni o servizi di qualsiasi tipo.

L'interesse per il caso discende dal fatto che il processo di sviluppo e trasformazione organizzativa ha preso forma attraverso processi di spin-off deliberati e guidati. Questi hanno visto diversi componenti del consiglio d'amministrazione della società madre uscire per assumere ruoli di presidenza delle nuove cooperative, mantenendo però forme peculiari di rapporto prima con l'azienda madre e poi con l'organizzazione imprenditoriale di 2° livello (un consorzio) di cui tutte le società - vecchie e nuove - fanno parte.

### La logica del processo di proliferazione per spin-off

Il processo di progressiva suddivisione delle attività in società cooperative differenti trae alimento da due momenti fondamentali:

alta specializzazione e  
piccole dimensioni  
organizzative di  
ciascuna cooperativa

- mantenere una forte specializzazione delle singole unità organizzative in un determinato settore produttivo: ciò implica che quando si consolida l'inserimento in un nuovo ambito d'attività l'azienda madre figlia una nuova azienda specializzata che fa del nuovo settore il suo *core business*;
- mantenere piccole dimensioni organizzative, in modo tale che il rapporto fra i soci e fra soci e dirigenti non assuma forme anonime e dia luogo a relazioni più di tipo negoziale che di tipo associativo.

Implicitamente, e perciò in modo non esplicitamente dichiarato in prima battuta ma ammesso subito dopo, si può intravedere anche un'altra funzione latente dello sviluppo per proliferazione: consentire una notevole mobilità ascendente e una rotazione nelle posizioni alle figure dirigenti, in modo che la crescita di sempre nuove capacità dirigenziali-imprenditoriali sia possibile, ma che, allo stesso tempo, sia evitata un'eccessiva identificazione (anche solo attraverso una troppo lunga permanenza) dei dirigenti con una specifica organizzazione, così da sentirla propria più che del consorzio.

### Una vicenda esemplificativa

Il genere di rapporti intercorrenti fra le diverse unità organizzative del gruppo e il tipo di ruolo giocato nei loro confronti dal consorzio di cui tutte fanno parte, può essere esemplificato da una specifica vicenda svoltasi tra 1995 e 1997.

In sintesi, mentre una delle cooperative originate dalla capostipite aveva praticamente cessato ogni attività per difficoltà economiche e problemi nei rapporti fra i soci, altre due cooperative appartenenti al medesimo consorzio avevano realizzato un processo di fusione. A partire dai due filoni d'attività originari – che riguardavano in un caso servizi assistenziali per anziani e persone senza fissa dimora e, nell'altro, pulizie e piccole manutenzioni edili – si crea una nuova cooperativa. Questa assume una grossa commessa nel campo delle pulizie, consistente al punto da consentire una crescita da 10 a 65 addetti nel giro di pochi mesi.

A questo quadro va aggiunto che, per soddisfare i bisogni diretti dei propri utenti, la cooperativa che si occupa di persone senza fissa dimora disponeva anch'è di una piccola lavanderia interna al dormitorio.

Alla fine del '94, il Consorzio ottiene una commessa di lavanderia di grande entità, molto superiore alle potenzialità produttive della piccola lavanderia appena ricordata. Si decide allora di mettere in piedi una lavanderia molto più grande, ma non all'interno della cooperativa originaria, che era ora totalmente impegnata dalle attività di pulizia di cui si è detto. Si resuscita invece una delle tre cooperative nate dalla capostipite – quella che aveva praticamente cessato ogni atti-

---

il rapporto tra le cooperative e il consorzio

vità restando un guscio vuoto – e le si “mette dentro”, per così dire, la nuova lavanderia. Si prendono persone operanti in una terza cooperativa – che andava bene, ma in tutt’altro settore d’attività: la gestione di biblioteche – si conferiscono loro gli incarichi di presidente e vice-presidente della cooperativa resuscitata e li si dota di risorse provenienti da altre società del “gruppo” (soprattutto capitali). Si avvia così una nuova attività, per la prima volta di tipo prettamente “industriale”. Segue un periodo d’avvio molto difficile, con esigenze di investimento e difficoltà di equilibrio nel bilancio. Con aiuti sul piano tecnico e del know how da parte di altre cooperative impegnate nella stessa attività e aderenti ad un medesimo consorzio sul piano nazionale, e col concreto sostegno finanziario di altre cooperative aderenti allo stesso consorzio locale, le difficoltà d’avvio sono state sopportate senza danni irreparabili e ora, con 10 persone a libro paga, si guarda al futuro con relativo ottimismo.

#### **Una valutazione d’insieme delle dinamiche organizzative individuate**

Ciò che è emerso con evidenza dal colloquio è che un meccanismo tutto sommato complesso di relazioni organizzative e inter-organizzative si è retto negli anni sulla base di un forte legame personale tra un numero di soci fondatori non superiore a dieci. Presenti fin dall’origine nella “madre di tutte le cooperative”, sotto la *leadership* riconosciuta di una figura guida, hanno concepito e gestito tutte le varie trasformazioni societarie in completo accordo e con una continua intercambiabilità dei ruoli, con la perdita per strada di un solo elemento. Ciò ha consentito anche la progressiva fuoriuscita del fondatore da ruoli direttamente operativi nel gruppo di cooperative “di famiglia”, senza che ciò interrompesse il processo di sviluppo e diversificazione, ma anche senza allontanamenti delle singole unità organizzative le une dalle altre e ciascuna dal consorzio di cui sono parte.

Quest’ultimo sembra emergere come l’entità organizzativa tuttora dominante, tanto nell’acquisizione di commesse rilevanti quanto nella definizione delle linee d’attività perseguite. Esso si configura come il motore primo delle iniziative e come rete di protezione e compensazione tra le

single unità organizzative. Lo stesso consorzio – non le sue singole componenti – rimane il fondamentale ambito d'appartenenza cui il "gruppo dirigente" sente di far parte.

Alcuni dei passaggi cruciali della vita delle singole unità del gruppo studiato hanno ricevuto influenze determinanti dall'interazione con altre cooperative pre-esistenti (fino al diretto trasferimento di risorse), appartenenti allo stesso consorzio.

Così, benché le diverse cooperative abbiano via via spaziato dalle originarie attività educative per soggetti a rischio di esclusione sociale, a quelle di ristorazione-animazione sociale, a quelle di pulizia, cura del verde urbano e piccola edilizia, fino a quelle di tipo bibliotecario o di lavanderia industriale, non sembrerebbe che ciò abbia finora dato luogo all'emergere di autentiche e specifiche professionalità imprenditoriali di settore. Piuttosto, tramite processi di consistente formazione *on the job* e di frequente rotazione fra ruoli e settori, sembrano essersi formate delle competenze organizzativo-gestionali e amministrative di tipo trasversale, fungibili e trasferibili da un ambito all'altro, ma appartenenti prima di tutto al Consorzio, come meta-società rispetto alle singole cooperative e articolazione organizzativa locale di un'entità nazionale.

Perciò, anche le aspirazioni professionali e le aspettative di carriera dei dirigenti si rivolgono soprattutto all'interno, verso le differenti gerarchie tecniche o manageriali prospettate dall'associazione (dall'assunzione di cariche societarie a livello consortile locale o nazionale, alla copertura di incarichi professionali qualificanti nel centro studio o in qualche altra unità di servizio nazionale). Molto meno, per ora, vengono maturate ed espresse aspirazioni per così dire "orizzontali" rispetto al settore ed esterne rispetto alla società, miranti ad esempio a valorizzare le competenze specialistiche acquisite nella cooperativa impegnata in una certa attività nella creazione di una propria impresa indipendente operante nel medesimo comparto.

Chi ipotizzasse che dalle dinamiche assai vivaci del mondo organizzativo che fa capo alla cooperazione sociale possano emergere risorse imprenditoriali nuove, suscettibili di alimentare iniziative di sviluppo anche esterne al

---

sviluppo di competenze  
organizzativo-gestionali  
e amministrative  
trasversali ai vari settori

mondo associativo d'origine, dal caso da noi esaminato non potrebbe trarre riscontri empirici adeguati. I processi di spin-off si configurano piuttosto come movimenti reversibili tra le organizzazioni esistenti e le loro nuove branche di attività, di risorse dirigenziali che restano sostanzialmente interne alla realtà associativa d'origine.

Anche per le cooperative, perciò, il caso piemontese porta a concludere: spin-off sì, ma...

---

## FOREWORD

*In June 1996 when Codex decided to participate in the Community initiative ADAPT with a project on spin-off we were very much aware of the difficulties we would have to face if our project was approved. In particular: difficulties of an "administrative" nature, due to the fact that the European Social Fund is (almost) exclusively used for training in this country, while the project "Euro spin-off network. Start-up of enterprises out of enterprises" certainly cannot be called a training course; difficulties with respect to the content of the project, since spin-off as a method of creating businesses is sometimes mentioned but almost unexplored; difficulties in including spin-off in the wider scheme of enterprise creation and the subsequent support services, an area in which Codex has been working for some time.*

*In spite of this it seemed important to us - and after two years experience we are even more convinced we were right - to contribute to the process of leading this subject out of the shadows bringing it to the attention of public structures and the social forces, with all its potential and its limits.*

*The study of the processes which lead to creating businesses from businesses, sensibilisation on the most suitable methods, comparison with the experiences of other countries, the start-up of*

*definite spin-off initiatives: these were the objectives that we set ourselves together with other Italian and foreign partners.*

*A considerable part of the project involved information gathering: focusing on certain questions linked to the definition of spin-off and, through research into and analysis of a number of experiences, drawing conclusions useful both for those who study these phenomena, businesses or public agencies, and for those who intend to promote or support them. On this matter it was logical and natural that we should turn to IRES Piemonte which has dedicated considerable attention to the subject of entrepreneurship in recent years, resulting amongst other initiatives in the publication of the important study "Imprenditori si diventa" ("Becoming Entrepreneurs"). We therefore began a process of co-operation which has revealed itself mutually fruitful for two organizations which are in some ways complementary and which will, I hope, find other themes to develop. For the moment we will leave all judgement on this study, first product of a communal effort, to the reader.*

Contardo Pifferi  
CODEX DEVELOPMENT AGENCY

## SUMMARY

# Looking into SPIN-OFF

### 1. What do we mean by spin-off?

The creation of new businesses following the exit of personnel from an existing company is practically as old as capitalism itself. The development of new business activities has always had the twin function of encouraging diversification and innovation in the economy and allowing upward flow in social mobility.

Between the 80s and the 90s the processes of creation of new businesses have gained new importance due to three fundamental tendencies:

- companies' reorganizational decisions motivated by the slimming down of their operational structures, to reduce costs and concentrate resources on the so-called strategic *core business*, at the same time seeking increased organizational and occupational flexibility;
- new labour policies which emphasise the creation of job opportunities with respect to the distribution of existing jobs;
- new indications from the European Union on the theme of regional development, which emphasise local policies and the activation of new small businesses as vehicles for innovation and employment.

In particular, the need for increased capacity for adaptation to market demands and innovation are often pursued by existing companies by limiting the hierarchical levels and reducing the distance between decision makers, clients and the markets. This may lead to functions and activities previously carried out in-company being attributed to independent profit-making centres, whether internal or external to the company. This makes space available for the creation of new functionally linked businesses, or, above all in those areas where many firms are already operating, for an increment and a redefinition of the relationships among existing companies.

This is one of the most important spontaneous tendencies which form the background to the current discussion on spin-off.

There is no trace in the scientific literature on spin-off of a study which defines a "model", the conditions in which it exists or the way in which it functions. In the so-called "grey" literature, on the other hand we find an enormous variety, for which there are a correspondingly wide number of definitions, varying in relation to the emphasis placed on one or other aspect of the phenomenon.

In the current debate spin-off is generally considered to be the process of creation of a business by one or more employees leaving an existing company, accompanied and supported in some way until the new business becomes effectively independent by a structure which is in most cases the originating company.

In the situations to be observed, there are many other possible "companions" for the new businesses: private organizations, public agencies, businesses other than the originating company. In particular we must remember the European network BIC (Business and Innovation Centre) and the European Business and Innovation Centre Network (EBN), a structure charged by the European Community to promote spin-off. There are also cases which can be classified as spin-off in which the neo-entrepreneur does not come from a company but, for example, from a research centre or a university laboratory.

## II. Spin-off in the development policies of the European Union

The European Union, through the EBN, is taking an increasing interest in spin-off as a tool for regional economic development, since it considers spin-off to be an important and under-used source of innovation and creation of businesses.

Specifically the EBN has decided to promote the concept of spin-off at a European level: "to render the economy more dynamic, creating favourable conditions for new companies to develop opportunities neglected by existing organizations".

It is a wide and comprehensive definition which does not take into account the subject promoting the initiative (which may be a company, but may also be an operator or a specialised agency, private, public or mixed), nor the subject that realises the activity (who may be an ex-employee, an ex-researcher, or an existing business which was previously involved in quite different activities).

With reference to the principal documents produced on the subject<sup>1</sup>, a "European" definition of spin-off can be considered to include three fundamental conditions:

- the creation of a new unit of economic activity, starting from one or more existing units;
- the generation of a new source of activity, whether by creating a new autonomous business or activating a new service or product;
- the setting up of support measures by the "mother" organization.

The example of the single entrepreneur, who leaves the company he is working for and founds a new business with the help of the former, is certainly the most simple and perhaps the most typical. However it is certainly not the only type of process which fits the narrowest definition of spin-off.

1. See Forum Europe, *L'Essaiage. Gestion des Hommes et Innovation. Une solution alternative a la création d'emplois*. Rapport rédigé par Brooks Tigner pour la Conférence du 11-12 mars 1993 a Bruxelles, EBN 1993; EBN Guide Technique, *L'Essaiage d'Entreprise: instrument de développement économique régional dans Les Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation*, EBN 1994.

We must, however, exclude various, fairly frequent processes, which can be informally defined in the same way, but which are lacking in one or more of the previous conditions: the pure externalisation of activities already underway, because they are not new; the creation of branches carrying out activities even if new, because the economic units are not independent; the processes of spontaneous exit where they do not receive some form of support from the mother-organization. While certainly varied spin-off is therefore a specific activity, which has precise confines with respect to what is not to be included in this definition.

### **III. Exploratory research in Piedmont in the nineties**

#### **III.1 The direct research**

Having recreated in analytical and propositive terms the theme of spin-off as mentioned in the documentation produced or approved by the European Community, research was carried out into the situation in Piedmont. Using the case-study method we identified two groups of companies to be examined in detail:

- mother companies who were or could potentially become initiators or supporters of the processes of creation of new businesses;
- "daughter" companies born from the processes of reorganization of larger companies, through practices in some way linked to the idea of spin-off.

The companies in the first group – companies of large or medium size, particularly representative of the dominant strata of the Piedmont entrepreneurial system – have been taken as privileged witnesses of the tendencies underway and the cultural leanings of the majority of the personnel and organizational policy makers. The interviewees in this group were asked to comment on the reorganizational processes known to them amongst the companies in Piedmont and the extent to which these changes involve activities which could be defined as spin-off, whether spontaneous or governed.

In the businesses in the second group the witness was the owner, who was asked to describe personal and professional events which led to the decision to move from working as an employee to becoming an entrepreneur. Secondly an attempt was made to reconstruct – from the point of view of the neo-entrepreneur – the process which led to the creation of the new businesses, with the enucleation of the principal co-protagonists and their respective roles.

In both cases, in conclusion, the interviewees were asked to consider the future, in order to evaluate whether they consider spin-off an important tool for entrepreneurial reproduction and development and to understand which forms of public intervention are considered desirable and efficacious.

One way of summarising the principal results of the interviews, carried out through in-depth personal conversations, may be to offer them as responses to the principal questions formulated.

### ***III.2 The processes of spin-off according to the personnel managers in companies which are potentially mothers of other companies***

*Are company reorganizational processes underway in Piedmont in line with the procedures suggested by literature on the subject at an international level ?*

There were numerous and concordant testimonies that considerable organizational transformations were underway in companies in Piedmont and in the relationships between them. The principal tendencies were those known as “tertiarisation” and “externalisation”: two definitions used in an ambiguous and ever-changing manner according to the person using them, but substantially corresponding to a redefinition of the confines between internal and external activities of existing company organizations. In the case of “tertiarisation” the process often implies the attribution to independent company units – already in existence or set up specifically for the purpose – of activities and services which are carried out and deliv-

ered inside the plants and the offices of the company that performs the tertiarisation. Previously the same activities/services were managed by personnel directly employed by the main company. By "externalisation" we most often mean the devolution to independent businesses – whether existing or set up ad-hoc – of activities carried out previously in-company and now outside of it. In both cases there is a reduction in the size of the original company and the focusing of its organization on the functions considered most specific and typical, with the activation of a series of exchanges between different organizations for all other activities.

In spite of the small size of the sample a truly considerable number of examples and possible variations was found.

*What is the relationship between the organizational changes underway and the models of spin-off identified and proposed at a European level?*

Undoubtedly the transformations found in the cases examined have often led to the creation of new businesses and the assumption of entrepreneurial positions by subjects previously employed by the companies from which the processes have started. However it seems difficult to fit these cases into the purest "conception" of spin-off. The fundamental requisites of the novelty of the activities, the independence of the business created and the active support from the originating companies rarely seem to be present all together in the single experiences.

That which most distances the situations examined from an "ideal" model of proactive spin-off, propeller of new local development, seems to be the lack of novelty in the activities (products, services, technologies) for which the new businesses are founded. On the other hand, by definition, all cases of tertiarisation, externalisation and outsourcing represent varying ways of organising the production and the supply of goods and services which were previously produced within the mother company, by the work of the employees. The cases in which a new business is created specifically to develop a new or different technological opportunity whether of product or service, avail-

able but not sufficiently used by the mother company, seems much less present, not only in the experience, but also in the organizational culture of the area studied.

Two other requisites peculiar to the experiences of spin-off in the European sense – the independence of the new business and deliberate support from the pre-existing company – appear more frequently in the cases studied, although there is some doubt as to how far reality corresponds to the plans and to what extent the declared intentions of the protagonists effectively coincides with the aims pursued and the means adopted.

*Is the theme of spin-off, as described and supported by the European Union, present in or extraneous to the organizational culture of personnel management?*

Even more than gathering information on the entity and the type of experiences of reorganization and spin-off practised, one of the objectives set by the researchers was to verify whether spin-off, so warmly encouraged by the European Union, was known to personnel management in the companies and present in their decision making processes as one of the possible options.

The testimonies gathered during the interviews lead to a prevalently negative conclusion. In an area such as Piedmont – with a solid industrial tradition and high entrepreneurial density – the intense and widespread processes of reorganization of companies undoubtedly underway during the nineties seem to fit cultural and operational models that differ from the idea of spin-off.

In a situation where spontaneous spin-offs are a well known phenomenon to those who manage company personnel, there seems to be some difficulty in recognising beforehand the possible advantages for the original company of entrepreneurial exit of its employees. In the considerations expressed, as in those not mentioned, the fear of losing qualified personnel and finding “dangerous” or “overly independent” suppliers seems to be common.

The prospective of offering opportunities for valorisation of entrepreneurial and innovative talent present in their employees is decidedly little appreciated, even though

this would lead to the enrichment and qualification of the local economical structure, with an increase in the opportunities and the advantages of qualified functional links.

The cases in which most of the large business interviewed declared that they had at least considered, if not in fact activated, policies to motivate or directly support the entrepreneurial exit of their employees were those in which there were structural redundancies. In these circumstances, sometimes, alongside the numerous other means of encouraging the non-traumatic exit of personnel, the possibility of offering incentives and support to those wishing to set up an independent activity was declared to have been taken into consideration. It was, however, a measure considered subordinate to the more usual social buffers, and even considered objectively impeded by these, since relatively less advantageous in the possibility of being accepted favourably by potential recipients.

Therefore the only spin-off contemplated in Piedmont seems to be "reactive" or "defensive" with respect to redundant personnel. The value of incentivated exits is judged in terms of solutions to the employment problems of those directly involved rather than as a positive contribution to the working of the original company.

One theory to explain why this happens derives from the context in which the organizational transformations of the Piedmont companies occur. In other European areas with high concentration of industry and little "spontaneous" propensity for entrepreneurial activities, the mere cultural and organizational acceptance of "focalisation" – downsizing and outsourcing – makes it necessary to consider the problem of creating an external entrepreneurial structure capable of co-operating in the ways foreseen by the model. The first possible source of potential entrepreneurial resources is clearly to be found in the employees and it is in the mother company's interest to awaken any propensity for independent action, actively assisting their attempts so that they will be successful and create solid businesses. In areas such as the whole of Northern Italy, in which a large number of companies are working and are spontaneously founded every year – it is plausible that com-

panies wishing to organise their activities on the basis of an increasing sharing of the duties with other businesses see the problem in terms of selecting – and, where necessary, qualifying and directing – existing suppliers according to their needs, rather than creating new ones. On the other hand, for the employee potentially interested in attempting to set up on his own in an environment made available by the company reorganization, the most natural route may seem to be to leave the company, create a suitable structure and organization and then re-present himself to the original company as a potential supplier of specialised products or services. His “inside knowledge” will appear a competitive advantage which the potential supplier can offer to the original company, more than a contribution that the company deliberately supplies to the ex-employee in order to ensure his success. It is therefore possible that the advantage that the new entrepreneur gains from the company does not derive from the spin-off deliberate policy, but this does not mean that it will not sooner or later determine the survival of the new business.

