

## AIDEA 2013

Il ruolo dell'azienda nell'economia: esiste un modello aziendale orientato alla crescita?

### Sessione 1

**Economia Aziendale.** Il ruolo dell'Economia Aziendale al servizio dello sviluppo economico-sociale

*Antonio Thomas* , *Bruna Marinangeli*, *Renato Passaro*

## IL PERSEGUIMENTO DELLO SVILUPPO INTEGRALE PER IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI IMPRENDITORIALI E LA COMPETITIVITÀ AZIENDALE


### Abstract

*Le molteplici, complesse e spesso interrelate spiegazioni sulle ragioni dell'attuale intensa e prolungata crisi economico-finanziaria lasciano credere che essa sia realmente evidenza di un composito di più cause non riconducibili agevolmente nel solco dei tradizionali modelli interpretativi dei sistemi economici di stampo capitalistico. Non è, forse, un caso che gli usuali strumenti di politica economica, fiscale e monetaria abbiano finora ottenuto una debole efficacia, quando non effetti controproducenti; in particolare allorché si sono affrancati dal considerare le determinanti della capacità competitiva delle aziende che compongono l'ossatura dei suddetti sistemi economici e la loro generazione di valore in senso lato.*

*Alla luce di quanto sopra, attraverso la chiave di lettura dei fenomeni esogeni e dei comportamenti aziendali offerto dal modello dello sviluppo integrale, il paper aspira a riportare l'attenzione degli studiosi delle discipline aziendali sulla genesi e sul significato stesso del processo imprenditoriale. In effetti è sempre più condivisa, anche a livello internazionale, la necessità di riscoprire le radici della matrice imprenditoriale quale primo indispensabile step per il miglioramento della competitività aziendale nonché per la proposizione di idonei strumenti e politiche a favore della natalità e sopravvivenza delle imprese.*

*A sua volta, la capacità di avviare aziende con maggiori probabilità di sopravvivenza nonché di accrescere la permanenza in vita delle esistenti aumenta notevolmente allorché esse riescono a perseguire percorsi di sviluppo integrale; cioè basati sull'attivo coinvolgimento e soddisfacimento delle istanze dei vari stakeholder interni ed esterni alle stesse.*

**Keywords:** *Sviluppo aziendale, imprenditorialità, competitività.*

Università degli Studi di Napoli Parthenope  
Dipartimento di Ingegneria  
 [antonio.thomas@uniparthenope.it](mailto:antonio.thomas@uniparthenope.it)

## 1. Introduzione: gli effetti della crisi sulla dinamica aziendale

Gli andamenti dei più significativi indicatori economici e finanziari<sup>1</sup> attestano inequivocabilmente come l'attuale profonda crisi economica-finanziaria stia minando tanto la capacità di sopravvivere di un numero crescente di aziende quanto la stessa stabilità socioeconomica nazionale.<sup>2</sup> Due dinamiche nient'affatto slegate giacché il benessere di un contesto povero di altre fonti di produzione di ricchezza, quale quello italiano, è strettamente dipendente dalla capacità delle aziende che in esso operano di generare "valore" in senso lato. Una capacità che va attenuandosi da molti, troppi anni; tanto per via di una generalizzata perdita di competitività e di produttività, quanto per la creazione di evidenti *disvalori* nell'operatività aziendale.

A fronte di quanto sopra, è "obiettivo unificante dei rispettivi sforzi di ricerca degli studiosi delle discipline contabili, di gestione e di organizzazione" produrre conoscenze utili agli amministratori, ai manager ed ai policy maker per migliorare il governo delle aziende, dopo averle comprese in profondità (Amaduzzi, 1953; Zappa 1956). Costoro devono suggerire al legislatore le strade da percorrere e gli strumenti da utilizzare per aiutare gli istituti aziendali a perseguire il loro obiettivo primario di soddisfare i bisogni umani tramite la creazione di *valore* perdurando nel tempo.

Un compito reso più arduo dal debole interesse che ancora oggi, nonostante i deludenti risultati delle tradizionali policy, i decisori pubblici mostrano verso i crismi delle discipline aziendali nonché, in generale, verso le reali necessità sottese allo sviluppo delle organizzazioni economiche. Si continua, vale a dire, a fare affidamento quasi esclusivo sull'applicazione di modelli monetaristi e fiscali sperimentati in altri tempi o contesti, o su astratti paradigmi teoretici da opporre agli umori dei potenti mercati finanziari internazionali. In ciò dimenticando sia che i suddetti mercati guardano alle prospettive dell'intera economia di un paese, aziende comprese, sia che le condizioni che consentono alle cellule economiche costituenti l'odierna società civile di nascere, prosperare e diffondersi proficuamente non possono essere considerate una mera deriva, un'automatica conseguenza di condotte dogmatiche. Non è un caso se da più parti si lanciano accorati appelli affinché, "per tornare a crescere", il focus dell'attenzione sia riportato sull'impresa.