*In cases in which a spin-off policy is practised (or is planned), what are the reasons, the methods and the means used?*

Even in a cultural and operational context such as the one described, some cases of genuine spin-off have been identified. Although they are the exception rather than the rule, it may be interesting to examine two cases and reflect on the potential and the limits of an approach to the policies of local development which is based on the benefits originating from the creation of new businesses from existing ones.

In one case the spin-off was not planned in advance and was not initially considered a better solution than others available. In this context the assistance supplied by the mother company, when there was any, mainly consisted of guaranteed commissions: work assured for a certain period of time at fixed economic conditions. Only in rare cases has some form of investment been added (a financial contribution) and even then, it was emphasised, that this did not

involve an equity holding. Those involved declared that the new business was encouraged from the start to set up commercial relations with other clients, too. The counterpart is usually the expectation of some clauses to protect the company know-how, so that the new company cannot make commercial use of it to the benefit of a third party.

In another case spin-off was chosen and planned in advance by the mother company and was actuated in an integral form including direct and substantial interventions in the identification of potential beneficiaries, their motivation and the incentives to encourage them to leave, support on starting up and stabilisation of the production activities, even forms of support for the renewal and reinforcing of the competitive skills over time.

In more analytical terms the mother company supported the former-employees who created new businesses by:

- a financial bonus, *una tantum*, as an incentive to accept the proposal to leave;
  - the guarantee of a call-out assistance contract at fixed tariffs;
  - for the first two years, a minimum volume of calls paid in any case (even where the number was less) at special tariffs to allow a margin of competitiveness when accepting other commissions;
  - a "safeguard clause" which guaranteed the right to return to the company within the first year, in the case of a change of heart, a psychological support for the employee during family discussions on the decision to leave;
  - a series of technological and marketing courses and programmed training in the new equipment, to keep standards up and avoid technical obsolescence.
- It is of particular interest to note that a specific internal unit was set up to manage these relationships and guarantee them stability.

Overall a considerable variety of tools have been employed in the cases examined: with the only exception of equity holding, all the other forms of support mentioned in the literature are present. The emphasis on incentives, encouragement and guarantees to the ex-employees, how-

ever, clearly reflects the fact that the above mentioned case of spin-off originates mainly from the mother company. The company had to involve a group of employees who were initially reluctant to leave, both because the sector was undergoing a crisis and because the mother company had long been characterised by a particularly advantageous internal environment and retributive conditions, also testified to by the low propensity for turnover.

### ***III.3 The entrepreneurs leading the daughter companies born of the process of spin-off***

The above considerations show that spin-off is not widely present in the Piedmont industrial culture. The existing research into the entrepreneurial system of this region notes two structural characteristics as part of the processes of reproduction and diffusion of "entrepreneurial resources".

- the majority of new (successful) entrepreneurs had lengthy experience in roles as employees in one or more companies, where they gained know-how (above all technical, but also marketing and organizational skills) which was useful when they set up their own businesses;
- for many of them the relationships within the company or with its clients and suppliers played a part in favouring, orienting and deciding the entrepreneurial decisions.

Therefore, while not always taking the form described by the European documents on spin-off, the role of relationships between existing companies and new entrepreneurs leaving them is revealed to be no less important in Piedmont than elsewhere. It is therefore a topic worthy of attention and analysis.

While it was difficult to identify a number of cases sufficient to form a sample of businesses born from planned, governed spin-off, there was material enough to document and reflect on the role of relations between companies with regard to the processes of development of entrepreneurial resources.

The group of new entrepreneurs with whom it was possible to hold in-depth interviews can be considered typical of the variety of processes which in recent years have given rise to new businesses starting from existing companies according to procedures which – as was already stated – resemble the entire set of “canonical” conditions which define spin-off in the European sense in only a few cases.

The most interesting aspect of gathering personal and company cases is that they offer direct knowledge, through the point of view of the persons involved, of the real routes that have led those employed by existing companies to become entrepreneurs and founders of new businesses. Secondly, the material gathered can also assist in formulating a judgement regarding the effective relations between the companies who are involved in the processes of entrepreneurial proliferation. Thirdly, on the basis of empirical facts which emerged it is possible to theorise on the emergence, from the widespread reorganization of the existing industrial system, of effective new entrepreneurial resources, capable of renewing a fundamental social category which has seen a worrying impoverishment in its traditional sources.

*Which company events and personal stories have led ex-employees to undertake an independent activity?*

The first fact which emerges from the interviews is that all the employees have lengthy work experience involving a number of company changes. This experience has allowed them to gain considerable know-how, technical in all cases, but also management and organizational. Besides, almost all the protagonists of spin-off had secondary or university education.

All the interviewees declared that professional motivation was the element which had led them to decide to become entrepreneurs. The need to find a market for the know-how acquired, a desire for increased independence, lack of interesting prospects even more than job security, the desire to fulfil one's potential: despite the variety of cases there emerged a substantial convergence of opinions on the reasons for choosing to become an entrepreneur.

Apart from the declarations of professional motivation, however, all those interviewed decided to leave work as an employee under varying levels of pressure from the original company, or as a consequence of deterioration in the work environment or relationships, in particular in the relations with the owners or the management. This type of "encouragement" had already been shown in previous changes of employment for all those who had made them. The importance of these conflicts was such that whereas in one case the company wished to externalise an activity, in another this was not foreseen, but emerged later as a possible solution to the conflict itself.

There seems to be no doubt that, many spin-offs originate from dissatisfaction with the work conditions – in a professional or environmental sense, whether physical or social – felt by the future entrepreneurs to be even more important than productive ideas or technological innovations in leading to the decision to set up a new business.

The entity of the conflict – which often emerges as a complement to collaboration in the relationships between mother and daughter companies in the processes of company reorganization – is often a component of the relationship between the employer and the employees before the decision is taken to found a new business.

The information gathered on the individuals is concordant with that on the mother companies: the theory that their primary reason for playing an active part in the processes of spin-off is the development of new business opportunities and the valorisation of the creative potential in their human resources is contradicted by the fact that the starting point is generally the need to cut costs. The support for spin-off emerges as a valid solution to occupational problems which derive from reorganization, or as a way to recuperate and maintain a link with qualified resources who would leave anyway.

This neither denies nor diminishes the importance generally attributed to the part played by the originating companies in assisting the new entrepreneurs to set up a new business. It merely adds a healthy dose of realism to describe the effective characteristics of these relationships,

highlighting their inevitably negotiated nature. Thus, while the reasons for and the goals of the protagonists of spin-off processes are not necessarily univocal and convergent, neither can the results of these processes be considered to be contained in the goals and plans that the single subjects involved declare. The developments and the results of such conflictual-negotiational but collaborative dynamics from which spin-off originates will depend on the relative capability of the various protagonists to serve their own motives and interests, in the midst of the circumstances and influences which circumstances will bring to bear. It is therefore perforce an open process without foregone conclusions, whether negative or positive. To understand and judge it, it is necessary to follow and observe the processes over a period of time, gathering from the start the various thrusts, reasons and intentions of its protagonists. To this end a study of the cases, which allows direct comparison of the narration and the evaluation of the facts expressed independently by the executives of the originating companies and the owners of the spin-off businesses, is a particularly valuable exercise.

*How did the originating company influence the setting up of the new company in the opinion of the neo-entrepreneurs?*

As previously stated by the managers, also in the opinion of the new entrepreneurs the originating companies guaranteed various forms of support for spin-off, sometimes after a somewhat stormy period of negotiation: in one case the initial investment was favoured, more often a certain number of commissions was guaranteed and/or the assurance that competitors would not be used for a certain period of time, in a few cases the new company was accredited on the market. Some were offered opportunities for training in new technologies, even after set-up, but only in one case was there direct support for the management of the company: an aspect which, as will be seen, caused greater difficulties above all for those who had no experience in technical work as an employee.

Here we would like to highlight another aspect of the of

the relationship between the subjects taking part in spin-off processes. The difficulties which emerged during the negotiations have already been mentioned. We must now add that conflicts and therefore compromises are to be found not only in the aims of the spin-off processes, but also concerning the means adopted in order to realise them.

While the methods and the measures in support of the spin-off were different, and sometimes controversial, the original company does not seem to have placed negative ties on the companies born of spin-off, except in one case, for reasons of competition. In other cases the competition with the originating company is little or nil, both because the spin-off has maintained a supply relationship, and because the activities involved were not considered core business.

Briefly it may be said that the evolution of the relationship with the originating company varies widely, often according to the circumstances and the methods in which the decision to leave was matured; two cases of a close relation (one due to dependence on commissions, the other due to long-term personal relationships) balance a case of non-rapport starting from the employee's resignation caused by the reciprocal lack of agreement at all levels. A case in which the new entrepreneur continues to frequent the originating company on a regular basis for technical training is counterbalanced by another which could be defined as merely neighbourly, while there is also the case of the entrepreneur who – though closely linked to his mother company at the beginning – now complains of the total breakdown in the relationship, to the point where he is unable to recover money due to him.

*What were the methods used to start spin-off, the changes made over time, the results attained, the difficulties encountered by the companies deriving from spin-off processes?*

Also with regard to the methods and the successive evolution of the businesses created by new entrepreneurs/ex-employees a fairly wide range of situations emerge, more varied than a naively ingenuous vision of the relationship between mother and daughter companies might lead us to

believe. There is the case of one who did not wish to become an entrepreneur, but has been forced to do so as a result of his attempts to find a job after leaving his previous employment. Even in the case most similar to the ideal and collaborative vision of spin-off processes – that of a mature executive who had worked for more than 40 years and was in some way “recompensed” by the mother company with substantial help in setting up his own company – it was soon necessary to make some adjustment in the reciprocal relationships, to seek a more sustainable balance.

As far as the performance in economic terms is concerned, there is only one case in which the new entrepreneur declared that he had met serious difficulties after setting up the business: the mother company had gone into receivership almost immediately and the commissions already carried out for her have not yet been paid to the new company.

All the other interviewees stated that their businesses had seen considerable growth since they were founded and they were therefore undergoing a period of consolidation.

For all, but above all for the technicians, both the problems and the rewards were linked to the process of learning the trade of entrepreneur. Neither lack of capital, inadequate technical know-how, nor the difficult market conditions were considered by the neo-entrepreneurs to be the main problems in setting up alone. It was the acquisition of the abilities required by the specifically professional dimension of the entrepreneurial role – which should not be confused with the technical sectorial skills – which was a problem. It was necessary to develop internal skills, since turning to external resources would have been too expensive, while turning to the public services would have been impossible because they do not exist.

It must be said also that while availability of capital was not a major problem in the initial stages it became very important when it was necessary to make fundamental decisions about expansion, necessary to allow a true leap in quality even in the case of the most promising entrepreneurs.

*Which other important subjects came into play when the business was founded?*

In only two cases the process of spin-off was supported by an institutional investor, Innovest: the BIC Piemonte financial society. According to the interviewees, however, the support was limited to equity holding. The fact that it was not associated with appreciable support in either the strategic company choices, or in the managerial and administrative activities was considered a limitation.

In some cases more than one partner contributed to the constitution of the initial capital, chosen amongst ex-colleagues. Finally, in one case the "Law on mobility" was used to capitalise the severance indemnity: for this procedure the future entrepreneur declared that he had received advice and administrative assistance from colleagues.

*What personal judgement on the experience and what future prospects do the spin-off entrepreneurs see for themselves?*

Opinions on the experience are generally positive: the goals of independence and professional growth seem to have been reached or to be within reach, the financial goals seem less certain, but have never been considered fundamental motives.

The only explicitly pessimistic evaluation came from the person who, more than others, wished to present himself as "an entrepreneur by chance". But he was a lone voice. A positive judgement was expressed even by the only entrepreneur who said that he had met considerably more difficulties than successes during his experience as an entrepreneur.

In general the following statement can be considered valid:

*I wouldn't turn back, the fact of being an entrepreneur above all in the first years has been stimulating because you see the work from a completely different point of view: before you had your task, you did just that, did it well, I think, the other aspects didn't matter.*

Another interviewee gave, in just a few words, a vivid – and totally unrheterical – representation of the forms that the process of generation of new entrepreneurs can take nowadays:

*Nowadays if the new entrepreneur doesn't have family money he will set up a company because it is impossible to find a suitable situation in an existing company (...). Or else they have considerable personal motivation, but I now very few of these. Generally we are intellectually handicapped. For my generation the motivation of earning lots of money, of easy riches does not exist because we have already realised that this is not the way to earn big money.*

*There is a bit of vainglory, the feeling of being capable of resolving problems better than within a company context, etc. The company has limits, it has precise directives, it has a strongly bureaucratic management – at least the larger companies do; the small company is always strongly based on the personality of the entrepreneur and this does not always conciliate with individual aspirations. Then we have the small and medium-sized businesses where the entrepreneurs don't look so much after the relations with the personnel, they don't know how to profit from capabilities... are entrepreneurs from the shop floor that left the big companies in the sixties in order to improve their economic position. My generation is composed of entrepreneurs who have made the leap in quality in social life, we are a generation that has lived well and made the most of the rich seventies and eighties and when it was no longer possible to pay us within the companies we looked elsewhere to maintain our standard of living. Above all we have tried to keep alive skills that were disappearing in the companies because they were no longer profitable.*

#### **III.4 Suggestions for public policies and interventions in favour of the creation and development of new businesses through spin-off processes**

There are not many direct judgements which can be relied on here, neither from the mother companies nor from the "daughters". While the experiences and the organizational culture of the companies offer little space for spin-off, the public initiatives in this field are few and far between. Certainly not sufficient to have become noticeable for their results and have allowed the formulation of structured opinions about them.

From what has been said it seems possible to pick out two precise judgements made by exponents of different companies.

The first refers to the work of one of the few public institutions aimed at favouring the practice of spin-off: the BIC and the financial tools with which it was equipped. The limited nature of this intervention was emphasised: even by those who had directly benefited from it, it was pointed out that the assistance was purely financial, which while appreciable at the time of need was soon revealed to be insufficient with respect to the real needs and the expectations of the new spin-off entrepreneurs. Even when the intervention took the form of direct participation in the formation of the capital, the neo-entrepreneur expected the public agency to play a real part in the company, contributing experience and skills in important decision making processes. The lack of consultation and participation was not considered a sign of discretion, but of disinterest, which even the generous financial contribution did not reimburse.

The second important judgement on the public policies came from a large company, which registered many spontaneous spin-offs but has never deliberately planned any: in the opinion of the executive interviewed, spin-off in the terms described by the European Community is not sufficiently widespread among the Italian firms to make them an independently propulsive subject with regard to local development policies based on enterprise creation. In order to involve them in such initiatives two fundamental conditions would be necessary, which only the public bodies can determine. The first is the presence of an external subject (technically: an agency) capable of actively mediating between the opportunities for innovation or technological development, currently present in the existing companies, and the potential for entrepreneurial valorisation of employees, whether they come from the same or different operational units. The prospect of channelling efforts into sustaining the difficult, but necessary, process of generational change in small and medium-sized businesses is also considered promising, attempting to draw potential new entrepreneurial resources from the ranks of redundant executives in large companies.

The second condition is the availability of public money to pay the mother companies the organizational and professional costs of their efforts in supporting and accompanying the new entrepreneurs and their businesses along the initial part of the route to success. The need to create new business is evident – if only to counter the reduction in jobs and the loss of income at a local level caused by the large companies' drastic restructuring. It is agreed that the contribution of the companies can be fundamental to the success of initiatives which are not to be short-lived. It is however doubtful that the existing firms can find sufficient incentives to take part in the process without help and a substantial intervention by the public agencies, not only as a direct supplier of resources and services, but also in actively organising the relations between the potentially important private subjects.

---

## CHAPTER I

# Spin-off: from a spontaneous process to a development strategy

*A contribution for a definition of the theme*

### 1.1 The creation of businesses from businesses

The creation of new businesses after personnel leave existing companies is as old a phenomenon as the industrial economy itself. Whatever the subjective reasons which motivate the neo-entrepreneurs and the conditions within which their choice has been able to mature, the development of new business activities has always had the double function of favouring diversification and innovation of the economy and allowing upward flow in social mobility.

In certain periods this phenomenon has become widespread as the result of a generalised change of the organizational paradigm of a system of business both in sectorial and in territorial terms. Important examples are to be found in Piedmont, firstly in the history of the FIAT itself, which has seen alternating periods of internalisation of production activities, with the absorption of existing businesses, and periods of externalisation of production and internal functions linked to the reorganization of the productive cycle, with the effect of spreading new activities throughout the territory. The second obvious example is the wool industry in the Biella area which, throughout the

seventies, began destructuring the integrated internal production cycles in the large wool mills with the subsequent creation of an industrial cluster based on the functional specialisation of the businesses.

In certain territorial organizational models of economic activities – the so-called areas of diffuse industrialisation and the industrial clusters – the creation of businesses from businesses has formed a specific means of quantitative and qualitative growth of the system, favouring the diffusion of skills and technologies and their transformation in products destined either for businesses in the same system or for specialised market niches.

---

a continual tendency  
for companies to  
reorganise

This phenomenon has also received a new and generally constant impulse from the processes of restructuring which began in the second half of the seventies. In these two decades we have witnessed a continual tendency for companies to reorganise, seeking elements of operational flexibility, to respond to volatile and segmented markets and overcome union and legislative ties on their workforce. At the same time it was necessary to develop new tools to harness the incessant flow of technological innovation and the growing globalisation of the markets.

Amongst the methods used in an attempt to adapt to changing circumstances, a tendency to reduce the operative dimensions in each single company unit is noticeable, aimed at reducing the hierarchical levels and increasingly moving the decision-making centres closer to the clients and to the markets. This may lead to the contracting out of functions and activities initially carried out in-company to independent centres whether part of the company or external to it. This makes space available for the creation of new functionally linked businesses, or, above all in those areas where many firms are already operating, for an increment and a redefinition of the relationships among existing companies.

---

the problematics  
of spin-off

These processes, which have to some extent involved businesses in all sectors, in all countries and of all sizes, can be considered one of the principal "structural mechanisms" underlying the recent emergence, in more explicit forms than in the past, of the problematics of spin-off: a

mechanism time and again presented to the company management as an innovative strategic solution or as a solution to fall back on in order to resolve to social and occupational problems generated by the restructuring.

The tendency has also been encouraged both by the emergence of new labour policies, which emphasise the creation of work opportunities with respect to the distribution of existing ones, and the new directions from the European Union on the question of regional development, which have increasingly emphasised the need for local policies and the activation of small new businesses as vehicles for innovation and occupation.

## 1.2 What does spin-off mean: definitions and origins

In the literature which has in any way dealt with spin-off – largely the so-called “grey” literature, rather than scientific treatises in the narrow sense – we can find many varieties, with almost as many corresponding definitions, which vary in relation to the emphasis placed on one or other aspect of the phenomenon.

Initially we could say that the defining characteristic of spin-off, in the most current sense of the word, is some form of support and assistance offered to the business that employees leaving an existing company set up, until such time as it becomes effectively independent, by a structure which in the majority of cases is the original company itself.

As will be seen, there are other possible “companions” for new businesses: in particular the European network BIC or European Business Innovation Centre Network (EBN), a structure to which the European Commission has assigned, amongst its principal duties, that of promoting and assisting spin-off processes. Equally, there are cases which can be classified as spin-off in which the neo-entrepreneur does not come from a business but, for example, from a research centre or a university laboratory (academic spin-off). For some time there has been talk of spin-off from the public administration too.

If we take all these varieties of concrete cases into account, it is possible to integrate the previous definition,

---

support and assistance  
to the new business

formulated in relation to the persons involved in the process of spin-off and their relationships, with a definition of the content of the process itself: spin-off consists of helping the would-be entrepreneur to transform an idea, a skill – acquired in an organizational context which, by reason of its own selective processes (business) or functional characteristics (university), cannot or does not wish to use it for commercial ends – into a business.

There are however variations on this phenomenon which can be a secondary, non-strategic, result of organizational decisions taken in the company of origin: this is the case, for example, of a business which decides to externalise part of the production and finds it convenient to encourage its employees to set up on their own, becoming sub-suppliers, for reasons of increased reliability and lower cost; or the case of the employee who uses his position in the company to acquire technical or marketing knowledge in order to set up an autonomous activity, without the permission, if not directly in competition, with the mother company.

In both cases, the fact that a process of spin-off occurs including some form of more or less deliberate support directed towards the new company by that of origin, is to some extent the result of opportunist, free-rider behaviour, which can have distorting effects on the competition: in the first case the new production unit can practice lower prices than those of the market in exchange for a protected niche; in the second case the employee may abuse his knowledge and position in the mother company in order to pursue ends which are not foreseen by his labour contract. These aspects do not however prevent the wide diffusion of this practice.

Spin-off as a “coded practice”, with all the implications which will be dealt with later, and as part of specific initiatives and programmes within the industrial policy of the European Union, is born of two specific widely differing experiences aimed at the development of occupation and the innovative capacities of the system of business.

The first experience, which dates from the second half of the seventies, can be defined of a “defensive nature” and concerns the practice of job creation activated in the major-

---

the origins of spin-off as  
a “coded practice”

---

experiences of  
“defensive” and...

ity of the countries of the European Union by companies, generally public, in crisis or undergoing re-sizing or delocalisation, to re-employ part of the redundant personnel.

The companies that have carried out these programmes, in the context of specific agreements with the unions and with the support of public financing, have often profited from the experience acquired and transformed a temporary and limited practice into a stable activity, giving birth to a service company specialised in this type of activity. This has happened above all in Great Britain and in France, while in Italy we must remember GEPI (now ITAINVEST) and the network of incubators and linked activities of SPI (*Società per la Promozione Industriale*, Society for the Promotion of Industry), a company of the IRI group (*Istituto per la Ricostruzione Industriale*, Institute for Industrial Reconstruction).

The second experience was of a decidedly "attacking" nature and was first systematically actuated in the context of the Silicon Valley, the first scientific and technological park in the United States, where university laboratories, public and private research centres and the R & D laboratories of the electronics and computer companies set up in the mid seventies.

The aim of those operators who founded the park was to create the conditions for "cross-fertilisation" which, through socialisation and sharing of divers technological skills, would favour a general innovative impulse. This required, in practice, overcoming company and organizational boundaries to "create" innovative synergies. To this end, since the know-how was above all the patrimony of single individuals, the tool of spin-off revealed itself particularly precious: in an environment characterised by a high level of circulation of ideas, in fact it served to develop the innovative intuition of a group of researchers from many different businesses, overcoming the limits posed by the competition. Once the intuition was transformed into a product, the ex-employees, in some cases, returned to their original companies, taking with them the results of their research, in other cases they decided to exploit their ideas commercially themselves and the new business continued alone.

"attacking" nature

### 1.3 The inclusion of spin-off in the development policies of the European Union

The European Union is increasingly interested in spin-off, as an instrument for regional economic development, considering this an important and relatively unused source of innovation and creation of businesses.

Specifically the EBN (the BIC European network) has decided to promote the concept of spin-off at a European level: "to render the economy more dynamic, creating favourable conditions for new companies to develop opportunities neglected by existing organizations". In order to translate the practices underway into an industrial policy applicable on a European scale, the EBN has proposed its own definition of spin-off. It is a wide and comprehensive definition, that does not depend on the subject promoting the initiative (which can be a company, an operator or a specialised agency, private, public or mixed), just as it does not depend on the subject realising it (who may be an ex-employee, an ex-researcher, or an existing company which previously carried out other activities).

a "European" definition  
of spin-off

Thus a "European" definition of spin-off can be formed deriving from the inclusion of three fundamental conditions:

- the creation of a new unit of economic activity starting from one or more existing units;
- the generation of a "new source of activity" whether by creating a new autonomous business or activating a new service or product;
- the setting up of support measures by the mother organization.

The image of the single entrepreneur, who leaves the company in which he works and founds a new business with the help of the first is certainly the simplest and perhaps the most typical. It is certainly not, however, the only type of process which fits the narrowest definition of spin-off. Various, fairly frequent processes are excluded, which may be defined in the same way, but which lack one or more of the preceding conditions.

The following are not spin-off:

- the pure externalisation of activities already underway, because the requisite of novelty is lacking;

- the creation of branches for activities, even when new, if the new units lack autonomy;
- the processes of spontaneous exit, if it does not receive active support from the mother organization.

While certainly varied, for the European Union, spin-off is a specific entity, which has fairly precise limits with respect to that which it is not. Even when it is a "dynamic action conducted by a company, through financial measures and other facilitations, in support of all the projects for the creation and the restructuring of a company founded by one or more of its employees", spin-off is characterised as a strategic action in some way different from mere decentralising of production: the link between the mother company and the daughter lasts over time, but is aimed at increasing the operational independence of the second, transforming it from a subsidiary activity into a genuine business.

Once the boundaries towards the outside world have been defined it is equally important to recognise the internal divisions of the phenomenon of spin-off. The most frequently mentioned distinction is that between "emergency" spin-off and "deliberated" spin-off, according to whether the processes are caused by situations of company crisis and redundancies or by the need for development and reorganization of the businesses.

In fact the EBN identifies four different types of spin-off (which seem to fit only in part the preceding division):

"emergency" and  
"deliberated" spin-off

<b>REACTIVE SPIN-OFF</b>	<b>PRO-ACTIVE SPIN-OFF</b>
<i>OF CONVERSION</i>	<i>STRATEGIC</i>
Activities aimed at the actuation of company plans or at anticipating possible situations of redundancies, financially encouraging employees to leave the business and set up on their own;	Activities aimed at encouraging the external growth of an activity or products in direct relation with the mother company;
<i>SAFEGUARDING</i>	<i>ATTACKING</i>
Activities aimed at preserving existing know-how which may, outside the mother company, continue to be (or become) competitive and which allows the mother company to restructure;	Activities aimed at encouraging the start-up of innovative businesses organised in network, through the development of new products or new markets.

Therefore, whether defensive or attacking, spin-off responds to various fundamental objectives or needs:

- to develop innovation (new products, new services, new processes, new markets);
- to create new jobs (or at least maintain the existing level);
- to prevent the dispersion of professional or organizational capabilities which have been accumulated in the course of decades.

The conviction behind this policy of the European Union is that there are ample margins for productive diversification and innovation – if only in terms of the stock of projects and technologies which are lying unused from a commercial point of view in businesses and other institutions – and that the small business is the most suitable structure to activate these processes by virtue of its characteristics of flexibility.

#### **1.4 European experiences: three “families” of spin-off processes**

In the light of a wide ranging examination of the European experiences, it seems that the plurality of the cases can be summarised and grouped in three distinct major “families” on the basis of the principal objective, the type of subject promoting them and the methods of management of the processes:

- the “defensive” or “emergency” spin-off, aimed at actively managing processes of company-sectorial restructuring.

The main objective is to make the need to reduce personnel or close an activity an occasion for developing new businesses, capable of absorbing part of the redundancies, while at the same time setting off processes to oppose the decline. The principal managers are in this case specialised companies established directly by the large enterprises (often public) during restructuring. The most historically significant is the British Coal Enterprise (see page 167);

- the spin-offs frequently, but not necessarily, “deliberated”, whose aim is to transform the organizational

and functional structure of the mother companies, in order to acquire flexibility, specialisation, rapidity of reaction to the market, dynamism in the management of human resources.

Here the principal managers are the companies directly interested in the organizational transformations, who often activate their own internal specialised departments. One example is the Swedish Communicator AB (see page 169).

- the spin-offs in which an independent specialised subject actively moves between existing businesses (in which it attempts to discover "sleeping opportunities" for development) and potential realisers of these opportunities (and it may be either new entrepreneurs, ex-employees, or existing businesses susceptible to reconversion, or skilled technicians employed as researchers).

If the principal manager is a specialised agency (public or mixed or even private) distinct from the businesses from which both the opportunities for development and their potential realisers originate, the fundamental objective of these processes is always that of stimulating new trajectories for local and regional development, and it is because of this objective that the public resources are invested. A very interesting example of this type of intervention, of its functional logic and operational methods, is the Dutch Interspin, which can be compared with the experience of the "entrepreneurial" University of Twente, in Holland (see page 171 and page 173).

However it must be considered that, in spite of all these attempts to define the phenomenon of spin-off, there are still many ambiguities: the operators-businesses, in particular, often find it difficult to "recognise it", whether as a spontaneous process which would occur anyway, or as an option which they could use for promoting innovative activities not previously considered.

The reasons for the disinterest, the indifference or the diffidence towards spin-off are undoubtedly many and involve factors of entrepreneurial and industrial culture, as much as the poor informative activities carried out by the public bodies, even by the European Union. At the same

---

a phenomenon difficult to recognise and define

time, however, it must be considered that the practice naturally tends to lose visibility and blend with the wider picture of the processes of company reorganization and externalisation of the company functions. It may therefore be opportune, at this point, to attempt to place spin-off correctly in the context of the recent transformations which have involved and continue to involve many firms.

### **1.5 Transformation of the companies, changes in the working relations and spin-off**

---

the basic tendencies  
in the 90s

Two widespread basic tendencies in the strategic reorganization of companies became noticeable in the nineties:

- drastic reduction of operational structures, in an attempt to reduce costs and concentrate resources on the so-called strategic core business;
- a search for increased organizational and operational flexibility, to meet the ever more demand-pulled markets and the ever more rapid product cycles, based on frequent fluctuations in the market situation and continual redefinition of technological aims, more quickly.

These needs have led companies to undertake processes of reorganization apparently without a definitive aim which, once reached, will make it possible to "run at a steady speed" from an organizational point of view for a period comparable to that of the post-war: the "speed" seems rather to be change without respite.

---

company strategies,  
government labour  
policies, career  
objectives of the  
employees

However the reorganizational choices made by the companies clash with the career strategies of the employees and with the public strategies for management of the effects of restructuring and the fight against unemployment, remodelling the reciprocal relations. Work relations, the process of externalisation of company functions and supply contracts, the government labour policies form the framework within which the effects and the potential of spin-off must be evaluated.

As we already said, the start-up of businesses from other businesses is a process which has always existed and

spin-off in all its forms must be seen in this light. However, in the last 15 years the process of "creation of businesses by businesses" seems to have grown and spread considerably, following a number of trajectories. It may be useful here to list the principal reorganizational tendencies of the company-system, whose operational boundaries are becoming increasingly less clearly marked than in the past (points 1 – 4); to this we must add the tendencies mentioned in points 5 – 7, which concern the two other categories of participants (employees and policy makers):

1. the "classic" decentralising of production, or the externalisation of company departments aimed at reducing the rigidity of the work force, but also at expelling low added value production, or "putting onto the market" production for which costs and profits are uncertain (the logic of enucleation of the costs centres, which can thus assume the appearance of intrapreneurship);
2. the externalisation of minor added value services, or those of high added value which are only occasionally part of the company business;
3. the enucleation of technological trajectories, which are secondary with respect to the company's core business or whose development requires that the typical procedural rigidity of large organizations be overcome (Sophia Antipolis, Silicon Valley);
4. the use of so-called "co-ordinated self-employment", in other words the attribution of the business risk and the costs of welfare to certain categories of "sources of skills", who take on the role of regular consultants and whose work is in fact integrated into the business activities;
5. the voluntary exit of personnel with specific skills and/or an idea for a product which is considered valuable or with consolidated relations with potential clientele, who set up their own activities in order to attain operational independence and follow their own professional development;
6. policies of job creation, often adopted by public companies, defined in the context of corporate agreement

aiming at the “soft” management of the socio-occupational processes of restructuring or company closure;

7. employment policies including the support of the exit of qualified and motivated personnel from the existing companies: in other words the same procedure as point 6, but proactive, not defensive. (EBN’s mission is a variation on the policy of enterprise creation).

Of the seven categories listed above – under given conditions – numbers 3, 4, 6 and 7 may correspond to the definition of spin-off and numbers 2 and 5 come close. It is merely a formal/nominal correspondence because, as we have already said, true spin-off requires some form of accompaniment for the new company by the company of origin (not to mention the requisite of “novelty” which the new business activities should show). In order to better understand whether and when these processes can be considered spin-off it is necessary to briefly examine the transformations that these practices have wrought on in-company relationships and on relations between businesses.

The continual search for increased flexibility of the work force employed and the attempts to reconcile the needs of the companies with the fight against unemployment have led in all countries to the spread of new labour contracts, ranging from fixed-term employment contracts to part-time and temporary work.

The real novelty is however represented by the management of “peripheral” forms of work with respect to the central core of long-term employees. This is the field of “independent para-subordinate employment” (CGIL, General Confederation of Italian Workers, definition) or of “co-ordinated work” (Confindustria, General Confederation of Italian Industry, definition) in which the business risk and the social security expenses previously covered by collective agreements, are attributed to certain categories of qualified workers, who take on the role of full-time consultants to the company and whose work is in fact integrated into the company business.

The reasons for companies using this kind of work are both financial – since it is thus possible to reduce indirect

---

the effects on  
in-company  
relationships and on  
relations between  
businesses

salaries, direct salaries not corresponding to effective work and the costs of training and retraining – and organizational – since the self-employed person is necessarily more motivated to work hard.

This new form of working relationship can have considerable effects on the connection between the acquisition of skills and duties: multi-tasking, mobility and continual training become ever more crucial aspects of a career; through co-ordinated work many companies can at least attempt to transfer the labour costs directly to the para-employees.

However, where the company does not stop at imposing a new working relationship, but rather acts proactively to manage internal human resources, investing in favour of its ex-employees to make them qualified external consultants capable of creating their own markets, then this can be considered an innovative spin-off process carried out through co-ordinated work. This strategy can find fertile ground in individuals with independent attitudes to work and the development of a career based on their own professional growth: by encouraging these attitudes the company of origin can favour the start-up of subsidiary or diversified activities, preserving the loyalty and the professional input of its ex-employees.

The search for operational leanness (reduction of “bureaucratic” costs of the structure), the tendency to concentrate resources on strategic products or services (core business), without missing opportunities to activate new product lines to meet emerging markets, and the need to control to some measure the innovative external processes, have led companies to redefine their relations to the world outside and their relationships with other companies.

We are witnessing three processes, respectively concerning the externalisation of company functions, the decentralisation of non-strategic production lines and functions and relations with sub-suppliers. The first two processes can be managed using spin-off techniques, should a company intend to maintain positive links with the enucleated activities, while not being prepared to tutor their existence an development for more than a certain time limit.

---

spin-off through  
co-ordinated work

---

externalisation,  
decentralisation and  
new relationships with  
the sub-suppliers

Otherwise, in the process of more radical cutbacks, these processes tend to take the more traditional form of turning to sub-suppliers.

While decentralising production involves manufacturing activities, the process of externalisation essentially involves two categories of service:

- services (cleaning, ordinary maintenance, etc.) which require low qualifications and bring little added value, but cause high management costs;
- services (for example IT services) with high added value, which require considerable qualifications, but to which the company turns only occasionally.

Moreover, one observes rather frequently cases of enucleation of technological trajectories, which are secondary with respect to the company's core business or whose development requires that the rigid procedures typical of large organization be overcome (as already described in relation to Silicon Valley).

Companies may find it advantageous to promote spin-off activities above all in the high added value services and in the exploration of new technology, even though the opposite consideration may prevail with companies intending to maintain control of relatively rare resources in order to avoid losing any competitive advantages.

The advantages for the company in externalisation include release of investments, increases in productivity due to competition between the external suppliers and savings on the indirect elements of the labour costs.

### **1.6 Spin-off as an instrument for creating employment**

As we have said, spin-off is one of the tools identified by the European Commission for creating new businesses and therefore new employment. The Commission is in fact convinced that the best hope for reducing the levels of unemployment is tied to the opportunity of developing smaller businesses, which would enjoy numerous support measures, while respecting the rules of competition.

The European Commission has therefore charged the EBN network with promoting spin-off in areas where simi-

---

the support action carried out by BICs and public enterprises

lar national structures are not present. In general terms a BIC should act as an incubator for new businesses, accompanying the would-be entrepreneurs as they leave the mother company and supplying a series of basic services at costs below market prices. Some BICs also operate in the headquarters of university research centres, supporting spin-off processes aiming at industrialising and commercialising some of the results of the university's research.

From the little knowledge available it is difficult to come to any conclusions about the effects of the BICs' action. It is also possible to identify at least one of the critical points with these tools, and with incubators in general: the possibility that the companies assisted may find difficulty in leaving the safe harbour (generally three years after they are founded), integrating with the local industrial scene and operating in full market conditions.

The public enterprises which have as a mission the promotion and support of spin-off in certain areas are a separate question. As already mentioned, these structures were generally established on the basis of the experiences of a public enterprise in accompanying redundant personnel and offering the same services to others. Judging from the results declared by the companies themselves, their action seems particularly positive, not only because of the number of businesses created, but above all because of the high percentage that survives the critical third year.

These forms of promotion and support of spin-off differ from the more or less spontaneous processes dealt with earlier: first of all the activities of the BIC and the public enterprises are carried out on a wide range of possibilities and are not linked to a single originating company; secondly they are guided not spontaneous spin-off processes.

### **1.7 The spread of the phenomenon, ties, resistance, lack of information**

The problem of the evaluation of the weight and effects of spin-off practices is very complex. Since it includes spontaneous processes (frequently seen by those practising them as activities of another kind) and pro-

grammed activities, it is almost impossible to evaluate the spread of the phenomenon; many observers, in effect, maintain that this practice is not sufficiently common in European countries, but they generally tend to refer to "governed" spin-off processes.

As far as spin-off activities promoted by specially ordained agencies are concerned, at least in the cases documented by the EU, the survival rate and therefore the success of the new companies accompanied is higher than that of spontaneously created business. However, a more complete analysis of the various initiatives and operational methods would be useful; it is also difficult to evaluate – on the basis of the available data – the specific results of the BICs activities.

Those who affirm that spin-off is not sufficiently widely known point out that an employee wishing to set up his own business generally meets two types of difficulty, whatever European country he is in: difficulties deriving from the entrepreneurial and organizational culture of the company he works for, which lead the company to hinder or, at best, not to assist his entrepreneurial aspirations, and difficulties in gaining access to financial resources.

It is precisely to resolve these difficulties that the European Commission recommends turning to spin-off "governed" by special agencies or by the mother company.

As we already mentioned, however, there are radical differences between forms of proactive spin-off, which uses qualified, motivated personnel to follow strategies for the valorisation of innovative capabilities, and reactive spin-off in which only rarely do the redundant workers possess skills of a level which will make them potentially innovative entrepreneurs. Consequently it is probable that both the approach and the subject that bears the load of promoting the spin-off must differ: in the first case it is possible that it will be the company of origin, in the second case it will probably have to be an agency or an institution set up specifically to pursue public policies.

Similar difficulties are encountered in attempting to evaluate the quantitative, sectorial and geographical spread of spin-off in Italy. Apart from the almost total

---

the difficulties met by  
the would-be  
entrepreneurs

---

different approaches for  
dealing with different  
subjects

---

the situation in Italy: lack  
of research and a very  
limited perception of  
the phenomenon

lack of research on the subject<sup>1</sup> – existing European comparative studies tend to neglect Southern countries, as though spin-off were a typically British, Scandinavian, French or Dutch phenomenon – operators and researchers seem to have a very limited perception of this phenomenon, at least in the terms considered in this document. In any case, an approximate estimate of the spread of spin-off in Italy must refer to rather different realities: the industrial districts, the systems gravitating around the large companies and the action of the national BICs.

In the industrial districts spontaneous spin-off is one of the basic means for the growth and the diversification of manufacturing activities and creating acceptance for a model which identifies professional mobility with social mobility. Currently some signals seem to indicate that these spontaneous processes occur more sporadically and meet greater difficulties than in the past, whether due to the growing complexity of the technology to be transformed into new businesses, or to the growing globalisation of the competition.

As far as large private companies are concerned, in some cases spin-off has been of a semi-programmed nature (for example, Olivetti) in others it has been more informal – for example through short-term exclusive purchase contracts – but not less effective, in yet others, it has a more ambiguous nature, linked as it is to widespread forms of reduction of company core business and restructuring as a network of subsidiary activities.

Finally, as far as the public enterprises are concerned, it is useful to separate two operational phases. The first, which goes back to the seventies, was characterised by attempts at job creation finalised in the reintegration of workers made redundant due to restructuring and dismantling of large plant (in particular in the South); in general these attempts had little success because the work force did not have sufficient skills, or else because these

---

in the areas typified by the presence of many SMEs

---

around the large private companies

---

through the intervention of public structures

1. One of the few pieces of research conducted on this subject in Italy (by Unioncamere and BIC Emilia Romagna) attributes considerable spread to the phenomenon, but deals only with the 'spontaneous' version.

skills were not suitable for inclusion in the local economic structure. The second phase is the most recent and concerns the creation of structures such as SPI-IRI, dedicated to encouraging spin-off processes through special incubators (managed by many of the BICs of the SPI network), and through specific actions; this activity is operationally linked to requalification activities and outplacement of workers coming from companies undergoing restructuring.