---

<sup>1</sup> Basta ricordare che dall'inizio della crisi il Pil è calato del 7,8%, il debito pubblico ha superato il 130% del Pil, la pressione fiscale è salita al 52,2%, i licenziamenti del solo 2012 hanno superato il milione di unità, i fallimenti aziendali ed il ricorso alla CIG hanno raggiunto valori record. Situazioni che si riverberano sulle famiglie in termini di crollo dei redditi, dei consumi e della propensione al risparmio. Emblematica è la contrazione della ricchezza familiare scesa dai 1.985 miliardi di € del 2010 ai 1.270 del 2012 (cfr Istat, Banca d'Italia, Ministero del Lavoro...).

<sup>2</sup> Come sottolinea con puntualità il Presidente della Repubblica «l'originaria crisi del debito sovrano in conseguenza delle politiche di bilancio restrittive, delle scelte di risanamento e consolidamento fiscale adottate per far fronte alla pressione dei mercati finanziari sui titoli del debito pubblico è, infine, divenuta una crisi economica e sociale complessiva» (*Presentazione dell'attività dell'Osservatorio Lavoro dell'AREL*, 28 maggio 2012, Roma).

Ciò premesso, con riferimento alla realtà nazionale, nel paper si propone, attraverso il metodo della “narrazione”,<sup>3</sup> l’identificazione delle relazioni in virtù delle quali parte della gravità della crisi è attribuibile alla mancanza di competitività aziendale. Una carenza a sua volta conseguenza del progressivo abbandono di una o più dimensioni sottese al perseguimento di un coerente percorso di *sviluppo* da parte delle stesse aziende.

Si mira, altresì, a sostenere l’ipotesi secondo cui per affrontare l’odierna crisi potrebbe essere consigliabile porre al centro delle politiche economiche le unità produttive ed i relativi organi di governo, puntando al recupero delle condizioni che ne garantiscono una “sana” *continuità*. Non si intende, cioè, far riferimento alla proposizione di politiche industriali o tecnologiche, ma ad una focalizzazione sull’azienda in quanto cellula basilare per la coesione e benessere della società; ovvero sulla generazione ed evoluzione delle competenze distintive sottese ai vantaggi competitivi che ne consentano un recupero e miglioramento delle prospettive future.

In funzione di quanto sopra, il paper si inserisce nell’ambito del filone di ricerca che mira ad individuare metodi sempre più adeguati nel rappresentare e misurare il *valore* generato dalle aziende secondo prospettive non meramente economiche. Un campo di studio che negli ultimi anni si è notevolmente esteso proponendo nuovi significativi approcci metodologici; dalla *stakeholder theory* alla *triple bottom line* e dalla *responsabilità sociale d’impresa* allo *sviluppo integrale*.

Il contributo si articola come segue. Nel par.2 si ricorda il concetto di sviluppo in ambito aziendale, puntualizzando il legame tra le esigenze di miglioramento delle unità economiche e quelle del loro contesto di riferimento (par.3). Segue una disamina delle criticità conseguenti al mancato perseguimento di un valido percorso di espansione da parte delle aziende (par.4), per poi menzionare taluni dei limiti d’efficacia dell’attuale impostazione delle policy rivolte al suddetto obiettivo (par.5). Seguono alcune riflessioni conclusive (par.6).

## **2. Lo sviluppo quale presupposto del successo aziendale**

Nel corso degli anni, il concetto di *sviluppo* si è caratterizzato per una certa indeterminatezza, quando non per una commistione di significati, giacché il termine è utilizzato in moltissime discipline – tanto di tipo macroeconomico quanto, finanche, biologico, medico ed antropologico – per ognuna delle quali indica aspetti o questioni diverse. Tantomeno sorprende rinvenire una certa assimilazione del vocabolo ad altre locuzioni; circostanza che in molti casi rischia di ingenerare, come si spiega in seguito, comportamenti e scelte fuorvianti di non poco conto.