### 1.8 Operational methods of spin-off

Whether the process is "governed" by special agencies, or directly by the company of origin, the package of services for the support of spin-off is substantially similar to that destined in general for the creation of a company and includes, briefly, three instruments:

- consulting services
- financial contributions
- networking services.

The various businesses and agencies which support spin-off combine these tools in an ample range of operational models.

The consulting services in effect form the "strong" nucleus of the actions which characterize the spin-off process and, in the opinion of all the observers and the operators, the success of the new entrepreneurial initiative depends directly on the quality and the continuity of the consultancy's support. These services include both standard services, such as the preparation of a business plan and training activities, and permanent tutoring which allows the new business to find answers to specific questions and unforeseen problems.

As far as the problem of venture capital is concerned, the information available on spin-off processes highlights a variety of forms of support for the new entrepreneur by the original company or the agency, ranging from direct loans at special interest rates, to temporary participation in the capital, from the guarantee towards the credit and financial system to more indirect forms such as guaranteed supply contracts for a certain period of time, or the

---

the services for the  
support of spin-off

---

consulting services

---

financial services

payment of a salary to the employee in exchange for short-term part-time work which will allow him to take his entrepreneurial project forward.

Finally, and equally important, is the inclusion of the new company in the network of contacts "that count": some companies and agencies – in particular the Dutch and the French ones – even concentrate the resources dedicated to spin-off to this practice. To create a new business means including a production capability or service in a network of relationships which allow it access to the necessary resources and market outlets. Through this network economical transactions are performed, but in order the new company to get access there, it is necessary for it to attain visibility and credit as a useful and reliable partner. Therefore to be "introduced" to banks, potential clients, possible commercial and technological partners by the mother company or by an agency, which already has visibility and credit, constitutes an intangible asset of strategic importance for the new entrepreneur.

---

networking services

### 1.9 The role of the mother company

As has already emerged from the enquiry, the role of the mother company is the most delicate element of the processes of spin-off: according to all the observers and the existing research, in fact, the efficiency of spin-off – as a vehicle of innovation and new employment – is a direct result of the attitude of the originating company in accompanying the process in the most intense and continuous manner possible.

In particular, if the aim is to create the conditions by which the new company can make use of opportunities neglected by existing organizations (exploring a new technological trajectory, occupying a new niche in the market, supplying subsidiary services or products to the original organization), it is necessary that the latter take on the tutoring and guarantee the continuity of the flow of know-how towards the new companies for as long as is necessary.

The relations between the two companies must obviously allow both parties to gain advantages. Opportunist

---

the importance of the originating company in accompanying the new business

---

co-operative or opportunist behaviour?

behaviour (such as that of the employee who takes advantage of his position in the company to gain access to resources and contacts, or certain forms of co-ordinated work and externalisation) risk becoming situations in which one player wins and the other one loses the whole stake, the mother company losing resources and skills, or the new entrepreneur worsening his contractual power.

The success of a policy of spin-off therefore requires effort on the part of the mother company, but this cannot be taken for granted: apart from the fear of favouring a future competitor or of losing one's best employees, the company is required to invest technical, financial and human resources in accompanying the new activity to independence with the risk that the investment will turn out to be fruitless or, more particularly, insignificant for its own operational area. If this investment seems economically justifiable for public enterprises or for private companies with a strong technical-economical return (Silicon Valley case), the situation for other types of company is more problematic.

---

a proactive spin-off policy implies new forms of management of internal human resources

A proactive policy of spin-off implies the willingness of the mother company to adopt new forms of management of internal human resources, as a vehicle of valorisation of its own innovative capabilities and of those of the system to which it belongs: it therefore implies a transformation of the organizational hierarchy and the internal management practices towards more horizontal and open forms in which communication is less compartmentalised and the various subjects are oriented towards collaboration and problem solving, rather than the hoarding of knowledge for opportunist ends.

### **1.10 Spin-off as an instrument of dynamic management of human resources in the company**

Undoubtedly the emphasis of recent considerations on the processes of spin-off is on the so-called technical-organizational and functional reasons which may lead existing companies to practice this strategy.

Considering only strategic-attacking spin-off, the main

aim of this practice seems to be that of focusing on the selected processes and products, without completely renouncing some form of presence on collateral markets, perhaps relatively and singly less profitable but usefully complementary or remunerative, but on a wider scale or with longer time scales.

It is however possible to identify also a different group of reasons which could push many existing businesses – in particular medium and large businesses – to show more interest in spin-off processes, in this case intended above all as instruments of dynamic management of the human resources, within certain limiting conditions which have resulted from the spread of new organizational and management solutions, often tied to changes in the context and the strategies mentioned in the previous points.

We are referring in particular to changes which may be evoked by the terms “downsizing” and “flat organization” within the framework of a model-objective of lean production.

Amongst the indirect, but not easily avoidable, consequences of such organizational changes there is, together with a general reduction in the number of jobs in each company, a specific reduction in management positions, and therefore in career opportunities within the organization. Besides, the processes of selection of internal management become more and more restrictive and precocious. If the levels of the company hierarchy are reduced in relatively small organizations, it seems difficult to avoid negative side effects on the fluidity of internal careers, together with processes of exclusion from the managerial routes not due to individual qualities but to objectively less availability of corresponding positions.

This could have negative consequences on internal organization with an increase in employee’s frustration and on the turnover that this causes, together with conditions of objective demotivation which could at least in part limit the benefits expected from the organizational changes brought into being.

At this point a second area of potential “reasons” for

---

new organizational and  
management solutions

which companies include spin-off amongst the "ordinary" instruments of dynamic management of their human resources emerges.

Through a planned practice of support for entrepreneurial projects by a certain number of their more dynamic employees with the most potential, existing businesses can:

- give positive and motivating outlets to a number of subjects whom it has not been possible to include in sufficiently rewarding managerial careers or who have reached the top at an early age;
- maintain some control over processes of spontaneous turnover, refreshing human resources with new entries and keeping career opportunities open for members of organizations which, in themselves, are ever smaller and ever less involved in an expansion phase.

Equally importantly, explicit encouragement of spin-off processes by existing companies can stimulate and encourage an "entrepreneurial mentality" and motivate professional effort throughout the company, even amongst those who will not put themselves forward as promoters of new initiatives.

On the other hand, the declared practice of support measures for spin-off could be a positive measure attracting to the company particularly dynamic and motivated subjects.

### **1.1.1. Conclusions: why should spin-off be encouraged?**

To summarise and conclude the considerations made in the previous points, it may be useful to recall, in a totally schematic form, the reasons interest in spin-off could spread in companies and amongst subjects interested in the health of existing firms and in the reproduction of entrepreneurial resources which encourage the development of the various territorial areas.

In doing this we will attempt to highlight those which seem to be the strongest and most pertinent reasons in areas of high entrepreneurial density, such as Piedmont, which differ in many ways from the Northern European realities in which spin-off has often been considered and carried out.

Why then should spin-off be favoured?

In the first place from the point of view of the public bodies and more generally of the local communities involved:

---

the point of view of the public bodies and the local communities

- a. because it is the most promising way of creating "strong" new entrepreneurial subjects, with increased chances of success with respect to "weak" subjects to whom laws often seem to attribute the incongruous duty of having to resolve the problem of their own unemployment and at the same time resolve that of others by creating new businesses;
- b. because the processes of spin-off promise positive effects on employment levels through at least two routes:
  - the replacement of those who leave existing companies (or of those promoted in place of employees who leave);
  - new jobs created by the new companies both immediately and following their development.

On the basis of estimates produced in other countries, it is said that the exit of one employee who carries out a spin-off immediately causes three promotions and one new job in the mother company, while each new entrepreneur created by spin-off gives rise to four or five new jobs in the next four years.

From the point of view of the companies, on the other hand, the favourable reasons for spin-off may derive from:

---

the point of view of the companies

- c. largely organizational reasons linked to the redefining of technical-productive functions in the light of focusing and externalisation: to create "friendly" new businesses, to develop without getting bigger and to diversify without spreading;
- d. mainly organizational reasons linked to active and strategic management of human resources employed within the new limits set by the tendency to downsizing and to apply models of lean and flat organization: "to let the business breathe" as organizational structures and maintain control over spontaneous processes of turnover;

e. reasons of forecast linked to the "biological" characteristics of the company, such as its age, when it is necessary to operate in favour of survival and inter-generational transmission of existing businesses in view of the imminent exit of the founder.

This is a "reason" which is not usually mentioned in the reports on spin-off, or to which one refers as "family succession" or "workers/manager buyout".

---

the question of the transmission of existing businesses is assuming particular relevance

It can however be said that, at least in an exploratory form, the problematics of the transmission of existing businesses can be included in the considerations on spin-off. They may even assume particular relevance in areas where many firms are operating and where many of them show a high level of maturity such as Piedmont. No reason can be seen why the growing problem of transmission of existing companies cannot be faced – at least in cases where there are no heirs fitted for the duties – with planned recourse to the preparation of single entrepreneurial capabilities present in the company in the guise of employees, so that they can assure the survival and – why not – the consolidation and development of the company's organizational structure as created by the founders. Moreover, these last two objectives – the consolidation and development of small companies – would become more easy to be reached if new entrepreneurial resources did not always have to start from scratch, given the fact that existing organizational realities die with their founders (at least as independent companies).

It is possible that in regions with a high entrepreneurial tradition and density such as Piedmont, unlike others from which example and instruction is often drawn with regard to spin-off practices, the reasons which refer to the active management of human resources in the company and those linked to inter-generational transfer of companies appear more important and approved than those centred on focusing-externalisation. In fact in the latter it is possible to find solutions through redefinition and development of exchanges and co-operation between existing companies more frequently than through the creation of new ones.

## Some cases of spin-off in Europe

### **BCE, BRITISH COAL ENTERPRISE – GREAT BRITAIN**

#### *Spin-off as an instrument for re-employing redundant workers*

The British Coal Enterprise is a structure created in 1984 with the task of dealing with the employment issues which had arisen in all the areas involved in the restructuring of the mining industry; it was founded as an internal division of British Coal Ltd., of which it later became independent, and is financed by the government.

Initially the BCE's activities aimed exclusively at favouring the restructuring process of British Coal; this restructuring led – apart from the closure of some mines – to the closure or externalisation of a series of services and operative divisions: the BCE worked through the widespread practice of spin-off, in which the new business, often created by an ex-employee, was guaranteed exclusive contracts for a certain number of years.

As from 1985 BCE began to widen its activities of consultancy, training and financial support, organising its structure in four operational directions: outplacement services, training and requalification of the workforce, projects for the management of the working environment and financing of the businesses which resulted from spin-off. The scope of its efforts has even become international (it has, for example, organised the privatisation-restructuring of the mining activities in the Czech Republic).

In a decade the British Coal Enterprise has contributed to the creation of approximately 86,000 jobs in the traditional mining areas of Great Britain: these

results have been made possible, even more than by the government subsidies, by the capability which the BCE has shown for meticulously identifying the economic potential in the regions it was dealing with.

The financial support for spin-off processes may take the shape of subsidies equal to 25% of the entrepreneurial project or of a minority stake, and it is bound by certain conditions: creation of additional and not substitute employment and localisation in the traditional mining areas. Potential beneficiaries for the support of BCE are also the existing companies or subjects not coming from the mining sector, providing they have plans for settling, with the creation of additional employment, in the areas involved in the restructuring of the mines.

The rate of success for the new activities sponsored by BCE (approximately 70%) is in any case to be attributed to the fact that the BCE unites financial support with qualified activities of consultancy and accompaniment.

**COMMUNICATOR AB – SWEDEN***“Lean organization” and innovative management  
of human resources*

Communicator AB, with headquarters in the suburbs of Stockholm, is a large consultancy firm on data transmission systems, computer science and telecommunications for both military and civil purposes, property of Ericsson, NobelTech, Philips and Swedish Telecom.

At the beginning of the nineties Communicator AB had become one of the most important technical consultancy companies in the country. This development was feasible thanks to a new strategy which made it possible to overcome the rigid pyramidal organization that prevented rapid decision making and reaction to the market.

In 1989 in fact a new management team set itself to dismantle the internal structure and set up a series of small branches using spin-off techniques, improving the communication channels between the functions, drastically reducing the bureaucratic procedures and eliminating the organizational barriers which kept technical consultants separate from their clients.

Subsequently the Accounts Department was transformed into an independent company with the task of supplying accounting services and balance forecasts to the new branches; the reduction of the costs and the efficiency of this structure were guaranteed by the fact that the branches were free to choose whether to use these services or to turn to other companies.

This radical reorganization of the company responded to the need to make it more attractive as an employment opportunity for young engineers and technicians. In the same period Communicator AB was obliged to face the specular problem of young engineers fleeing to set up their own businesses, not so much because they were blessed with a vocation for being an entrepreneur, but rather because they wanted to resolve a bureaucratized professional situation which they found frustrating.

Therefore in 1987, with the support of a consultant company, Communicator AB launched a programme of internal spin-off on the basis of which money prizes were offered to employees who presented ideas which met the company's new market strategy.

Out of the proposals presented by 250 employees ten were taken up and two of these led to the development of new operative lines; apart from the numbers, the most important effect of the initiative has been judged to be that of accustoming the employees to communicate amongst themselves more openly and in a more collaborative fashion.

## INTERSPIN - HOLLAND

### *The development of unused technologies through PMI*

Interspin, which has its headquarters in Eindhoven, is the product of a long-standing regional tradition of creation of dynamic small businesses through spin-off of persons, products and services from the large companies.

Interspin itself is the result of a spin-off process, having developed from RTAC, one of the 18 regional consultancy centres on technology spread throughout the Dutch regions by the government in the mid-eighties, using more than 8,500 contacts with companies, government institutions and other private and semi-private organizations operating in the field of technologies.

Financed by public funds, Interspin has close relations with the major companies in the region, Oost Brabant, and operates in synergy with the RTAC. The engineers and technicians of the RTAC visit an average of 500 businesses each year discussing the development of their activities and their potential for creation or use of new technologies.

Interspin builds its activities on the basis of this information, which include: on the one hand the constant search amongst the major businesses for the results of product and process research which, for any reason, has not been developed industrially; on the other hand, the search on the RTAC data base for the small or new company (resulting from spin-off) which might be interested in developing a particular product of this research.

Once the possible candidate for the development of the research has been found, Interspin's task is to create the conditions for setting up positive collaboration between the large industry which owns the research product and the new or small business which is interested in industrialising it; this task continues over time, since maintaining good relations between the two companies is considered an essential condition for the success of the entire operation.

It must be emphasised that large companies in the region, such as Philips and Shell, have contributed to the success of Interspin and continue to support its activities, not only financially, but above all making their human and professional resources available.

In the case of Philips, for example, the company has set up a department to follow the spin-off processes managed by Interspin; at the start of the nineties a fifth of the projects considered had reached positive results with the creation of new businesses.

## UNIVERSITY OF TWENTE – HOLLAND

### *Spin-off to re-convert the regional economy*

The University of Twente, located in Enschede in eastern Holland, decided to take on an active role in the local economy approximately 25 years ago, when the traditional local textile industry entered an irreversible crisis: the guiding principle of the University's intervention was that, in order to render the local economy dynamic, it was necessary to alter the industrial profile of the region.

Therefore, since the start of the nineteen sixties, the University of Twente has contributed to the creation of new entrepreneurial activities, by making the results of the applied research it carries out and specialised consultancies available; in 1982 an incubator was set up for new businesses interested in operating in the scientific and commercial Park of the University.

The philosophy which inspired the University of Twente is not dissimilar to that of Interspin and, perhaps constitutes a characteristic peculiar to the Dutch industrial culture: the tendency for companies to concentrate on their core business has meant that lines of technological development which could become the core business of other companies have been abandoned.

Consequently the University of Twente has developed a network of contacts with companies through which "sleeping-technologies" are identified and the possibility of making them the subject of spin-off assessed; this activity is then sustained by analysis and checking of the innovative ideas, the operational capabilities, the professional motivation and personal motivation of the neo-entrepreneurial candidates.

From a quantitative point of view the results of the University's actions seem impressive: from 1984 to 1997 170 new businesses were founded with approximately 1,400 employees.



---

## CHAPTER 2

# Company reorganization and the creation of new entrepreneurial resources: what place for spin-off?

*Exploratory research in Piedmont in the 90s*

### 2.1 The direct enquiry

Having recreated the analytical and propositional conditions of the problem as described in the documentation produced or commissioned by the Union, it was considered useful to carry out a direct enquiry into the Piedmont reality. Adopting a case study methodology, we identified two groups of companies – including about ten cases each – to be subjected to close observation:

- mother companies which are, at least potentially, initiators or supporters of the processes of creation of new companies;
- daughter companies born of the reorganizational processes of major companies, through measures in some way connected to spin-off.

The companies in the first group – large or medium-sized companies, which are particularly representative of the dominant strata of the Piedmont entrepreneurial system –

---

the questions asked to the mother companies...

have been chosen as privileged witnesses of the process underway and the cultural leanings of those responsible for personnel and organizational policies. The interviewees in this group were asked about their knowledge of the reorganizational processes amongst companies in Piedmont and how far practices which can be designated spin-off, whether spontaneous, planned or governed, are part of them.

---

... and those asked to  
the daughter  
companies

The companies in the second observation group were represented by the owner, whose personal and professional experiences leading to the decision to move from working as an employee to entrepreneurial activities were examined.

Secondly an attempt was made to reconstruct – from the point of view of the neo-entrepreneur – the process which has led to the setting up of the new company, with the enucleation of the principal protagonists and their respective roles.

Finally in both cases an attempt was made to lead the interviewees to discuss the future and their personal opinions to understand whether and how far they consider spin-off to represent an important tool for entrepreneurial reproduction and development, and to understand whether and in what manner public intervention in this field is considered auspicious and efficacious.

---

truly "representative"  
cases

While this was the method used in planning the interviews, it is now possible to say that those located and examined were shown to be truly "representative" cases, not in a statistical sense, but certainly as examples of the variety of reorganizational processes that companies are undergoing in Piedmont. They are experiences which vary widely, both as far as their reasons and their results are concerned, with direct links to the processes by which new companies are created. And these processes also deeply vary as regards their timing, reasons and methods. Any attempt to summarise the results in the form of prevailing tendencies – in the entrepreneurial system and the organizational culture – should therefore be considered a necessarily simplifying generalisation of the facts and their evaluation. As a summary, it cannot replace, but only integrate the analytical consideration of each case considered individually.

One way of summarising the principal results of the

enquiry, carried out through in-depth personal interviews, could be that of translating them into answers to the principal questions formulated.

## **2.2 Those responsible for personnel in companies that are potential mothers of spin-off businesses: the questions and the answers**

*Are company reorganizational processes underway in Piedmont in line with the procedures suggested by literature on the subject at international level?*

There were numerous testimonies agreeing to the fact that in recent years there have been considerable organizational changes within the Piedmontese companies and in the relationships between them. The principal tendencies correspond to that which we can call "tertiarisation" and "externalisation": two definitions with ambiguous and changing meaning according to who is using them, but substantially corresponding to a redefinition of the confines between activities within and outside the company organizations.

In the case of "tertiarisation" the process often implies the attribution to independent company units – already in existence or set up specifically for the purpose – of activities and services which are carried out and delivered inside the plants and the offices of the company that performs the tertiaryisation. Previously the same activities/services were managed by personnel directly employed by the main company. By "externalisation" we most often mean the devolution to independent businesses – whether existing or set up ad-hoc – of activities carried out previously in-company and now outside of it. In both cases there is a reduction of the dimensions of the original company and an organizational concentration on the functions considered specific and typical, with the activation of a series of relationships of exchange between different organizations in all other fields of activity.

Of these processes it is possible to find in our sample – though quite small – a considerable variety of examples and possible declinations.

---

tertiarisation

---

externalisation

a large company in the  
electronics sector

- There is, for example, a now historical case of a large company in the electronics sector which in the 80s was subject to a truly considerable flow of spontaneous spin-offs, encouraged by the emergence of substantial market opportunities for the sub-contracting of services to the mother company. Due to a specific technological-productive conjunction, which generated a strong and differentiated demand for personalisation of software to work on machines produced by the major manufacturers, no less than eighty companies were set up by ex-employees, mainly from the ranks of those individuals who were in charge of specific projects. Officially the mother company did not intervene in the process, but it is easy to recognise that the relations of habit and trust which linked the owners of the new software houses to the managers of the logistic and purchase offices of the mother company favoured a tacit exchange between a regular flow of commissions and the supply of services at quality standards and low prices.

many new companies  
set up in the 80s

However this process exhausted itself rather quickly, when the market space for custom-made software was reduced in favour of standardised versions of integrated packages.

Since then various waves of substantial company restructuring have followed. Their effects on employment however have mainly fallen on benefits and early retirement. Not that exits towards independent work by operators and technicians or towards independent professions and consultancies by office staff and management have been lacking. Still no professional group has emerged capable of showing entrepreneurial skills comparable to those of the heads of project of the eighties, since the effects of the exits on the economic structure have become somewhat ephemeral.

On the organizational side, on the other hand, processes of externalisation and break-up of activities, with some cases of management buyout, have occupied all the space of changes of any size, without any planned consistent spin-off initiatives emerging.

- Still in the electronics sector, but this time in the field of small and medium-sized businesses, we took into consideration one case in the computerised service. In the recent years this sector has seen processes of subdivision of growing companies (but sometimes also in crisis) to respond to the growing need for flexibility and reduction of costs. This need was caused by the progressive difficulties of competition, in turn encouraged by the increasing size of the supply determined by the dismantling of major companies. Thus in a circuit of action and reaction which seems to have little virtue, the witness we interviewed has seen his company shrink from 45 to 14 employees, with the creation of four new companies by ex-employees. With disarming frankness the owner of the original company has declared that he "warmly" encouraged them to set up on their own, in order to be able to purchase their services at lower cost, imposing on them the additional burden of finding other commissions in more specialist fields in order to create a business of adequate dimensions. To set up a company with the assistance of the originating firm has, in this case, little to do with the more propulsive image of spin-off, neither as far as the growth of the companies directly involved is concerned, nor as regards the local development in the area in which they are situated. In entrepreneurial activities as in human demography being highly prolific is not perforce a symptom of evolvent dynamism.
- Even in more classic manufacturing activities than those of the electronics field it has been possible to identify reorganizational processes corresponding to the dominant international tendencies. This is the case, for example, of a major manufacturer of traditional consumer products emerging from a drastic process of restructuring; here we have also witnessed the creation of new companies, functionally specialised and legally independent, by ex-employees of the mother company. But even here the phenomena and the subjects have tended to take on forms which

---

a case in the  
computerised service  
field

---

new companies but...  
little development

---

a company  
manufacturing  
traditional consumer  
products

---

tertiarisation

do not fit into the theoretical models suggested by the documentation on spin-off.

Following a formidable market crisis and a series of changes linked to the ownership and the management, the company in question started a considerable process of reorganization. On an operational plane the logic emerging from the process is precisely that of the redefinition of the company's core business, with concentration of efforts directly on it, flanked by pressing tertiarisation of some internal service activities and accentuated recourse to outsourcing for the acquisition of specialist services.

Both these processes seem to have been taken forward. An example of the first kind is the tertiarisation of security services: an ex-employee who worked in this field was helped to create his own company, he employed ex-colleagues and the mother company contracted its security services from him. Similar processes have taken place with reference to "minor" services: this is the case of the micro-tertiarisation (2 employees) of the photocopier operators and other auxiliary services. A more important role is played by the tertiarisation of the management of the warehouse, being studied at the time of the interview.

---

outsourcing

A typical example of outsourcing procedures is that adopted for the management of computer services: all the connected activities were entrusted to a team of 15 employees from outside companies (only a few of them were ex-employees of the larger company).

*From the facts gathered have changes emerged which correspond to any of the types of spin-off identified at an international level?*

---

it is difficult to fit the cases examined into any scheme of "pure" spin-off

It is evident that the transformations exemplified in the cases examined have often led to the creation of new businesses and the taking up of entrepreneurial positions by subjects previously employed by the companies from which the processes have originated. However it is difficult to fit the cases examined into any scheme of "pure" spin-off. The three fundamental requisites - the newness

of the activities carried out, the independence of the companies created, the active support by the original companies – are rarely all found in the single situations.

What distances the experiences from the “ideal” model of a proactive spin-off, motor of new development at a local level, is however above all the lack of newness in the activities (products, services, technology) for which the new companies were set up. On the other hand, by definition, all the cases of tertiarisation, of externalisation and of outsourcing result as different methods for organising production and supply of goods or services which were previously produced within the mother company through the work of the directly employed operators. The cases in which a new company is created with the specific aim of developing a new or different technological opportunity, concerning a product or a service, available to, but not sufficiently used by, the mother company seem to be much less common, in both the experience and in the organizational culture of the area considered.

The other two requisites peculiar to the experiences of spin-off in the European sense – the independence of the new company and the deliberate support by the existing one – seem to appear more frequently in the cases studied, even though there are doubts about how far the form corresponds to the substance and how many of the intentions declared by the protagonists coincide in effect with the objectives pursued and the means adopted.

Let's try to recall the essential nature of some of the other company cases examined, to see if and to what extent they resemble European models of spin-off.

- ▶ There is the case of a large publishing-printing company which today can probably be defined as multimedia, since it sells a wide range of editorial products not only on paper, but on a variety of audio-visual supports. New products have required new, diversified and flexible production logic, based on the co-operation of many specialised units that work “by campaign”, with a considerable degree of uncertainty

---

a publishing-printing  
multimedia company

about the entity and the duration of the different initiatives. This leads to the need for many specialised suppliers that can be varied over time: the ideal base for spin-off it would seem. In the past, in moments of considerable technological investment which led to personnel being made redundant, use was made of planned defensive spin-off measures: in particular employees in a department which was closing were helped to set up a company which then employed them. Apart from the objective weight of such a precedent, it is possible that it has contributed to opening the organizational culture of the company to different managerial possibilities. Thus in recent years it has been possible to register at least one case similar to the idea of "strategic spin-off, with the exit of a highly qualified and enterprising employee who has dedicated himself to developing new production technologies, to the point where he has become the advanced reference point of the mother company in that field, as well as an independent supplier of specific technical production solutions of the mother company and of numerous other companies in the sector working in the various international markets.

Many other processes have been registered alongside this more formalised case, defined as spin-off by the company's management, corresponding to strategies of flexibility and diversification, with reduction of costs. The common aim seems to be that of creating a supply which is flexible in quantity and considerably variable in quality, of products and services which are essential to guarantee punctual delivery to a variety of different sub-markets, all marked by high volatility and uncertain progress.

Here however an essential peculiarity of the processes of reorganization of the relations between companies in areas of high entrepreneurial density makes itself felt. To a company such as the one studied, which decides to ever more use independent and specialised external producers, for an ever increasing number of components and services linked to the company's

---

a territorial context which does not make it necessary to support spin-off processes

principal business, the picture offered by the territorial context in which it is located does not make it necessary to actively co-operate in the creation of new businesses by its own employees. Above all because some of these already leave spontaneously, as new market opportunities appear (and which they are often the first to recognise, given their privileged vantage point). These subjects present themselves to the company of origin as potential suppliers, placing themselves in competition or as a complement to other independent suppliers already willing to meet commissions by the principal company. For the latter knowing that it will be able to count on a reasonable range of offers for each production requirement, the main interest lies in the selection and the "binding" of the partners who are most important to her (for example, offering them longer contracts, in exchange for an agreement to withhold exclusive processes or products from competitors).

The interviewee himself highlighted the perceived distance between situations in which a certain professionality is rare in the company and difficult to be provided by external suppliers – which would lead to explicitly apply, amongst the instruments of personnel management, also strategies of valorisation, growth and "control" of entrepreneurial vocations and ways – and situations in which the labour market and the existing entrepreneurial structure offer a wider range of choices to both companies and workers<sup>1</sup>.

In this latter case, considered nearest to the reality in which the company being observed operates, the market and spontaneous processes stimulated by it determine the offer of suppliers and services. Only if necessary the firm puts into practice selective strategies and reinforcement finalised on some of the existing options.

1. To explain why the company did not have a formalised and planned policy of spin-off the personnel manager said -our case is not like that of a high-tech company where there is super-specialisation, there are few alternatives on the market (the employees) become prized resources, so in the company we aim at a policy which will lead to such solutions. For this company we find alternative solutions outside, even though we favour ex employees because they know the working methods, the level of quality...».

a spin off which came  
about over time

Even the case of strategic spin-off mentioned earlier came about over time, after the successful employee had left.

The example shows that the support from the mother company is not necessarily planned before the neo-entrepreneur leaves. It is however possible for it to be agreed on at a later date, when the ex-employee offers himself to the company as a potential supplier to be supported, or not to be lost. At this point the company may be induced to act in order to maintain contact with the ex-employee and even to benefit his choice of operating independently.

an advertising company

- Interesting dynamics are also to be seen in another case of a large company operating in and at the same time creator of and particularly exposed to innovations in products and market variability. In this case the company provides publicity and marketing services and during the last fifteen years it has not only seen organizational changes but also alternating phases which have led the highly complex company structure to swing first in one direction and then in the other. Between the eighties and the nineties the company moved from a phase in which the tendency was to be a group of companies working in widely differing sectors to one in which it was considered more opportune to gather in a specific core business the activities closest to it, using external specialist suppliers for all the rest. The realisation of the first strategy led to the creation of numerous "specialised units" in various fields of activity, through processes known as "internal spin-off", carried out under the control of the holding company. This seems to be a case which in European studies is defined as "intrapreneurship", that is a form of entrepreneurialism exercised within the company organization itself. In the nineties the dominant movements were on the contrary the "gathering in" and the return to the main company of the selected activities, with the sale to the outside of others. Only two examples remain, which can be brought back to spin-off though they are very differ-

intrapreneurship

ent with respect to the initial models. One case is the creation of another advertising company, with personnel from the larger business, characterised by being smaller and leaner and therefore specifically dedicated to the smaller clients. The new company, however, remained part of the group and not became a totally independent entity. Independence was realised in the second significant case of spin-off of the nineties, but even here, with respect to the characteristic traits of "European style" spin-off considerable and curious deviations emerge. The lynch pin is an ex-employee with high qualifications and very high rank, no longer in the first flush of youth. The mother company created a specialised agency for him ceding personnel and clients previously his; the originating company also owned more than 50% of the capital of the new firm. The new agency was characterised by being dedicated only to the production of "creative" ideas, using the mother company for the purchase of services and products necessary for realising them. This is the unusual aspect: in a certain sense the relationships between the new company, supplier of specialised services and the mother company are reversed with respect to the classic model of spin-off. Here the latter supplies standard services to the former (including routine administrative functions) while the smaller company produces and sells "ideas", in a certain sense guiding its own production cycle.

The evolution of their relations over time seems to have led to an increase in the legal-functional independence of the two companies: the owner of the smaller business acquired the controlling interest, while for the purchase of external services it has turned to diversified suppliers outside the mother company. The latter, in turn, seems to have calmly distanced herself from the daughter, now considered a small and friendly competitor operating in some segments of the market. The fact that the current top management of the mother company now has an average age of approximately one third less than that of the owner of the supposed daughter seems to lead fur-

two cases which can be brought back to spin-off

ther towards an ad-hoc explanation: more than a representative case of reorganization, that examined seems to be an interesting example of resolution in gentlemanly and mutually satisfying forms of a particular working relationship without any probability of being reproduced.

Even in one sector in which spin-off processes are very common at an international level (with personnel dedicated to "creative roles" who often set upon their own, leaving large multinationals in the sector to follow specific clients and pursue their own professional independence) the Italian case examined therefore shows considerable anomalies. The mother company is very large, but it is national. It's more common to see employees rise "from the ranks" through training and internal development of top level professional skills than it is to witness recourse to external consultants and voluntary exits of qualified personnel. The real frontier of the practised spin-off stops on the threshold of entrepreneurship within the group, rather than creating a genuine proliferation of independent companies.

---

a multinational firm in  
the computer  
technology sector

- Amongst those considered, in effect, there is only one case that figures as a structured and conscious example of spin-off deliberately directed at the creation of linked businesses outside the original company. The aim pursued was, at the same time, to resolve the problem of the redundancies and make reorganization-innovation of an important service possible, as client assistance might be for a large multinational in the computer technology sector.

The case started at the beginning of the nineties when it was necessary to react to an acute world-wide crisis in the company in question. Due to the extent and the rapidity of technological changes underway and the unbridled competition on costs, radical restructuring projects were necessary. These projects, planned at the level of various countries in which the company was located, were generally finalised in a considerable

reduction of personnel (usually around 50%) and the creation of an efficient network capable of producing services at lower costs and above all variable and with increased flexibility with respect to the trends of the demand. The practices of spin-off were considered potentially useful for pursuing both general objectives. In Italy the case is of national importance, leading to the creation of ten new companies, involving approximately sixty ex-employees. Two of the new firms were created in Piedmont and both have been studied directly in the course of this research.

To summarise the philosophy and the case study methods it may be useful to refer to the most important activity involved in the reorganization: the Multivendor Customer Service (M.C.S.), the business unit that deals with assistance after the sale of computer products. The mother company – to avoid the ferocious competition exercised by a number of small independent suppliers of assistance – decided to reposition M.C.S. on high added value activities, retraining part of the personnel to this end. The remaining system and software assistance activities were delegated to small independent units formed by ex-employees.

The creation of the new businesses was deliberately planned and favoured by a series of incentive, support and guarantee measures, capable of bearing the initial impact with the market and allowing processes of progressive diversification and independent growth.

If we agree to consider the novelty in the organizational model with which it is issued as an adequate functional substitute with respect to the originality of the product-service foreseen by the theoretical model of spin-off, in this case all three conditions set for this model would seem to be met: novelty, independence of the daughter companies, together with planned support from the mother company.

---

a "perfect" case  
of spin-off?

The analytical assessment and the instruments with which spin-off was supported in this case will be dealt with in a later section.

We will review some of the general considerations suggested by it after having dealt with important complementary factors which have emerged from the direct analysis of the company case studies (the daughter firms) created through this process.

We will however mention at this point some brief evaluations from the information gathered which we feel it is possible to make.

Even in this case, that seemed more than others to present the formal requisites of a "perfect" case of spin-off, there were important problems and contradictions, which an over-simplified and naively optimistic vision of these management practices could lead us to underestimate. In particular the convergence of a plurality of organizational objectives (reduction of staff and creation of an efficient network of derived businesses) – while this may have increased the motivation of the mother company – it has also forced the co-existence of ideas which are poorly matched. The objective characteristics and the subjective attitudes of those who would have preferably been encouraged to leave (because they are less useful within the company) have generally resulted to be in contrast with the attributes necessary to make the new business operate successfully. Thus the formation of teams to be destined to the new units, and even more the identification of team leaders to whom the management can be entrusted, have been shown in the words of the interviewees the most problematic part of the process.

On the other hand also the mother company shows in our opinion the effects of another contradiction of interests: on the one hand the desire to create effectively independent and efficient businesses – in order to be able to effect a real reduction in costs and be able to withdraw from responsibility towards the future of the ex-employees – on the other hand the desire to maintain a favourable market relationship with its suppliers. This leads to the decision – which does not seem to have been shared by the other interested parties – to create companies of fairly small dimensions,

with other clients but not too many, efficient, but not completely self-sufficient, and so on.

All this seems reasonable, of course, and leads one to say that the real outcome of the spin-off processes, even when intentionally pursued and planned, can be evaluated only after years and depends on a number of intra- and inter-organization dynamics which cannot all be defined in advance and guided by only one of the protagonists. The case examined suggests that beyond any systemic vision, even the most fully agreed spin-off is terrain for conflict and tensions between differing interests and logics.

Their reconciliation is probably one of the principal stakes, and the mother companies – even the most far seeing – are not necessarily in a position to effect it completely on their own.

As far as the specific case to which we referred is concerned we can add that, after two years, the judgement of the principal company on the results of the spin-off that it started is decidedly positive: the turnover and the employees of the new companies have grown appreciably and the degree of dependence on commissions from the original company has descended on average below 50%. The mother company's approval is confirmed by the fact that other spin-off processes were underway at the time of the interview. This was happening, for example, in the commercial sector, with the activation of eight agency contracts agreed upon with ex-employees and in the activity of call-handling, where ten employees, under the guidance of a company director, offered themselves for the independent management of a clients' telephone calls, a service to be extended to night hours and holidays.

The general effects on the company culture declared by the company representatives interviewed were totally coherent with the expectations encouraged by the literature on the subject. In their opinion the positive experiences of spin-off encourage further availability and improve the expectations of the remaining

the real outcome of the spin-off processes can not be immediately evaluated.

employees, favouring the general diffusion of a new interest towards "employability" also outside the company. In this case too however, alongside the potentially dynamic effects on the internal organization, there is a potential contradiction in the need to maintain high internal cohesion: if everyone concentrated on their own potential external employability the cooperation and the commitment towards the mother company could be affected.

*Is the theme of spin-off, as defined in the literature of the European Union, pertinent or extraneous to the organizational culture of personnel management?*

Apart from the entity and the type of reorganization and spin-off effected, one of the researcher's aims was to verify whether the theme of spin-off – as proposed by the European Union – was known to personnel managers and included in their decision making processes as one of the possible solutions.

In this case too the information gathered in the interviews gives a mainly negative response. In areas such as Piedmont – with a solid industrial tradition and high entrepreneurial density – the intense and widespread processes of reorganization of the companies which have been underway throughout the nineties seem to fit into different cultural and operational models than those linked to the idea of spin-off.

In a situation where spontaneous spin-offs are a well known phenomenon to those who manage company personnel, there seems to be some difficulty in recognising beforehand the possible advantages for the original company of entrepreneurial exit of its employees. In the considerations expressed, as well as in those non mentioned, there seems to be an overriding fear of losing qualified employees and finding dangerous competitors or "overly independent" suppliers. Decidedly little appreciated, by most existing companies, is the prospect of giving the opportunity for valorisation of entrepreneurial and innovative talents dormant in some of their employees, even though this would lead to an enrichment and qualification

---

different cultural and  
operational models

---

the risks are clear, there  
seems to be some  
difficulty in recognising  
the possible advantages

of the entrepreneurial structure with an increase in the opportunities and advantages of qualifying functional links.

One theory to explain what happens may derive from the context in which the organizational transformations of Piedmont companies occur. In effect in other European areas of highly concentrated industry and scarce "spontaneous" tendencies to entrepreneurship the cultural and organizational prospective of "focalisation" – with downsizing and outsourcing – makes it necessary to face the problem of creating an external entrepreneurial structure which can cooperate in ways foreseen by the model. The first vein of potential entrepreneurial resources is naturally identified in employees, in whom at this point the mother company can usefully awake every eventual propensity for independent initiative, and operate actively so that the attempts are successful and create solid businesses. In those entrepreneurial situations, such as that in the North and the Centre of Italy, in which a number of companies operate and are set up spontaneously each year, it is possible that for companies that wish to organise their activities on the basis of an increased division of duties with other businesses, the problem is mainly the need to select and sometimes train and direct existing suppliers according to their current needs, rather than creating new ones. On the other hand it is possible that for the employe interested in taking up the opportunities offered by the company's reorganizational policies the most natural route seems to be to leave the company, set up a suitable structure and adequate organization and to then present himself to the company of origin as a potential supplier of specialised products and services. Thus all the advantages linked to the knowledge and the awareness of the activities, the staff and the work methods of the original company become competitive advantages which the potential supplier offers to the company of origin, rather than contributions which the latter deliberately supplies to the ex-employee so that he will be successful.

In fact it is possible that the real advantages which the new entrepreneur gains from the company of origin do

the theory may derive from the characteristics of the Piedmontese entrepreneurial context

not derive from a policy planned to favour the spin-off. Although this advantage is not less favourable to the existence and development of the new company.

spin-off as a tool for  
dealing with  
redundancies

The cases in which most of the large businesses interviewed declare that they have at least considered, if not actuated, incentive and support policies directed at the entrepreneurial exit of their employees are those in which there were structural redundancies of personnel. In these circumstances, sometimes, alongside numerous other ways of favouring a non-traumatic exit of personnel, the possibility of giving incentives and support to anyone who wishes to set up an independent activity was considered. This was however always a measure subordinate to more usual social buffers and in fact considered objectively hampered by them, since it was relatively less advantageous, when assessed by potential users.

Therefore the view of spin-off mainly held in Piedmont, if held at all, is "reactive" or "defensive" with respect to situations of labour surplus. The motivated exits are evaluated more in terms of a possible solution of the problem of the redundant workers than in terms of positive contribution to the operation of the company itself.

Thus, with respect to the question posed at the beginning, we must conclude that, in the majority of Piedmont companies the problem of spin-off, as sustained by the European Union, while known is present only in the background, where the possible options blend into the improbable ones. This is particularly true if we consider the concept of spin-off as an organizational option for the development of the companies and an instrument for the dynamic management of more evolved careers. In the more defensive meaning, which mainly takes the form of outplacement of some kind, directed at independent work rather than work as an employee, the references to the potential of spin-off are more frequent, but more often immediately accompanied by a series of links which would impede its use (amongst which it is very frequently mentioned a presumed hostile prejudice from the unions, who prefer more traditional social buffers for the management of redundancies).

*In the cases where spin-off policies are practised (or are intended) what are the reasons, the methods and the means used?*

Even in the cultural and operational context described, some cases of effective spin-off have been identified and studied. While they represent more of an exception than the norm, their analysis can offer interesting starting points for reflecting on the potentialities and the limits of an approach to local development policies which concentrate on potential benefits originating from the start-up of new businesses out of the existing ones.