---

<sup>3</sup> Quale funzione *cognitiva primaria di ogni tipo d’indagine* (nel senso che il suo contenuto è una basilare forma di *conoscenza e spiegazione* di eventi e processi reali), la “narrazione” propone sia una successione di eventi sia la loro configurazione in una rete selettiva di nessi (la *trama*) che danno un significato ai singoli eventi secondo uno schema unitario (Cfr. Ricoeur P., 1980, “Narrative time”, *Critical Inquiry*, vol.7; Facciopieri S., 2012, “Modelli e narrazione in economia aziendale”, *Impresa Progetto*, n.2) .

Oggi, tuttavia, con riferimento alle aziende il concetto ha acquisito una sua precisa identità, ben distinto da termini spesso usati come sinonimi, quali quello di espansione, di aumento, di variazione positiva nonché, in particolare, da quello di *crescita*; col quale condivide una diffusa intercambiabilità nell'uso comune. La *crescita*, in realtà, richiama processi che determinano un incremento di qualche variabile oggettivamente misurabile ad intervalli temporali successivi. Si fa riferimento, cioè, ad attesi od auspicabili variazioni positive (o negative) di fenomeni dei quali si conosce la morfologia sì da poterne apprezzare la velocità di cambiamento (il tasso) (Catturi, 2009). In ambito economico-gestionale esistono molteplici situazioni le cui dinamiche, seppure con riferimento a dissimili unità di misura, sono agevolmente raffigurate in tale modo; dall'andamento del fatturato a quello degli ordinativi di un'azienda, dalla variazione del Pil a quella dello *spread*.

In effetti, a fronte dei pressoché infiniti andamenti che confluiscono nella gestione aziendale rispetto a determinate previsioni od attese, quello della crescita si rivela un agevole ed assai utile strumento per la descrizione e controllo di molti dei fenomeni aziendali che, appunto, solitamente hanno una loro traduzione quantitativa. Non tutte le grandezze oggetto di analisi e tra loro interrelate, tuttavia, mostrano necessariamente lo stesso trend; potendo variare con dissimile velocità o anche in differenti direzioni. È possibile, ad es., che alla crescita del profitto di un'azienda si correli un aumento dell'indebitamento (o viceversa), o che un incremento del numero dei clienti si associ ad un contemporaneo calo delle quote di mercato in assoluto e/o in percentuale. Ancora, si può assistere ad una contrazione del fatturato e del tasso di profitto pur alla presenza di un aumento del numero di unità vendute. Trend che solo apparentemente potrebbero apparire in antitesi una volta raccordati ad altri correlati movimenti, quali l'andamento del settore d'appartenenza, del tasso di cambio, del ciclo di vita del prodotto e così via.

Acquisita questa possibile relativa significatività se non indeterminatezza è, chiaramente, compito degli organi aziendali del subsystema del controllo o della rilevazione fornire un quadro interpretativo degli accadimenti in essere il più possibile rappresentativo e fedele alla realtà ed alle potenzialità sottese all'unità economica. Dipenderanno in gran parte da questo quadro trasmesso alle sfere direttive, infatti, gli strumenti e scelte strategiche adottate per continuare a garantire la continuità aziendale. Errori di interpretazione e rappresentazione dei fenomeni porteranno molto presumibilmente anche a sbagli nelle decisioni da parte del *management* (Onida, 1961).

A fronte di questi rischi, l'accezione di *sviluppo* propone un parametro essenzialmente, ma non esclusivamente, qualitativo che include l'apprezzamento anche di caratteri di merito nonché di quelli intangibili, di norma assai difficili da computare e si esplica nell'ottica di tutti gli interlocutori interni od esterni con i quali l'azienda si relaziona. Essa, pertanto, presuppone una lettura del sistema-azienda e del costante dinamismo che la caratterizza ben più laboriosa, ma anche più

coinvolgente ed unitaria, giacché considera un fenomeno nella sua interezza e complessità, alla luce di tutte le sue grandezze e dimensioni.

Con riguardo ai semplici esempi precedenti, tale ottica di valutazione consente di esprimere un giudizio sulla “sostenibilità” dell’utile, così come di affermare se il calo della quota di mercato è frutto della deliberata scelta di *sviluppo* di servire solo i target premium del mercato onde conseguire un incremento della redditività unitaria. Parimenti se la discesa del fatturato è da attribuire ad un’intensa campagna promozionale di vendite sotto costo per acquisire nuovi clienti, o se il reddito netto si contrae a causa di una generosa politica di investimenti a valere per il futuro.