In two cases among those analysed, we feel that it is possible to identify the methods and the tools with which forms of deliberate spin-off are practised by important companies located in Piedmont.

- The first case is that of the multi-media printing business mentioned earlier. In order to face the need to avail themselves of numerous and variable specialised suppliers, the company has set up various strategies: the use of the market of existing suppliers; commissions to those who autonomously offer themselves (often leaving the larger company, but on the basis of a totally independent decisional process); the direct support of some others so that they can set up alone and supply adequate operative standards for the needs of the mother company, guaranteeing increased levels of reliability, on the plane of loyalty and sharing of a business and professional culture.

Therefore, in this case there were above all spin-offs which were not planned in advance and were not considered, at least at the beginning, a solution that was necessarily preferable with respect to others available. In this context the help given by the mother company mainly consisted of "guaranteed commissions", or work assured for a certain period of time, at pre-defined economic conditions. Only in a few cases have some form of participation in the investment (a financial contribution) been added, which however, it was specified, did not lead to equity holding in the new

---

two cases of spin-off

---

the case of a multi-media printing business

---

the support offered by the mother company

company set-up. The interviewees declared also that commercial relations between the new business and other clients are in any case to be encouraged. The counterpart is usually the expectation of some clauses to protect the company know-how, so that the new supplier cannot make commercial use of it to the benefit of a third party.

---

the case of a  
multinational computer  
technology firm

- The second case useful for the identification of methods and tools for the active support of new businesses by the mother company is that of a multinational computer technology firm which has drastically re-dimensioned its direct employment, creating a network of suppliers of client assistance according to new organizational models. In this case, the use of the practice of spin-off has been chosen and planned in advance by the mother company and has been put into act in an integral form which foresees direct intervention in the phase of identification of potential users, their motivation and encouragement to leave, support for the setting up and stabilising of the production activities, and forms of repeated support for the renewal and reinforcement of the skills over time.

---

the support offered to  
the new company

In practical and analytical terms the main measures activated by the mother company in support of the employees who create spin-off businesses for client assistance have been:

- a financial bonus, *una tantum*, as an incentive to accept the proposal to leave;
- the guarantee of a contract for assistance on request at agreed tariffs;
- for the first two years a minimum volume of calls paid in any case (even when the number of actual calls was lower) at tariffs above the market prices, in order to guarantee competitiveness in the acquisition of other complementary commissions;
- a "safeguard clause" which guaranteed, in the case of a change of heart within the first year, the chance to return to the company as an employee, psychological reassurance for the employee and reinforce-

ment of his position in the process of intrafamilial negotiation on the decision to leave;

- a series of interventions of technological and market assistance and programmed training on new equipment, to maintain high levels of competence and avoid the risk of technical obsolescence in the face of innovation. It is particularly significant that a specific unit has been set up within the company to cultivate these partnerships and guarantee their stability.

As can be seen, a considerable number of tools have been set up which, excluding only equity holding, includes almost all the forms of support mentioned in the literature. The emphasis on measures for incentivating, reassuring and guaranteeing the ex-employees, clearly reflects the fact that this spin-off was principally an initiative of the mother company. It had to convince a group of employees who were initially reluctant to leave, both because of the crisis which was affecting this sector and because the company had long been characterised by a favourable environment and particularly good pay conditions, also testified to the low turnover.

*Which judgements and suggestions for the public policies, on the question of interventions in favour of the creation and development of new businesses through the process of spin-off?*

There are few direct opinions available on this point. While the experiences and the organizational culture of companies offer little space for spin-off, the public initiatives in this field are few and far between. Certainly not sufficient to have been noted for their results and to have allowed the formation of structured opinions about them.

From what has been said it seems possible to pick out two important evaluations, supplied by representatives of different companies.

The first interviewee referred to the operations of one of the very few public institutions aimed at encouraging spin-off: the BIC and the financial means with which it was equipped. The limits of this kind of intervention were emphasised: even by those who had directly benefited

from it, it was considered an intervention of purely financial support. Though appreciated at the time of need, it was revealed to be totally inadequate with respect to the effective expectations of the new spin-off entrepreneurs. Even when the intervention takes the form of equity holding, the neo-entrepreneur expected true participation from the public agency in the company, with the contribution of experience and competence in taking the more difficult decisions. The lack of a role of consultancy and active participation is not regarded as a symptom of discretion, but of lack of interest, of which even the most generous financial contribution is not considered repayment.

The second important opinion on public policies came from a large company which has seen many spontaneous spin-offs, but has never practised any planned ones. In the opinion of the executive interviewed the culture of spin-off as meant by the European Union is not sufficiently widely spread in the Italian business context to make it an independently propulsive subject for local development policies based on enterprise creation. For it to be possible to involve them in such initiatives two fundamental conditions are necessary, which only public actors can determine. The first one is the presence of an external subject (technically: an agency) capable of operating as an active intermediary between opportunities for innovation and technological development – in some way present within existing businesses – and possible entrepreneurial enhancement of employees whether they come from the same operational units or not.

The prospect of channelling efforts into sustaining the difficult, but necessary, process of generational change in small and medium-sized businesses is also considered promising, attempting to draw potential new entrepreneurial resources from the ranks of redundant executives in large companies.

The second condition is the availability of public money to pay the mother companies the organizational and professional costs of their efforts in organizing and accompanying the new entrepreneurs and their businesses along the initial part of the route to success. The need to

---

a public subject  
operating as an active  
intermediary

---

to pay the mother  
companies the costs of  
their efforts in  
supporting spin-off

create new business is evident – if only to counter the reduction in jobs and the loss of income at a local level caused by the large companies drastic restructuring. It is agreed that the contribution of the companies can be fundamental to the success of initiatives if which are not to be short-lived. It is however doubtful that the existing companies can find sufficient incentives to take part in the process without help and a substantial intervention by the public agencies, not only as a direct supplier of resources and services, but also in actively organising the relations between the potentially important private subjects.

### **2.3 The entrepreneurs who head the daughter companies born of spin-off processes: the questions and the answers**

As has been mentioned in the previous pages, for many reasons the instrument of spin-off is not widely present in the Piedmont industrial culture. Little attention from major companies for the potential of a practice which elsewhere has been used both for innovative development and as a social buffer with respect to choices of occupational reduction; opposition (real or presumed) from the unions towards a practice which replaces business risk with traditional assistential instruments; lack of action of the public bodies, both state and local, in supporting spin-off activities: these factors all contribute to the lack of familiarity assessed through the interviews. Substantial differences in the characteristics and the consistency of the entrepreneurial structure existing in Piedmont, with respect to that which is typical of other European areas, can also offer possible explanations.

The existing research into the Piedmont entrepreneurial system seems to agree in recognising the following two structural characteristics as part of the processes of reproduction and diffusion of the “entrepreneurial resources”.

- the majority of new (successful) entrepreneurs has lengthy experience of working in one or more companies, where a process of learning, useful for setting

up one's own company (above all of technical, but also market and organizational skills) has taken place;

- for many of them the relationships within the company, or with clients or suppliers, have played an important role in favouring, directing and deciding the entrepreneurial choices.

---

the role of relationships  
between existing  
companies and  
new entrepreneurs  
who left them

Therefore, while not in the same form foreseen by the European documents on spin-off, the role of relationships between existing companies and new entrepreneurs who left them is as important in Piedmont as elsewhere. It is therefore a topic worthy of careful consideration and analysis.

Thus, while it was difficult to identify a sufficient number of cases to form a sample of businesses born of deliberate spin-off processes guided by the mother companies, material on the role of relations between companies towards the processes of development of entrepreneurial resources, to be documented and reflected on, was not lacking.

---

the sample of daughter  
companies

The group of new entrepreneurs with whom it has been possible to engage lengthy conversations must be considered an example of the variety of processes which in recent years have started new enterprises from existing ones. Only in a few of those processes – as was mentioned in the previous section – were the entire range of prescribed conditions which define spin-off in “European” terms present. The sample of daughter companies thus includes, principally, businesses which have originated from reorganization processes of the same companies already considered in the previous section. To this we have added two cases (the only ones known at the time of the inquiry) of companies founded with the direct support of the BIC Piemonte and its financial structure Innoinvest. Then there is the case of the neo-entrepreneur who left a large company with employment difficulties using the benefits foreseen by the “Law on mobility of labour” in support of those who opt for the transfer to self-employment, rather than waiting for another job as an employee.

---

the main interest in this  
part of the survey

The main interest in the limited collection of personal and company cases lies in the direct knowledge, through the viewpoint of the subjects who are active protagonists, of some of the real trajectories which have led persons

employed by existing companies to become entrepreneurs and founders of businesses. Secondly, the material gathered can further assist in formulating an opinion on the effective relationships between companies presiding over processes of entrepreneurial proliferation. Thirdly the evaluation of forecasts on the probability that new entrepreneurial resources will emerge from the widespread reorganization of the existing industrial system, capable of allowing an at least partial replacement of resources within a fundamental social category which has seen a worrying reduction in some of its traditional sources, will be based on facts.

As in the case of the "mother companies" we have tried to bring the empirical material acquired back to some of the fundamental questions which have guided the research in the field. Unlike the preceding section however, we have tried here to maintain the original form of expression, as drawn from the recordings of interviews. This also underlines the increased interest that in this part of the work is assigned to the persons involved, to the events and the personal evaluations of the neo-entrepreneurs, with respect to the companies and their reorganizational policies.

*Which company events and personal stories led the ex-employees to undertake an independent activity?*

As could be expected the first fact which emerges from the interviews is that all the entrepreneurs have had lengthy previous experience of work marked by numerous changes among different companies. This experience has allowed them to acquire considerable know-how, technical in all cases, but also management and organizational in some. Only in one case was the career entirely within one single company, but it was a forty year career which had taken the neo-entrepreneur to a top executive position. At the time of the spin-off one interviewee had already matured experience as both an executive and as an entrepreneur, another had been the general director of a branch of a multinational, while the other three had changed companies and enriched their professional skills. When they entered the working world they all had secondary school or university education.

---

the previous working experiences of the new entrepreneurs

One undoubtedly interesting case is the following:

➤ *I began working in 1969 at Fiat, in what was known at the time as the Central Calculations Office and my main duty was using computer technology to resolve complex problems, so in effect I was a mathematician.*

*Gradually... my duties changed to support of the development of operational compiling systems in the context of the introduction of the first small computers into the company. After a few years, still within Fiat, I dealt with the first data base systems, then I moved to an American company that dealt with the development of data base systems for banks and similar institutions. I was custom engineer for Europe.*

*Serious personal problems forced me to leave this job in 1977 because I was frequently abroad, I had an office in Brussels and another in London and I was never in Turin. I went through a period of crisis and decided to leave this business and I began to develop autoverticalised systems: use of mini-computers for strange applications, such as security systems, etc (...).*

*At this point I was somewhat outside the market and I began to seek a solution. I had developed some expert systems, amongst which one for some agricultural analysis laboratories... which were a success in Holland. Then I moved into the world of agriculture and, since I had always been interested in doing research, I created a single person company with the sole aim of participating in a consortium of companies, which I still belong to: on the board and as secretary of the board. I have lent a hand to almost all the companies that participated in the various ESPRIT projects and Finalised Projects. Within these consortium activities one day I decided to set up a company in Sardinia dedicated to automation in agriculture. Capital was invested, by me too, and for eighteen months I was general director of this company, I moved to Sassari and we could say that this was the moment in which I tried to launch one of my ideas. Here I came into contrast with the president who, in my opinion, did not have his feet on the ground and, considering that the decisional and managerial conditions did not meet my ideas of entrepreneurialism, I left.*

The route taken by a technician with rather different training is also significant:

- ▶ *I was educated at a vocational secondary school, then I attended the Peano technical college in the evenings while working during the day, I moved from a small company with four or five employees which mainly did cabling of electrical cabins and electronic boards to a company that constructed numerically controlled kilns for the working of metals, with about thirty employees and a world market. The leap was in the computer technology. In 1977 I joined an American company which dealt with data entry and remained there 10 years. Later this company too was piloted towards failure, abandoning the small clients and concentrating on a few large ones – many in the Turin branch spoke out against this decision, prepared to triple their efforts rather than abandon the smaller clients who, overall, were worth more than the few large ones. The choice of the executives in Milan was another; no one agreed in Turin and there followed a mass exit. So I joined XY: I liked the environment, the machines, the philosophy, I had the inside knowledge which guaranteed that it was a solid company.*

Also the training process described by another entrepreneur is very interesting: completely within the company for which he would work for his entire career as an employee:

- ▶ *In 1960, I was not yet seventeen years old, I went to AB to take a course in map making, after eighteen months work – then I completed the initial training and found work immediately – cleaning the looms in a mill, it was appalling because I was still a boy, the shop floor held 380 looms and the noise was incredible. From the third day I began writing letters of application to all other companies trying to find a new job. There were no answers partly because I was still young and partly because I had no qualifications. Finally, after eighteen months I was called for an interview at AB, I went to the interview with my father and shortly afterwards they sent me a letter inviting me to take a drawing test. I had recently begun an evening course in technical drawing, as an apprentice I was allowed to leave work early. Even at school drawing was the only thing I was good at. I went to take the test, free-hand drawing and after a few days I received a letter offering a course in map making.*

*I resigned, took the course, which was wonderful, then we were employed – even at the initial training course I got good marks in geography. I began as an apprentice for three and a half years, then I worked as a draughtsman and after a couple of years I was asked to work in the editorial office where the work of gathering and analysing the data to be supplied to the draughtsmen was carried out. I liked this work very much, I had a German boss who taught me a lot, after seven years I was offered the post of head of department, replacing the German who would be retiring in a couple of years time; I was happy where I was, but I told the director – and this was the start of my career, at thirty years old – that I would accept providing my colleagues agreed (the eight who had started out with me at least), because if they had boycotted me I would have got nowhere. My boss went on holiday and I acted as his replacement, without even knowing how to start organising the work (...). This boss, after working alongside me for a year retired and I took his place, it was a very hard job, I had 40 people under me (...).*

*Mine is a rather unusual story (...). I have always taken an interest in all the work procedures, previously our work was very complex and required vast knowledge, there were at least ten professional roles involved, now a person can work alone. I was interested and therefore I had a certain familiarity with almost all the procedures I was therefore at an advantage in later processes.*

professional reasons as  
a fundamental element  
which lead the  
employees to the  
decision to become  
entrepreneurs

All the interviewees give professional reasons as a fundamental element which has led to their decision to become entrepreneurs. In one case it was necessary to find a market for his know-how, in others the need for greater independence played a role, the lack of interesting prospects even more than the certainty of steady employment, the desire for personal fulfilment.

The following quotes document both this variety of cases and the importance of the professional sphere of the reasons for the entrepreneurs' choices:

- *I became an entrepreneur between '78 and '80 before founding my current company. The reason was that there was no room for my professional level within a market which was divided between Italy and America. In particular I was a spe-*

*cialist in computer systems aimed at the development of operational systems and languages, a market which was completely wiped out in Italy and in Europe and was initially located in America and later in the emerging nations such as India, etc. What was I to do?*

- ▶ *At a certain point my habit in leading the Italian company was to behave almost as if it was my own company. I kept close contact with the American headquarters in Los Angeles, I went to America every three months, they also came to visit us frequently, however, given the length of time that I had been responsible for all sectors and considering the close relationship I had with all the personnel, I tended to consider this company mine.*
  
- ▶ *The company immediately seemed exceptional, it had a very different personnel policy, a very stimulating environment, very friendly: the fact that it was possible to be very informal with everybody was in my opinion very unusual, positive (...). Moreover the personnel policy was very unusual, it was clearly stated that "if you are happy you will work well, therefore the client will be happy" and if the client is pleased the company will reward you, either financially or through promotion. Things went on like this for years, except for the latter years... in '92 - '94 the crisis began to make itself felt, the environment became less pleasant because there were less resources than before and at the end of '93 I began to hear talk of initiatives outside the company, there were various plans (...). I was prepared to remain, I chose to leave because the latter years had not been enjoyable, there were no career prospects any longer. There was also the fear of losing one's job, but the most important factor was the lack of prospects. So I took my decision.*
  
- ▶ *On the one hand it was really simple, on the other it was really complicated. To have taken 40 years to mature this decision means that it has not been simple, on the other hand it is simple because anyone who does creative work is always looking for the satisfaction of bringing their own name to the fore, making it known. It is almost automatic, even more than human. I have spent 40 years of my life working along-*

side the most fascinating person in Italian advertising (...). I began when I was 15 and he taught me everything. Together we have covered all the stages of advertising. We have a wonderful relationship, with great reciprocal esteem, I had a few shares in the company, I became creative director and vice-president of the agency. The years passed... I went to conventions to talk ad at the end of my talks the audience applauded him – and I began to ask myself “but who am I?” and I decided not to reach the end of my career without sticking my neck out... I certainly didn’t want to compete with him, I just wanted to valorise my small worth, that is the potential that I had – for me and for my children (...). These were the reasons, and finally, the fact that after 40 working years I certainly did not feel ready to retire, I can’t imagine – I have always worked, with great joy, with the luck to do a job that I enjoy – that one day I will stay at home.

a deterioration in the working environment and relationships

Whatever the professional reasons all the interviewees decided to leave employment, more or less pressed and/or encouraged by the original company, as a result of a deterioration in the working environment and relationships. It must be noted that this “urge” had already shown itself in the previous changes of work for all those who had effected them.

The deterioration of the relationship with the owners and/or the new management was important in two cases:

- ▶ *Things changed immediately, firstly because the new management was not capable of meeting the challenge, therefore the company entered a period of crisis; they tried to understand where the problems lay. My activity was considered marginal, not being core business, but it brought profits and was not questioned. My role was questioned because my independence was not appreciated, I didn’t dedicate myself to the company, but to that part of the company that I was responsible for. I carried out certain projects for them, but I wasn’t very interested (...).*
  
- ▶ *At a certain point my mentality became unacceptable. I had excellent relations with the old management of the group, the founders, etc., I still have; but there was not the same natural*

*sharing of aims with the young sons of the principal share holder above all because the group has tended ever more to centralise the strategies. One of the last jobs I did was concerned with geographical aspects of the strategy, on which there was an obvious conflict of personal interests (...). I had a growing desire to realise my more independent vision of things.*

The importance of these conflictive dynamics was such that, if in one case the company effectively wanted to externalise an activity, in the other this was not foreseen, but later emerged as a possible way of resolving the conflict itself.

In another case it is not easy to say when the worsening of the conditions and the relationships which lead to the decision to leave begun to be felt. It is rather the final consequence of a long series of unpleasant behaviour, for which an internal solution was repeatedly sought, with pressure and threats to leave, with repeated attempts and reconsideration, with arguments and new compromises.

► *I went to the head of personnel to ask for incentives to leave, the chaos was unbelievable, general management, owners, promises, but I had been saying it for years – however I had a son, a mortgage and I said to myself, stick it out, keep going, what was I to do – but they didn't keep any of their promises and so I got angry and I gave in my resignation in writing: another incredible scene “no, you'll see, you'll see” – in the meantime I carried on doing my work, I had no time for me, I had never asked for a penny for myself – but after a while I just couldn't take any more, I again gave in my written resignation, then I stayed there, things got worse, I couldn't motivate the employees, the management couldn't stand me and I was always in the firing line – I decided to leave, the owners called me up and offered me a different job, supervisor of map making, I was supposed to criticise my boss' work – I began the new job, after three minutes I had all the editorial office coming directly to me instead of going to the map makers, so that I not only co-ordinated and checked the work, I also did most of it.*

*After a year I gave in my resignation for the third time justifying it with departmental problems, certainly not mine – they*

*made me a proposal: a contract of exclusive collaboration, in fact I had such ties that... if I found a commission they decided whether I could do it or not, I earned the minimum guaranteed salary (Lira 500.000 a month in 1985) – everything depended on them, they were terrified that I would go to the competition. I decided to not accept the situation, I decided to leave, the last day was a tragedy, with all the executives trying to persuade me not to go, we insulted each other.*

Another reason for leaving was the worsening of the working conditions and of the career prospects. Apart from the case already mentioned, it is interesting to consider another which shows how this attitude to a change of job, leaving a situation which has become unpleasant, can often become a habit.

- ▶ *In all these situations the deciding factor when I have made a change has always been a relationship outside the world of work. For example, in the first company, a handicraft one, where there were five of us, I fell out with the employer, not because I couldn't do my job, in fact he kept after me for years, but because I had to work – I was cabling by hand, the work that was done in Olivetti by machine – in winter with a temperature of two degrees below zero; would he listen? No way! In the second company, when I wanted to do more the boss wouldn't let me, because he didn't want his work to be queried (...); and then I worked in a cold shed, where at only 6 metres from me they made bobbins insulated with Teflon: when they broke they burned the Teflon to recuperate it, but there were no ventilators and I had to breathe...when no complain worked – I even became the union representative, but by then it was a matter of principle – I left. In the last company the same thing happened.*

---

the dissatisfaction with the present working conditions results to be a very important reason for establishing a new business

There seems to be no doubt that at the origins of many spin-off processes there are genuine reasons for dissatisfaction with the working conditions – in a professional sense or an environmental sense, whether physical or social – experienced by future entrepreneurs in the original company, even before the productive or technologically innovative ideas necessary for creating new forms of business are realised.

The entity of the conflict – which has been seen to emerge as a frequent complement to that of collaboration, in the relations between mother and daughter firm during the processes of company reorganization – is often also a component of the relationship between the employer and the employees that precedes the decision to set up a new business.

The aspects which emerge regarding individuals in some ways match the experiences of the mother companies: the theory that their primary reason for taking part in a spin-off process is the development of new business opportunities and the enhancement of the creative potential of their human resources is seen under another light in view of the observation that in the majority of cases the starting point is the need to reorganise in order to reduce costs. The support for spin-off results as either a solution to the redundancies caused by the reorganization, or as a means of recuperating or maintaining a link with qualified resources who would independently take the decision to leave anyway.

These facts in no way diminish or deny the importance that is generally attributed to the companies' assistance to the new entrepreneurs in creating a new business. They just add a healthy dose of realism to the description of the effective characteristics of these relationships, with the unfolding of their necessarily negotiated nature. Thus, while the reasons and the aims of the protagonists of each spin-off process are not necessarily univocal and convergent, neither can the effects of such processes be considered the direct result of the declared aims and the goals pursued by only one of the principal actors. The developments and the results of such conflictual-negotiational but collaborative dynamics from which spin-off originates will depend on the relative capability of the various protagonists to serve their own motives and interests, in the midst of the circumstances and influences which circumstances will bring to bear. It is therefore perforce an open process without foregone conclusions, whether negative or positive. To be understood and judged they must be followed and observed over a period of time, noting from the start the variety of motives and intentions that the various pro-

---

the negotiated nature of the relationship between the protagonists of spin-off processes

tagonists bring into play. To this end a study of the cases which allows direct comparison of the narration and the evaluation of the facts expressed independently by the executives of the originating companies and the owners of the spin-off businesses is a particularly valuable exercise.

*Which of the originating companies acts influenced the setting up of the new businesses, in the opinion of the neo-entrepreneurs?*

Whatever the reasons and the aims, it is interesting to reconstruct the behaviour of the originating companies towards the new businesses, starting this time with the testimony of the ex-employees who have become entrepreneurs.

---

the support measures  
put into practice

As their employers previously declared, the originating companies guaranteed various forms of support for their spin-offs, even though this often followed somewhat stormy periods of negotiation: in one case the initial investments were favoured, more frequently a certain number of commissions were guaranteed and/or an agreement not to turn to competitors for a given period of time, in some cases the new business was introduced to the market with solid references. Opportunities for technological updating were offered to some ex-employees even after the business was operating, but only in one case was there direct support for the management of the company: an aspect which, as will be seen, caused the greatest difficulties above all for those who did only have experience of technical work as an employee. No company support was given in the case of the worker who profited from the law in support of mobility.

The quotation of the following paragraph – which make reference to the various categories of intervention by the mother companies – document the effective methods of set up and development of the daughter companies.

Here it is opportune to highlight only one other aspect of the dialectic relationship between the subjects involved in spin-off. We already mentioned the difficulties encountered in some cases during the negotiation phases. The criticism made by one person directly involved in the spin-off process started by the multinational firm of our

sample which has tried to form a deliberate policy on the subject, now seems significant. This specific contribution draws our attention to the fact that the conflictive dynamics and therefore the mediating negotiations, not only concerned the ends of the spin-off processes but also the means used to effectively realise them.

- ▶ *In the attempt to collaborate in order to resolve a market crisis that endangered tens of jobs we began negotiating with the management, but all our proposals were turned down; they were taken into consideration, but they came to nothing (...). When you can't see a way out you decide to take your own route, perhaps developing an embryonic idea. The idea of spin-off was taken up by the company in 1994, at the end of the budget year: it was begun in March and it had to be completed by June. The Turin branch manager had already suggested starting a spin-off with me and others in November, but things moved very slowly. Then the time came when it was no longer possible to procrastinate. (...). There were some solutions for maintaining the client service. For example, if we had been told immediately that there was no alternative we probably wouldn't have worried so much. It was also possible to use the technical personnel externalising all the Italian client services, creating a new company, the only one authorised to collaborate with ours. Certainly my colleagues and I would have accepted immediately and not only would we have beaten the competitors, but we would also have entered the multivendor market much sooner, with more experience and much more recognition from clients. Instead dissatisfaction was created and the spin-off processes were long and drawn out, then the external contacts were made, etc. In my opinion they decided not to create a single company with a single administration and twenty year's experience and definitely not manoeuvrable. A new, small company with no experience, without assistance on the management plane is another question.*

The founders of another company originated from the same multinational also report having gone through a period of negotiations to reach the definition of the spin-off in which they were involved. This case was rather less "union based" and more directed towards purely entrepreneurial choices:

- *The problem was how to shape the relationship with the company because it wanted to force us to do things which in our opinion did not "make up a business", we would not have been able to survive. They didn't want us to start this type of activity (because it is more profitable), they wanted us to do more or less the same work as other spin-off companies, but this wasn't our trade, we would have lost our motivation and we wouldn't have made any progress. There were meetings to decide how to force things in a given direction. We kept the initial company contracts but we immediately began to look for consultancy activities with new clients or with those who were leaving the company. Deciding on the company strategies was not difficult, we weren't absolutely clear what our mission was, but later it became clear by itself, on the basis of our skills.*

---

in one case the conflict seems to dominate the relationship

While the methods and the measures in support of the spin-off were different, and sometimes controversial, the original company does not seem to have placed negative ties on the companies born of spin-off, except in one case, for reasons of competition. Here the conflict in the relationship seems to have dominated also the relations successive to the creation of the new company:

- *More than a year ago they took away three of my best employees. They called me five times to ask me to come back and the last time, two years ago, they offered to let me take four or five people with me, they even offered to put up 20% of the capital of my company. I refused and they, who have money, took three people away.*

*They haven't directly accused me of having copied any of their products – apart from the fact that over twelve years in the department I designed some of the products from A to Z... – some say that I have not yet returned all the internal training I received – and now they are opposing me from outside with great determination (...).*

In other cases the competition from the originating company is little or nil, both because the spin-off has maintained a supply relationship, and above all because the activities involved were not considered core business.

In extreme synthesis it could be said that the evolution

of the relationships with the originating companies is extremely variable, often depending on the circumstances and the methods with which the decision to leave was taken: two cases of close relations (one due to a considerable dependence on commissions, the other to a long personal relationship) are balanced by a case of non-relationship starting with the resignation due to reciprocal lack of agreement at all levels. A case in which a new entrepreneur continues to return periodically to his original company for technical training is counterbalanced by another which can be defined as "good neighbourhood", while there is yet another where – in spite of a very close connection with the company of origin at the beginning – the entrepreneur complains now of a total lack of relationship, to the point where credits matured are not even paid.

---

different kinds of relationships between the two firms

*What were the start-up methods, the changes over time, the results attained and the difficulties encountered by the companies resulting from spin-off?*

#### **The start-up methods**

As far as the start-up methods and the immediate successive evolution of the businesses created by the new entrepreneurs/ex-employees are concerned, the most interesting contribution drawn from the in-depth interviews are quoted below. A range of situations emerges, generally somewhat different from the naively idyllic vision of relationships between the mothers and the daughters companies that might be imagined.

---

the start-up phase is never easy

- ▶ *I could see that things were going badly, I waited until 1992 when I could see that the situation was tragic. At this point I began negotiations with the owners to take back my collaborators, a dozen people. The negotiations were very lengthy and unfortunately for me the managing director suddenly resigned, saying that the owners were incapable of running the business and he bought another valid company. The new managing director said "either you leave on my terms..., in any case I will sack everybody, it's not a problem". By now my department was suspended and so, even though I knew that I*

*was doing things the wrong way at the wrong time, I said OK, things have always gone well for me in life, this would work too. Therefore I accepted their terms: for five years they would not use my competitors; if I was capable of doing so I could use their commercial network – zero financial support. The twelve were all people I had chosen, I had taken them on straight from school, they were a good group who worked well. So I left with six of them (the others couldn't take the stress and had already found other work), I looked for capital, because I didn't have any and found two partners, one was Innoinvest (the BIC Piemonte finance company: see below), the other an ex sales manager, with family money. I have always underestimated myself from a commercial point of view, it's not that I can't sell, but I don't like doing it, therefore having a sales manager suited me, and knowing that he was rich made me feel easier.*

- ▶ *I came to an agreement with them, they would hand over to me a small sector of the company which had been the subject of discussions for years, because it manufactured heterogeneous products with respect to the principal activity, and there was talk of ceding it in some way. There was a period of transition, I left the company in 1992, I was a consultant for two years with various tasks: at the end of this two years I took over this sector together with the sector manager and the personnel (15 people). There was no support from the company, except from an agreement on the prices of the components which form an important part of our purchases and on the use of some references on the logo of my new company ("formerly a division of XY"). Today we have begun to eliminate this because it has resulted less essential than we expected.*
- ▶ *The support from the company was manoeuvred with all the courtesy to be expected: tariffs which could not be borne by anyone, we immediately realised that this was a deliberate policy. We were told that this was part of what we had to do, not what would feed us for the rest of our lives. However in order to avoid losing the quality of the service the company should have started much sooner, training the personnel who was to leave; then the spin-offs would have been much more ready.*

The case of one who did not leave in order to become an entrepreneur, but became an entrepreneur as a result of his attempts to find a job after leaving his previous employment:

- ▶ *Unemployed. I began writing to publishers, eight out of ten offered me work – there was just one small problem: the jobs were so big that I couldn't cope alone – I contacted the young people I had trained and who had resigned, I rented a room of eleven square metres and I put two tables in it for four people to work at – in the meantime the company (of origin) called me, I won't say they apologised, but they did give me some work to do, asking me what part of my working time I could devote to them, and I said "halve that" – I was working at least sixteen hours a day, Saturdays and Sundays included – I like my work and so it doesn't tire me to work twelve hours at a time – half my time is 150 hours a month and in eleven years I haven't taken more than forty days holiday. After a year, in order to do a new job, I joined my present partner, who had left the same company – we found four rooms but after eighteen months they weren't enough, we had taken on four employees plus some external collaborators – all those who left gravitated towards me, working for almost all the Italian publishers, I also have many contracts with foreign publishers, American and German. Then we set up this company at the end of 1987 and now there are 14-15 employees, 7, 8, 10, 12 external collaborators according to our needs, plus ourselves, now my son will be joining us – I have trained everybody, completely.*

Even in the case which is effectively closest to the idyllic collaborative vision of the process of spin-off – that in which a mature top-executive who had worked for 40 years was in some way "recompensed" by the company of origin with consistent assistance in setting up his own company – soon some "adjustment" in the reciprocal relationships was necessary to recreate a more sustainable balance.

- ▶ *The structure was born as a partnership with the original company, which had 50% participation. Being a creative office which does not supply all services, with a niche market, we were rather exposed and their equity holding helped us at start-up, it acted as what is known as spin-off. Afterwards I*

*repurchased the shares because, being in partnership with the other company, I couldn't take any clients that were in one of their sectors, and since they have clients in almost all sectors we couldn't grow. Now there is collaboration, friendship.*

### The results

on average: good performances

From the point of view of performance in terms of economic results, there is only one case in which the new entrepreneur has admitted to meeting serious difficulties after setting up: the company of origin went into receivership almost immediately and the commissions already carried out for her have not yet been paid to the new company.

- *The company started in September 1993. In November 1993 the company of origin went into receivership, from which it emerged a few months ago: I still don't know if I will get any money.*

*In 1993 the market for plastic materials just collapsed. If anyone had any money they weren't investing it. To cut a long story short I kept the company and I continued working. I learned to survive by doing two things: the first, I reduced the personnel to two; then I kept all the clients I already had and with maintenance contracts and similar work I had a turnover which was sufficient to keep going; we also refinanced the company. Anything rather than closing. At the beginning of this year we reached the lowest limit.*

*At the end of last year the market had begun to move, this year it started out really well and now I am in difficulties because I have lots of orders but I don't have the money to finance the restart. If credits arrive I have the new products, almost five hundred million in orders with only two workers, but I can't deliver – these are all “friendly” clients who are patient, since we have had the courage to carry on – all my competitors have closed.*

*In the last four years I haven't taken a penny from the company and I have begun to carry out some parallel activities, that is I have made use of my contacts to start an activity which brings financial resources to me and to the company – but they are activities which are totally different from that of my company. I haven't taken any holidays (...). However I am*

*happy to do it, I don't regret it or anything, this is the situation, we have to overcome it. I'm not exactly at zero income.*

All the other interviewees declared that their businesses had seen significant growth after the founding, and that they are involved in a process of promising consolidation.

- ▶ *After three years we are still developing; there is competition from some large companies, however we have grown from 5 billion turnover with 15 employees to 10 billion with 30 employees. We are laying the foundations for growth.*
- ▶ *Up to now all has gone well, our turnover has continued to grow, 600 million in the first months, then 1.2, 1.5 and 1.8 billion this year: a growth of 30% annually.*
- ▶ *In these 11 years work has always come looking for me, only 2% is work that I have gone looking for – the Americans have asked me twice to go and work for them... and now we are working a lot for the overseas market.*

### **The problems... and the solutions**

For everybody to some extent, but above all for the technicians, the problems, but also the satisfactions, are linked to the process of learning the trade of the entrepreneur. Therefore neither the scarcity of capital, nor the inadequate technical know-how, nor the difficult markets have been experienced by the neo-entrepreneurs as the principal problem. It has been the acquisition of the skills required by the specifically professional dimension of the entrepreneurial role – not to be confused with the technical knowledge of the sector – which has created problems. This has led to the need, partly even “forced”, for development of internal skills, since turning to the market would have been too expensive, while turning to the public services would have been impossible, since they don't exist.

---

the main problem:  
learning the trade  
of the entrepreneur

Amongst the examples of insufficiency:

- ▶ *A small company like ours still has a technical component, a commercial component and an administrative component, I only knew the problems of one of these worlds, now I know the*

others (...). *It wasn't hard to learn, I am fairly interested in the administrative side, of the three partners I am the one who looks after this aspect, because I try to see the positive side of it (...). I haven't taken a specific course, we took a course in entrepreneurial skills of one week (a bit short...).*

- ▶ *There were two difficulties. We hadn't found any big money, but we didn't worry because with the kind of work we were doing we weren't going to find any anyway. The other one was finding a good financial consultant and we ended up with some people who were even too good, they came up with ideas that were practically paranoid and they treated us like entrepreneurs, not like employees who had become entrepreneurs: a fundamental difference.*

Amongst the examples of "original" development of the internal skills it is worth mentioning the process of collective entrepreneurial growth attempted in one company:

- ▶ *We systematically hold meetings, having chosen to run a democratic company – we are all equal partners, the economic conditions of each of us are the same. It has required considerable effort, it was choice partially insisted on by me and partly a choice made by everybody. Even now every Monday we hold a meeting in which we discuss the events and the choices; even though I have precise responsibilities, I always discuss things at least with two or three people, just briefly, that's the way I am. Of course the decision making process becomes slow, we risk losing business occasionally, but we also risk doing the right thing. No one has a crystal ball, above all when we all have the same inexperience and knowing that the greatest threshold to cross is to think differently from an employee. It has never occurred to us to calculate the individual contribution to the turnover and thus to divide the profits. It doesn't work that way. To become an entrepreneur after being an employee takes time, but no one is going to whip you if you don't make this choice, you have to feel it inside. Even now there are those of us who think that once their work is done they should be able to go home; I don't expect everyone to stay until eight o'clock in the evening like me (...). After repeated meetings this is happening; the change has been slow but col-*

*lective: no one would turn back the clock. When you feel that something negative is going to happen you invent something; the continual stimulation from the day-to-day difficulties and the prospect of closing are what makes a person keep on.*

Equally interesting is the method practised by one entrepreneur for effecting investments without having the necessary capital available:

- ▶ *I have always invested a lot in keeping up-to date. Even without money, giving up part of the possible profits. For example I had a supplier develop the terminals I needed: I used him, he needed them, I never owned them; after I had used them he was free to sell them, even to one of my competitors. I have always had my suppliers make the biggest investments. The same with a recent terminal that I didn't have the money to make: I went to a wholesaler and said that he needed it to enter a new market: if you make them I will buy them, I have installed 2000 old ones to be replaced. He accepted. Then he went on to sell them on his own. Another point: many clients have asked me to increase the complexity of the service. I couldn't take on more personnel, so I contacted people who had the skills but not the market and I suggested that they work for me, paid by the client with a half share in the profits on the commission. I took them with me to the space in the trade fair that my original company guarantees me and both I and they immediately took some hundreds of orders.*

In fact the availability of capital is not the principal problem of the initial phases, it becomes much more important when it is necessary to make fundamental choices about expanding, essential for allowing a true leap in quality even in the case of the more promising entrepreneurial subjects:

- ▶ *Our problem is capital, we have been invoicing about a billion a year for the last four years, but we don't know where to find two billion to invest in new technology which would allow us to make a leap in quality, we could take on a lot more work and employ up to 40 workers, there is no difficulty finding the work: the difficulty is in carrying it out – but we just don't have the necessary guarantees to offer.*

---

the problem of finance

the role of an  
institutional investor

*Which other important subjects entered the picture when the company was founded?*

As was mentioned, in two cases the process of spin-off was also supported by an institutional investor, Innoinvest: the BIC Piemonte financial company. According to the evaluations of the interviewees, the intervention was limited to a participation in the capital. The fact that no appreciable support was offered in preparing the strategic company choices or in carrying out the management and administrative activities is considered, in one case, a serious limit.

- *As far as the role of Innoinvest is concerned (...). They came in with 30%, 20 million, then we had a loan of 50 million from a bank and later a loan from the partners for a further 20-30 million. In the meantime I guaranteed 100 million at the bank and put up 60 million in financing. What was completely lacking in Innoinvest, at least as far as my expectations were concerned, was: one, from a financial point of view they put in exactly the minimum necessary, they didn't act as financiers of the company, like a normal partner; then I expected a minimum of managerial support. I knew a little about running a company and I had been on a few courses while I was an employee, that kind of course at the Industrial Union, the business plan and the management aspects were fairly familiar to me, but being heavily involved in the technical side and then in the commercial aspects because my sales manager wasn't, I expected that they would give me a hand or at least some moral support, that they would come to the board meetings and make suggestions. They didn't come to the assemblies and there were no board meetings, eventually I abolished them, I was the sole director, that way at least I didn't waste time. And on the two occasions on which we had financial problems they were resolved this way but with such terribly long time scales (...). From my point of view Innoinvest has played a zero role.*

In the other case, the judgement given was decidedly less severe, the attitude of the founder was also much more distant and self-sufficient.

- *"There were two partners, the manager of the branch and myself; to reduce the risks, when we heard of the existence of Innoinvest*

*we asked if they wanted to participate according to their procedures: three years as a full partner and programmed exit on established conditions. The initial capital was quite large because we bought the stock and the machines from the company of origin. Above all Innoinvest was useful to us at first because it contributed to the discussions on strategy, but the fundamental factor was undoubtedly the capital invested. Anyway we have not found any difficulty in getting financing from the banks.*

Apart from this institutional investor, in some cases one or more partners contributed to the capital, often persons met during previous work experience. Finally the use of the "Law on mobility" to capitalise the severance indemnity due must also be remembered: in this case the future entrepreneur declared that he had received assistance from colleagues (probably belonging to the union).

***What personal judgement on the experience and what future prospects do the spin-off entrepreneurs see for themselves?***

The judgement was generally positive: the objectives of independence and professional growth seem to have been reached or be about to be reached, the economic goals seem rather more uncertain, but they have never been seen as fundamental motives.

In fact, the only explicitly pessimistic evaluation was given by the person who wanted to be considered an "entrepreneur by chance":

- ▶ *... and I earn less than when I was in the company of origin. I must say that if I had known that this activity would have become so onerous I would never have left – I have no regrets, but I feel that it is a task which is beyond my capabilities: the economic results show this, unfortunately I am not able to charge enough – they told me when I left the company that I wouldn't be capable of going it alone (...). I will never become a true entrepreneur.*

But this is an isolated case. A positive evaluation was expressed even by the only case who declared that he had found many more difficulties than successes, in the course of his entrepreneurial experience.