Le dinamiche suddette potrebbero, all’opposto, indicare l’insorgenza di criticità dovute proprio all’assenza di strategie di sviluppo. L’aumento dei clienti diviene così il risultato della scelta di servire un più ampio target di compratori meno esigenti ma anche meno “remunerativi”, mentre il calo del fatturato e del profitto potrebbero essere indicativi di una perdita di competitività che costringe a ridurre consistentemente i margini unitari (*price-competition*).

Per questi motivi la relazione tra sviluppo e crescita è inquadabile come unidirezionale. Può, infatti, accadere che un istituto aziendale sperimenti un percorso di sviluppo con il corrispondente positivo aumento di qualche indicatore riferito ad aspetti tangibili; addirittura di nessuno se sta portando avanti un processo di “accumulazione” di risorse intangibili quali le competenze, la *knowledge* o la capacità di *learning*. È, invece, molto meno probabile il contrario; vale a dire che incrementi di talune variabili quantitative siano necessariamente foriere di un maggior grado di sviluppo. Un aumento del numero degli occupati, dell’ammontare dei crediti o finanche del numero dei clienti, infatti, indicano una mera *crescita* quantitativa di qualche dimensione ma non garantiscono un miglioramento del grado di *sviluppo* aziendale.

Nello specifico, i suddetti andamenti potrebbero essere una conseguenza, rispettivamente, di una politica clientelare, di un aumento delle “sofferenze” verso i clienti o di una costosa parcellizzazione dei propri mercati venendo a mancare i clienti principali. Un’azienda giudicabile più sviluppata di un’altra, invece, avrà presumibilmente beneficiato di qualche incremento in indicatori tangibili quali la produttività, il fatturato, il ROI o il ROE, ma anche e specialmente di quelli intangibili; dal livello di *know-how*, esperienze e professionalità posseduto al grado di soddisfazione dei clienti o al “consenso” degli azionisti.

Laddove, inoltre, la *crescita* di qualche indicatore può sottendere anche effetti negativi, ad es. un incremento del livello di indebitamento o dei costi a parità delle altre condizioni, lo *sviluppo* sottende un’accezione positiva, di miglioramento. Ciò non toglie che una dinamica di sviluppo può interrompersi in qualsiasi momento o imboccare la strada inversa di depauperamento delle capacità e competenze sottese ai percorsi di sviluppo.

In sintesi, dunque, se per *crescita* può intendersi un miglioramento puramente o essenzialmente quantitativo, numerico, nell'entità di qualche parametro di misurazione dei fenomeni aziendali, con *sviluppo* si fa riferimento ad una premessa di valore che consenta di proporre un giudizio di merito di carattere fondamentalmente qualitativo sul percorso compiuto dall'organismo economico (Sorci, 2008). Lo sviluppo di un'organizzazione economica, perciò, può "inglobare" aspetti connessi alla crescita di qualche determinante, mentre è molto meno plausibile il contrario.<sup>4</sup>

Per le suddette ragioni lo *sviluppo* di un'organizzazione economica è da intendere come esplicativo della sua intrinseca capacità di assecondare la costante evoluzione dell'ambiente esogeno in virtù di opportuni cambiamenti in quello endogeno. Conseguentemente, la scarsa propensione e l'inadeguatezza aziendale di far evolvere il proprio business in relazione alle sfide, opportunità e minacce poste dai sempre più rapidi cambiamenti dei contesti economici è da assumere tra le cause principali di insuccesso. Si tratta di un approccio che tende a trascendere dal settore di appartenenza dell'azienda, come anche dalla gamma dei prodotti/servizi offerti e dalle scelte strategiche operate dai competitori, per focalizzarsi, invece, sulla capacità di riuscire a cogliere ed anticipare i segnali, anche minimi, di evoluzione dell'ambiente, nonché di ridurre la spontanea inerzia al cambiamento tesa alla conservazione dello status quo – la *trappola della contingenza operativa* – (Bordigon, 2012); laddove quest'ultima è indicativa della tendenza ad appiattirsi sugli orientamenti e logiche più diffuse nel/nei settori di riferimento, a sfavore di possibili consapevoli strategie evolutive di lungo periodo.