---

the sources of start-up  
finance

---

the objective of  
professional growth has  
been reached, almost  
reached the economic  
goals

In general the following statement is valid:

- *I wouldn't turn back, the fact of being an entrepreneur above all in the first years has been stimulating because you see the work from a completely different point of view: before you had your task, you did just that, did it well, I think, the other aspects didn't matter.*

In one case, the entrepreneur said that he was even convinced that his choice could be a generalised solution, to the extent where he had suggested it to relatives in difficulty:

- *You never finish learning the trade of entrepreneur. Now we can allow ourselves a few luxuries: I have advised my relatives in the South who don't know what to do work-wise and are living a life of poverty to become entrepreneurs and over the past two years they have taken my advice. However they can't get financing because they are not setting up a new activity and therefore they do not come under the terms of the "Law 44" or of the "fiduciary loan" (...). I think that anyway it is a positive experience, an experience that will never end.*

Two of the entrepreneurs interviewed also expressed more general evaluations of considerable interest.

The first concerns the destiny of the many made redundant by the large computer companies in the Turin area during the 80s:

- *All those I know have sorted themselves out and without changing sector. They are still in the world of information technology, some were external collaborators, then employees, others have tried doing something totally different but then came back to doing what they knew best. Yet others have set up their own companies. It was very unlikely that you would totally fail, except for single cases we were all worth something, each of us at our own level.*

The second painted in a few remarks a vivid and honest picture – totally anti-rhetorical – of the forms which can be taken, nowadays, by the process of generation of new entrepreneurs:

- *Nowadays if the new entrepreneur doesn't have family money he will set up a company because it is impossible to find a suit-*

able situation in an existing company (...). Or else they have considerable personal motivation, but I now very few of these. Generally we are intellectually handicapped. For my generation the motivation of earning lots of money, of easy riches, does not exist because we have already realised that this is not the way to earn big money. There is a bit of vainglory, the feeling of being capable of resolving problems better than within a company context, etc. The company has limits, it has precise directives, it has a strongly bureaucratic management – at least the larger companies do; the small company is always based on the personality of the entrepreneur and this does not always conciliate with individual aspirations. Then we have the small and medium-sized firms, where the entrepreneurs don't look so much after the relations with the personnel, don't know how to profit from capabilities... they are entrepreneurs from the shop floor that left the big companies in the sixties in order to improve their economic position. My generation is composed of entrepreneurs who have made the leap in quality in living standards, we are a generation that has lived well and made the most of the rich seventies and eighties and when it was no longer possible to pay us within the companies we looked elsewhere to maintain our standard of living. Above all we have tried to keep alive skills that were disappearing in the companies because they were no longer profitable. I know lots, many work with me, look at what happened at the end of the eighties and the beginning of the nineties in the world of computers, which is not management: there was a really bad crisis. If we think of Turin in those years a thousand jobs were lost in the sector: and where are all those people?, they have set up small companies, they are coping, they are inventing new projects.

---

different kinds  
of entrepreneurs

Interesting judgements were expressed also on the public support for spin-off... more abroad than in Italy.

- ▶ I have seen other experiences, a company in France received a shed and financing, their duty was to be in a situation where they could start paying back within eighteen months, otherwise they close (...). In America they asked me "how do you Italians go on? your laws are so absurd and yet you are the fifth or sixth, sometimes even the fourth industrial nation in the world"... we are good in spite of our governments (...).

---

the measures for  
supporting the spin-off

Finally, it is worth reporting the evaluation of the limits existing in Italy and in Piedmont regarding the practices of enucleation of new technological trajectories starting from existing businesses to create new ones. It is a comment particularly interesting because expressed by an entrepreneur who had direct experience in the mythical Silicon Valley.

- *It may happen, but in Italy less often due also to the complications in the financial world (...). I was in California in 1962, actually in Silicon Valley because the company A had set up a company with B and C who had very advanced technologies. I was there to learn and bring new technology to Italy. In the 7 months that I spent with C not a day passed without someone leaving the company to found a new business; and many became very important in the electronics sector. But over there the financing of new ideas is completely different (...). I remember that anyone who was up to their ears in debt could carry on leaving part of his salary to the financier every month (...).*

#### **2.4 Co-operatives and spin-off: unconventional relationships between existing businesses and new ones**

##### **A possible model of neo-entrepreneurialism?**

In exploring the wide range of changes which have involved protagonists and relations between companies, to see whether and to what extent what happens can be led back to spin-off, various references were made to co-operative societies. In some cases the co-operatives seem to emerge as an organizational method which ever more frequently finds a role in the redefinition of the boundaries between the internal-external activities of the traditional companies, figuring as a supplier at specially advantageous conditions of products or of services complementary to the principal activity. In other cases, the co-operatives result to be the protagonists of certain activities. Often they are new services or in an expansion phase. But the interesting point for this study is the methods with which the process of growth-expansion-diversification of the single co-operative societies is realised: they are very close to strategic-expansive spin-off, in fact the protagonists often talk about them using the same terms. We

---

the co-operatives born of the processes which redefine the activities of the traditional companies...

---

... and those born of processes of growth- expansion-diversification put into practice by other co-operatives

are referring to those processes of growth by "budding" of new specialised organizational units, rather than by the expansion of existing ones, which seem to have typified some technologically advanced sectors and some local areas characterised by small manufacturing businesses.

For pure curiosity, more than on the basis of developed interpretative theories, we feel that it is opportune to identify and examine in more detail a couple of important cases which can be brought back to the two general types mentioned above:

- workers' co-operatives that operate for manufacturing businesses;
- social co-operatives operating in service sectors that expand towards new activities through the proliferation of new organizational units entrusted to employees.

Apart from the aim of documenting the reality of phenomena which are often mentioned, but little known, there was at least one specific question which guided the enquiry towards the consideration of this unusual situation. The question is whether a positive contribution can derive from these processes, perhaps as a result of mechanisms unforeseen even by those who put them into practice, to the solution of the twin problem:

- the reproduction of entrepreneurial resources available in traditionally industrialised area, such as those we studied directly,
- the creation of new economic entities which – at least potentially – can evolve into solid and innovative forms of business, capable of contributing to the local development and stably absorbing a work force which is unlikely to be employed by traditional companies.

In the light of this curiosity we explored the chosen cases. Without any expectation of reaching conclusive results, we propose the following two summaries as a complement to the results of the principal enquiry and in support of possible additional considerations.

---

can the co-operatives contribute to the solution of a twin problem?

**2.4.1 When the daughters are not "normal" companies:  
a group of co-operatives operating for a major  
manufacturing company**

**The entity of the phenomenon**

- 5 co-operatives, who basically carry out the same work: packaging of products (and their storage before shipping);
- 1,500 employees altogether during the period September, October, November, reducing to only a few hundred during the summer;
- from 3 to 18 billion liras in turnover per year per company.

**Timing and methods of set up**

- 1986 is the year in which the story of the co-operatives in question begins;
- the phenomenon originates from an experience already operating in North America, where the mother company surrounded herself with small companies to prepare and finish the principal product.

There were three main influences on the start of case studied:

- a suggestion/request from executives of a major manufacturer for subjects with previous management experience, inside and outside the same company, to set up co-operatives for finishing the product;
- the interest of an eminent national politician with strong electoral links to the area, aimed at joining the company interests with the creation of jobs in the area;
- an involvement in various forms and to differing extents of union leaders and local ex-union leaders oriented in favour and to some extent prepared to participate directly in the creation of production organizations capable of giving work to the weaker subjects with respect to the opportunities for employment in existing companies.

**Operational conditions**

The essential strength of the co-operatives formed around the major company lie in two equally important factors:

- flexibility, which allows the mother company to avail itself of a high capacity for work with which to face packaging needs linked to seasonal peaks in production, freeing itself from the duties of finding, managing and maintaining such a vast seasonal workforce (which previously had to be employed directly by the large business);
- the costs, since an hour's work purchased through the co-operative costs the company less than half what it would cost if the workers were directly employed. Moreover the co-operatives act to some extent as a warehouse for the large company (they are equipped with refrigerated rooms), bearing at least part of the costs of the logistics.

---

flexible suppliers,  
low labour cost

The mother company – which maintains the management of seasonal production workers (approximately 500, working on increasingly automated plant) – has certainly helped considerably with the founding of the co-operatives, with guaranteed commissions, with machinery lent and organizational-management support measures. From the start, however, to avoid being accused of encouraging activities of pure intermediation in the hiring of labour, the larger company required the new business to purchase most of the machinery (at favourable conditions, or with access to credit facilitated by the availability of guaranteed commissions), and to seek other clients, even if only for a relatively marginal quota.

---

the support offered by  
the mother company

From the testimonies gathered we find that the founders did not initially have to make major investments, but a series of expenses for advances, rents and purchases which led to debts with the local banks of some hundreds of millions: the supply contract for the larger company was accepted as a guarantee.

The goal of seeking other clients was immediately pursued by the co-operatives themselves – since it was in their interest to find work for their members during the seasons in which the mother company had little work to offer them. This goal was pursued by looking for inverted seasonal work.

While the need to work for more than one client was

easily satisfied, that of finding suitable inverted seasonal work is still a problem. Now the problem is added to the need to find more work overall as the commissions from the principal client will probably be reduced.

---

the role of the unions

Initially the union was critical of the mother company's operation. The attitude seemed to change when a local union leader decided to set up a co-operative of the same kind. Subsequently – according to one of the interviewees – “payment became just too low and the union started a trade dispute”. The result was the setting up of a bilateral institution between the unions and the co-operatives association (representing all five co-operatives involved) and the stipulation of an agreement (our interlocutor believed it to be the first and perhaps the only between unions and co-operatives in Italy) on the minimum tariffs to be applied to members.

We can conclude that in general the union regards the phenomenon favourably. It knows that the company can pay the (high) salaries that it pays the direct employees because it can pay less to external workers. Therefore the union obliges the company to pay the co-operatives “at least” a certain hourly rate, but at the same time knows that this figure cannot rise much if they wish to:

- avoid the company moving unskilled work processes to other areas in the world;
- maintain the high salaries that the company pays to the direct employees.

The efficiency of this strategy for the defence of jobs at risk can be judged by the fact that, at least in one case, the activities carried out by the co-operatives were first carried out in Hong Kong: with an investment of approximately 800 million a co-operative equipped itself with the machinery necessary to carry out a certain part of these activities, and brought them back from the Far East.

---

the logic of the  
phenomenon

To summarise, the logic of the phenomenon – at least in the case directly considered – seems to be directly linked to the convergence of a series of different interests and objectives:

- the company's need to reduce the cost of labour for unskilled activities and high seasonal variability (to reduce monetary and organizational costs of the work);
- the need of politicians and union leaders to favour the creation of opportunities for workers who belong to the so-called weak groups (in particular adult women and adults with poor qualifications);
- the interest of both parties in finding a solution to the complex organizational problems, in locating and then maintaining available over time a number of workers sufficient to meet the seasonal peaks of the mother company, allowing them access to a slightly more continuous income than that offered by purely seasonal work. In an area of mainly full employment such as that in which the mother company is located this means activating and improving the "marginal" quotas of the workforce, which the existing companies tend not to employ, but who may not be available for full time employment under the conditions which are typical of industrial work (e.g. shifts)<sup>2</sup>.

From the specific union point of view there seem to be two fundamental logical motivations which lead to a generally favourable attitude to the phenomenon of attribution of quotas of activity to external co-operatives by traditional businesses:

- the interest in developing additional employment for the weaker elements of the local work market, which requires a much lower labour cost and greater propensity for flexible work;
- the interest in defending the wages of employees of the large company (who belong to a union), which demands much lower cost of external work in order to guarantee margins that allow higher in-company wages.

### Foreseeable prospects

A series of internal and external circumstances seem to mean that the entity of the commissions granted to the

2. At this point it must be said that in answer to the specific question «How many women amongst those employed by this co-operative would say "yes" to an offer of work from the mother company?» the interviewee answered «The majority».

co-operatives by the large company may tend to diminish. If this reduction became considerable what would become of the co-operatives? There is reason to believe that at least some of them are pursuing independent strategies to redefine their portfolio of clients and diversify their activities, to the point where the possibility of survival and development becomes a reality?

---

increasing the quality  
and the complexity of  
the services offered

- In the immediate future, and with the tariffs currently applied agreed with the unions, it is difficult to find other clients smaller than the mother company: in Piedmont the competition between the co-operatives who offer work of this kind to small businesses is very keen and closely linked to prices;
- the possibility foreseen is rather that of increasing the quality and the complexity of the services offered: for example, in the case directly observed, packaging services are carried out not only for the principal client, but also for some minor companies from the beginning. Besides, a contract has recently been signed with a company in a different sector. The latter, on the condition that the co-operative purchased plant and warehouses alongside its headquarters, has assigned them the activities of packaging and shipping to the loading onto means of transport. An hypothesis could be to offer services downstream with respect to those already carried out, taking on the transport activities. An integrated service of packaging, warehousing and logistics could therefore become a qualifying approach, capable of enriching the value of the commissions already underway and of representing a strong point to offer for getting other new ones, a possibility up to now excluded due to the physical distance from the possible commissioning companies. In the absence of an integration of the service with the phases following the packaging, the costs of transport to and from the co-operatives headquarters are prohibitive for many potential clients;
- the diversification towards activities structurally

based on inverted seasons or collateral productions is considered more difficult: other kinds of plant and different working methods for which they are not trained would be required;

- genuine forms of diversification have been realised through processes of effective spin-off which have given rise to various other co-operatives, involved in substantially different activities: they go from the case of a co-operative to which a branch of the company has been completely ceded, (including the workers in it) to the case of the co-operative created to carry out administrative services (pay and social assistance contributions) for the others, to the case of a new co-operative created in Milan which offers support for editorial activities.

On the basis of the case study of the social co-operatives too – which is described in the following section – it would seem that spin-off is an ordinary event in the co-operative world, where certain recurrent conditions are present:

- the mother co-operative is involved in activities which differ from the original or principal ones (functional specialisation);
- an increase in the number of members over and above a certain threshold, so that the effective participation of the members in the company's running becomes improbable, or when it becomes difficult to maintain non-conflictual working relationships between member-workers and executives (as is an almost natural tendency when the small dimensions are left behind).

#### **2.4.2 Creation of co-operatives by co-operatives?**

##### **An example**

The case considered makes it possible to study the events which between 1986 and 1996 saw the setting up of a first social co-operative of type A (supplying services of recognised social value), involved in socio-educational services for subjects from reform schools. Starting with about thirty members it slowly entered diverse sectors of activity: from gardening, to catering, to library services, giving rise

to three other social co-operatives, now operating with more than 300 workers in fields which differ widely from those of the original co-operative and with the configuration of co-operatives of type B, finalised in the employment of disadvantaged persons in the production of goods or services of any kind.

The interest in this case derives from the fact that the process of development and organizational transformation has taken shape through deliberate and guided processes of spin-off. These have seen various components of the board of the mother company leave to take on the role of president of the new co-operatives, while maintaining particular forms of relationship with the mother company and later with the consortium of which all the companies – old and new – are part.

#### **The logic of the process of proliferation for spin-off**

The process of progressive subdivision of the activities in different co-operative societies is encouraged by two fundamental factors:

---

strong specialisation  
and small dimensions of  
each co-operative

- to maintain a strong specialisation of the single organizational units in a given sector of activity: this implies that when the mother company enters a new area of activity she “gives birth” to another specialised society which will make the new sector its core business;
- to maintain small organizational dimensions, so that the relations between the members and between the members and the management do not become distant and more negotiatory than associative.

Implicitly, and therefore not directly declared at first, but admitted later, it is possible to see another latent function of the development through proliferation: to consent considerable upward mobility and a rotation in the management positions, so that the growth of new managerial-entrepreneurial capabilities is possible, but that, at the same time, excessive identification of managers with specific organizations (even if only due to overly lengthy stays), causing them to feel that the companies are more theirs than of the consortium, is avoided.

### One example situation

The kind of relationship which exists between the various organizational units of the group and the type of role played by the consortium of which they are all part, can be exemplified by a specific situation which occurred between 1995 and 1997.

---

the relationship between the co-operatives and the consortium of which they are all part

Briefly, while one of the co-operatives that originated from the mother company had practically ceased its activities due to economic difficulties and problems in the relationships between members, two other co-operatives belonging to the same consortium had been merged. Starting from the two original activities – which involved in the first case the assistance for the aged and homeless people, and in the second case cleaning and other in building maintenance – a new co-operative was created. This took on a large commission in the cleaning sector, sufficient to allow growth from 10 to 65 employees within only a few months.

Besides, to meet the direct needs of their users, the co-operative that worked with the homeless also had a small laundry inside the dormitory.

At the end of 1994 the consortium attained a large laundry commission, much beyond the capacity of the small laundry already mentioned. It was therefore decided to set up a much larger laundry, but not inside the original co-operative, which was totally occupied with the cleaning activities already mentioned. One of the three co-operatives that originated from the first one was therefore resuscitated – the one which had practically ceased all activities becoming an “empty shell” – and the new laundry was, so to speak, “put inside”. Personnel operating in a third co-operative, which was successful but in a totally different sector, library management, was moved – and given the roles of president and vice-president of the resuscitated co-operative. Resources from the other companies of the “group” (above all capital) were also supplied. Thus a new activity was started, for the first time truly “industrial”. A difficult period followed, with the need for investment and difficulties in balancing the accounts. With the help on the technical plane, the know-

how of other co-operatives involved in the same activity, and with concrete financial support from other co-operatives belonging to the same local consortium, the initial difficulties were overcome without irreparable damage and now, with 10 employees on the books, they are looking to the future with relative optimism.

**An evaluation of the organizational dynamics identified**

What became evident from the interview was a relatively complex mechanism of organizational and inter-organizational relations, which has lasted over the years thanks to strong personal ties between a number of not more than 10 founder members. They have been present from the origins of the "mother of all the co-operatives", under the recognised leadership of a guiding figure, they have conceived and managed all the various company transformations in complete agreement and with continual interchangeability of role, losing only one element along the way. This has allowed also the progressive exit of the founder from directly operational roles in the "family" group of co-operatives, without this interrupting the process of development and diversification, but also without distancing of the single organizational units from each other or from the consortium of which they form part.

The latter seems to emerge as the still dominant organizational entity, both in the acquisition of important commissions and in the definition of the activities to be pursued. It figures as the motor before the initiatives and as the network of protection and compensation between the single organizational units. The consortium itself – not its single components – remains the fundamental environment to which the "executive group" feels it belongs.

Some of the crucial moments in the life of the group studied have received decisive influences from the interaction with other existing co-operatives (even to the point of transfer of resources), belonging to the same consortium.

Thus, while the scope of the activities of the co-operatives has slowly widened from the original educational activities for subjects at risk of social exclusion, to that of catering-social services, cleaning, gardening and minor

building work, up to library management and industrial laundry services, it would not so far seem to have led to true entrepreneurial skills in the relevant sectors. Rather, through a process of substantial on-the-job training and frequent rotation of roles and sectors, the co-operatives have formed horizontal organizational-managerial and administrative skills which can operate and be transferred from one sector to another, but which belong above all to the consortium regarded as an upper-level-company with respect to the single co-operatives, and as a local organizational unit of a national entity.

---

horizontal  
organizational-  
managerial and  
administrative skills have  
been formed

Therefore, even the professional aspirations and the career prospects of the executives are turned in towards the consortium, towards the various technical or managerial hierarchies offered by the association (from company positions at a local or national consortium level to professional posts in the study centre or some other unit of national service). For now "horizontal" aspirations in the sector but outside the company, aimed for instance at improving the skills acquired in the co-operative involved in a certain activity or at the creation of an independent company operating in the same area, are much less common.

Anyone who wished to suggest that the rather lively dynamics of the organizational world which the social co-operatives head could lead to the emergence of new entrepreneurial resources, capable to feed development initiatives outside the world of the original association, would not find sufficient empirical evidence in the case we examined. The processes of spin-off seem to be rather reversible movements between the existing organizations and their new branches of activity, of managerial resources which remain substantially within the original associative reality.

Even for the co-operatives, therefore, the Piedmont case leads us to conclude: spin-off yes, but...





*In senso generico, uno spin-off è la creazione di un'impresa ad opera di uno o più dipendenti di un'altra impresa. In senso più preciso, si parla di spin-off quando vi è una qualche forma di accompagnamento e sostegno della nuova impresa da parte di una struttura che, il più delle volte, è la stessa impresa d'origine.*

*L'agenzia di sviluppo Codex ha promosso, nel quadro del progetto Adapt "Euro spin-off network. Creare imprese da imprese", una ricerca su questo tema, affidandone la realizzazione all'Ires Piemonte. Dopo aver ricostruito gli aspetti fondamentali della problematica dello spin-off, è stata condotta una indagine diretta sulla realtà piemontese. Adottando la metodologia dello studio di casi, si sono poste sotto osservazione alcune imprese "madri", potenzialmente animatrici o sostenitrici di processi di creazione di nuove imprese e alcune imprese "figlie", nate da processi di riorganizzazione di imprese maggiori. L'interesse si è concentrato sui processi di riorganizzazione in atto nelle e tra le imprese piemontesi e sullo spazio che, all'interno di tali mutamenti, viene occupato da pratiche di spin-off.*

*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 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.*