### 2.1 Lo sviluppo integrale

La nozione di sviluppo aziendale è coniugabile in molti modi. Ai fini del presente lavoro una prima importante distinzione concerne la nozione di *sviluppo interno* e *sviluppo relazionale*, laddove la prima locuzione fa riferimento all'espansione armoniosa e sincronica dei molteplici organi (o sub-sistemi) aziendali, mentre la seconda al generico incremento di *valore* a beneficio della collettività nell'ottica della ricordata *missione* aziendale.<sup>5</sup> Un'altra raffigurazione ampiamente discussa è quella di *sviluppo sostenibile* (o *ambientale*), che riguarda l'uso responsabile delle risorse naturali nei processi produttivi sì da non comprometterne l'utilizzo alle generazioni future. Il riuscire a raccordare questi tre precedenti percorsi di miglioramento combinando i processi aziendali endogeni con quelli dell'ambiente antropologico in cui è inserita, trova accoglienza nello *sviluppo eco-armonioso* o (*eco-compatibile*) (Catturi, 2009). Una specificazione merita anche il concetto di *sviluppo imprenditoriale* che, quale successione di decisioni e comportamenti finalizzati

---

<sup>4</sup> La distinzione tra *sviluppo* e *crescita* si sta ampiamente diffondendo anche nelle discipline teoretiche col ricorso, rispettivamente, a *development* e *growth*. Una delle sue più significative applicazioni concerne le critiche al prodotto interno lordo come indicatore del miglioramento del benessere nazionale (cfr. ad es. Stiglitz *et al.*, 2010).

<sup>5</sup> Una distinzione che «diventa abbastanza labile e in molti casi addirittura evanescente» (Bertini, 1990: pg.49).

alla generazione di nuove attività o al rilancio delle formule imprenditoriali, fa riferimento ai problemi di rinnovamento dell'impresa stessa mediante l'avallo di iniziative innovative o la valorizzazione delle risorse presenti nell'azienda (Invernizzi, 1993).

Coronamento di queste coniugazioni è il concetto di *sviluppo integrale* (Sorci, 2005; 2008). Riconnettendosi alle tre dimensioni che qualificano una delle più apprezzate definizioni di *successo* aziendale (Coda, 1984; 1985), lo sviluppo integrale intende raffigurare un'evoluzione qualitativa che ingloba sia lo sviluppo *economico* dell'azienda - la creazione di valore dal punto di vista del proprietario -, sia quello *competitivo*, inteso come proiezione nel futuro delle competenze distintive, sia quello *sociale* o capacità di creare benessere per la collettività. Ad esse va aggiunta anche la richiamata dimensione *eco-armoniosa*; in quanto il vero sviluppo deve essere compatibile col progresso del sistema-ambiente di riferimento (Paternostro, 2009; Thomas, 2012). Si tratta di un rapporto biunivoco giacché, come sancito da tempo in letteratura, «non può esservi sviluppo armonico della collettività senza sviluppo e progresso delle singole unità che la costituiscono, non potendo crescere il tutto senza che crescano le parti» (Cassandro, 1967: p.26).

Tali prospettive sono, altresì, collegate da rapporti di reciproco potenziamento per raggiungere il comune obiettivo della creazione di valore durevole (Vergara, 2008) e sebbene raramente riescono ad evolversi in parallelo, linearmente, esse sono comunque accomunate da una piena *consapevolezza*, da parte del management, sulla necessità di una loro coerente evoluzione (Fig.1). In particolare, lo sviluppo integrale si basa sull'azienda inquadrata da una prospettiva umanistica per quanto concerne i fini e le modalità operative guidate dal suo soggettivo *sistema di valori* (a partire dalla *continuità*) concretamente vissuti (ed appresi) dai detentori del potere decisionale, ma anche sull'individuo che, nella veste di manager, lavoratore o di altro ruolo sociale, opera nei binari di una *vision* non solo lecita, ma anche etico-morale con riferimento al rispetto e perseguimento dell'interesse collettivo.<sup>6</sup>

Ogni successo o crisi aziendale è riconducibile alla presenza o assenza di tali *valori* (Sorci, 2012). Dovendo, infatti, l'operare umano essere necessariamente etico, anche le attività economiche delle quali è partecipe debbono adeguarsi a questo principio (Freeman *et al.*, 2010). Né potrebbe essere altrimenti in virtù delle fondamenta sulle quali è ancorato il rapporto inscindibile *azienda-uomo*, dove lo sviluppo della prima non può avvenire senza lo sviluppo del secondo, al cui servizio

---

<sup>6</sup> Nell'originario inquadramento (Sorci, 2005), lo *sviluppo integrale* è inteso come un percorso di miglioramento volto al raggiungimento del risultato economico ed al riflesso che tale risultato, anche nel modo con cui si determina, può avere sulla capacità dell'azienda di accrescere il suo *valore* (in termini di aumento della conoscenza, coesione, professionalità, efficienza del lavoro...) verso i dipendenti e gli altri destinatari dell'attività aziendale, incluso il sistema-ambiente, nei cui confronti l'azienda ha il dovere di contribuire al loro sviluppo soddisfacendo sempre meglio le relative esigenze: la dimensione *trascendente* che lega l'azienda al progresso della collettività inerente il rispetto della persona, dell'ambiente, l'onestà e la trasparenza informativa, la partecipazione al miglioramento dei servizi collettivi, la sensibilità ai problemi sociali...

è asservita; ma anzi si basa sull'idea di un progresso che, oltre gli aspetti materiali, contempli anzitutto quelli umani, relazionali e sociali, tendendo ad una realizzazione completa, *integrale*, della persona in azienda (Picciotto, 2010). Allorché il mero risultato economico non è accompagnato da una crescita culturale e sociale del team professionale, è probabile l'evidenziarsi di elementi disgregativi dell'unità organizzativa, giacché «solo quando l'uomo riconosce nel lavoro svolto uno strumento per la crescita e l'autorealizzazione personale può trovare senso a ciò che compie e contribuirvi consapevolmente» (Picciotto, 2010: p.21). Per tale motivo «il progresso dell'uomo è essenziale per la vita delle aziende», (Sorci, 2002: p.11) a loro volta strumento di progresso economico, sociale e politico della collettività (Catturi, 1997).

Figura 1 - Una raffigurazione dello sviluppo integrale delle aziende.



Per quanto sopra detto, lo *sviluppo integrale* è, perciò, indicativo del “vero”, complessivo sviluppo dell'azienda; quello che scaturisce dall'interno della stessa come esito di una ricerca consapevole, continua, protratta nel tempo, operativamente gestita, pianificata/programmata e controllata in adesione ai principi-guida (Vermiglio, 2008). Nell'esprimere un'equilibrata e coerente composizione del *successo economico, competitivo e sociale* nel rispetto dell'*eco-compatibilità ambientale*, lo *sviluppo integrale* costituisce, altresì, un'espansione del livello del *successo aziendale* nonché, al contempo, della capacità di perseguirlo (Vergara, 2008).



### 3. Sviluppo aziendale, sviluppo imprenditoriale e benessere territoriale

In letteratura è acquisito che il livello di benessere, lo sviluppo e le prospettive di miglioramento di un territorio, economiche come umane, culturali e sociali, dipendono in modo rilevante dalla vitalità e dallo stato di salute del tessuto di aziende, di ogni classe, tipo e natura, che nascono e operano nel medesimo. A maggior ragione allorché tale contesto non gode di rendite di posizione, smisurati giacimenti di materie prime, colonie da sfruttare, trasferimenti finanziari da parte di terzi o di credito illimitato. Solo laddove *ben gestite e governate*, tuttavia, le aziende divengono apportatrici di un contributo netto di benessere al contesto ambientale di riferimento. Al contrario, ogni fallimento, perdurante criticità, evasione dagli obblighi materiali e morali determina una distruzione di valore (Ferrando, 2010); persone che perdono il posto di lavoro, banche con crediti inesigibili, fornitori non retribuiti per la loro commesse, territorio alterato, imposte non pagate, diffusione di una mentalità negativa sul concetto di azienda, interruzione dei circuiti virtuosi.

Si tratta, chiaramente, di definire univocamente cosa intendere per azienda ben gestita e governata. La mera *continuità*, infatti, si spiega compiutamente a breve, non sempre è un parametro sufficiente allorché, come spesso accade, molte aziende riescono a perdurare anche allontanandosi dalle illustrate dimensioni e dalla creazione di valore in virtù di fattori esogeni estranei alla dottrina aziendale.<sup>7</sup> Un allontanamento che causa *disvalori* sul contesto circostante e rallenta il perseguimento di condizioni di competitività per le altre aziende come per il sistema economico nella sua interezza. Allorché ciò si manifesta in modo prolungato è plausibile, come spiegato a breve, finanche la diffusione di stereotipi culturali estranei ai precetti di una sana gestione aziendale con effetti ancora più nefasti. È per tale ragione che si sostiene la necessità, per le unità economiche, di perseguire uno *sviluppo* che contempra il consapevole ed armonico miglioramento quali e quantitativo dell'azienda inquadrato dalle richiamate dimensioni sottese ad altrettanti valori-guida, in un'ottica di sinergico e leale interscambio con l'ambiente esogeno ed i suoi sub-sistemi.

Una tipologia di sviluppo che presuppone, dunque, la costante creazione di *valore* a beneficio di coloro che in qualche modo partecipano alle dinamiche aziendali; a partire dagli organi che espletano la funzione imprenditoriale. Va, difatti, ricordato che «la capacità delle aziende di essere agenti dello sviluppo di un sistema economico e, contemporaneamente, di saperne utilizzare a proprio vantaggio le opportunità, gli stimoli e le spinte al miglioramento è a sua volta strettamente legata alle capacità imprenditoriali e manageriali di coloro che le istituiscono e le governano. Lo

---

<sup>7</sup> Tra esse il debole livello di *orgware*, inteso quale insieme delle istituzioni, delle regole o norme che le definiscono, dei comportamenti concreti degli agenti economici e delle relazioni e interazioni reciproche fra questi elementi, che consente a molte aziende di insinuarsi in pieghe di mercato avulse dalle logiche concorrenziali o dal rispetto dei precetti legislativi ed etico-morali, in un ambito territoriale. L'*orgware* costituisce il quarto pilastro su cui poggia un sistema economico oltre l'*hardware* (le risorse materiali), l'*humanware* ed il *software* (la tecnologia e le capacità manageriali).

*spirito imprenditoriale* e le *qualità manageriali* costituiscono, cioè, fattori sempre della massima importanza in relazione allo stato di salute ed alle prospettive di sviluppo integrale dei sistemi economici e delle singole realtà aziendali che ne costituiscono le cellule costitutive» (Vergara, 2012b: pg.53-54). Un'importanza che aumenta nei periodi di crisi o recessione, come nei contesti poveri di iniziative economiche, durante (o per) i quali è «soltanto l'azione consapevole, innovativa e avveduta di imprenditori e manager qualificati e motivati che, contrapponendosi alla forza d'inerzia dell'ambiente e delle gestioni stesse a scivolare verso il peggioramento delle relative prestazioni, può efficacemente controbatterne la tendenza fino ad invertirla» (Ibidem: pg.54).

A fronte di questi assunti, nella realtà operativa e nella lettura del rapporto aziende-ambiente da parte di molti testimoni privilegiati si tende ad enfatizzare prevalentemente l'impatto negativo sulle aziende determinato da un territorio poco consono all'avvio e presenza di iniziative imprenditoriali: il *less conducive environment*, mentre è minore l'interesse verso il livello di *cultura aziendale* sotteso alla diffusione e presenza di quello spirito imprenditoriale e delle qualità manageriali indispensabili precondizioni dello sviluppo imprenditoriale. Un tema ritenuto dagli studiosi delle discipline aziendali, predisposte per l'analisi dall'interno del fenomeno delle organizzazioni economiche, meritevole di ben altra considerazione.

L'esempio più lampante si ritrova negli innumerevoli tentativi compiuti dalle preposte autorità governative finalizzati ad ottenere miglioramenti nelle performance economiche di un territorio attraverso "manovre" basate sul cambiamento di alcune regole e/o intervenendo su alcune variabili critiche del sistema economico (tassazione, tassi d'interesse, ordinamenti del lavoro, liberalizzazioni dei servizi...). In ciò presupponendo una risposta tendenzialmente uniforme da parte degli imprenditori agli stimoli e sollecitazioni laddove, invece, quali complessi sistemi costituiti e governati da persone, le aziende reagiscono in modo eterogeneo alle condizioni e pressioni che ricevono dall'ambiente (Vergara, 2012b). Non è forse un caso se detti provvedimenti ottengono sovente riscontri largamente inferiori alle attese.

Quello che questo tipo di policy fin troppo spesso trascura è di analizzare e stimolare lo sviluppo delle *condizioni di esistenza e mantenimento in vita* delle aziende; cioè quelle sottese al loro costante miglioramento garanzia di continuità.<sup>8</sup> Ci si riferisce, ovviamente, a condizioni che l'azienda raggiunge *autonomamente* come risultato della sua normale operatività, non agli

---

<sup>8</sup> «La progressiva uscita di un territorio da una situazione di ritardato sviluppo economico, o da una crisi, non può certo essere il risultato esclusivo di alcuni provvedimenti legislativi di carattere e portata generale; soltanto i congiunti effetti dell'azione di questi ultimi e della consapevole, rinnovata, azione dell'uomo, può essere in grado di determinare condizioni che possono consentire la fine di una crisi e il rilancio del benessere di un territorio. In seno a questo virtuoso processo di risanamento e di sviluppo, coloro che svolgono, o intendono svolgere, attività imprenditoriali e/o manageriali ricoprono, naturalmente, un fondamentale ruolo e rivestono una particolare responsabilità, in quanto massimi costruttori e artefici dei processi di sviluppo integrale delle unità aziendali dagli stessi governate e, tramite queste, operatori dei processi di sviluppo integrale dell'intero sistema sociale ed economico nel quale operano» (Vergara, 2012b: pg.58).

“accanimenti terapeutici” o agli “interventi a fondo perduto” frequentemente avallati dalle suddette policy che ci riconducono alla fattispecie innanzi richiamate di aziende che sopravvivono solo in virtù di interventi esogeni.<sup>9</sup>

Allorché si indebolisce l’autonoma capacità delle aziende di creare ricchezza diffondendo *valore* in senso lato è pressoché inevitabile dover ridurre il livello di benessere del contesto di riferimento (che non necessariamente coincide con quello di localizzazione). In alternativa, come accaduto fin troppo spesso, per mantenere lo stesso livello di benessere le istituzioni possono ricorrere ad un aumento dell’indebitamento sperando che le aziende recuperino autonomamente la capacità competitiva. Un circuito che in Italia tarda ad avviarsi mentre, invece, l’indebitamento ha raggiunto valori di improba sostenibilità che, sommati alle attuali incertezze derivanti da altre criticità sorte in ambito nazionale ed internazionale, sta dando luogo ai già descritti effetti esplosivi.

Da questo punto di vista l’insorgere della crisi ha solamente alzato un velo su una situazione ben più profonda e radicata, mentre il tema della produzione della ricchezza generato dalle aziende nazionali continua a tradursi, da parte dei *policy maker*, in mere dichiarazioni d’intenti. Non si intravede, vale a dire, una mutamento di rotta a favore delle ragioni dello sviluppo e della conseguente capacità competitiva, preferendo fare affidamento pressoché esclusivo sull’individuazione ed applicazione di modelli teorici, pur se sperimentati favorevolmente in altri tempi e circostanze. Si insiste, in particolare, nell’intervenire dal versante del contenimento dei costi (in particolare del lavoro), piuttosto che nel supportare la ricerca di potenzialità e prospettive da parte del sistema delle aziende in termini di capacità endogene o *firm-specific*; cioè dal versante della generazione con continuità dei ricavi.

In tale ottica, è probabilmente giunto il momento di un cambiamento di rotta. Con ciò, quindi, non si intende il semplice avallo di nuove *politiche industriali o tecnologiche*, ma una loro riconsiderazione in funzione dell’azienda quale cellula basilare per la coesione ed il benessere della società. È anzitutto dalla loro prosperità, difatti, che possono inaugurarsi quei circuiti virtuosi in grado di apportare un contributo anche alla riduzione del debito pubblico.

#### **4. L’allontanamento dallo sviluppo aziendale come amplificatore della crisi**

Ad opinione di molti studiosi di discipline aziendali e manageriali (ad es. Caselli, 2007; Brunetti, 2010; Coda, 2010), l’attuale crisi non sembra riconducibile negli schemi di precedenti analoghe

---

<sup>9</sup> Il discorso vale per tutte le tipologie di azienda, indipendentemente dal fatto che per alcune le risorse siano esclusivamente d’origine pubblica. Concetti quali *sviluppo, generazione del valore, efficienza ed efficacia, produttività e competitività, soddisfazione dei clienti/utenti*, infatti, sono un *leitmotif* di tutte le organizzazioni economiche.

crisi poiché originata ed alimentata da varie concause; dalla speculazione finanziaria all'eccessiva attenzione verso il *capital gain*, dal disinteresse verso varie categorie di *stakeholder* all'abbandono dei crismi dell'etica comportamentale. Essa può, altresì, essere letta anche come il prodotto di una diffusa miopia indotta da una funzione obiettivo del management eccessivamente focalizzata sulla *profit maximation* e/o sull'aumento del valore azionario; ovvero sulla mera prospettiva economica. In virtù di quanto sopra, mal si presta ad essere affrontata con le tradizionali misure di policy che, anzi, hanno determinato un peggioramento delle condizioni economiche generali spingendo il Paese nella temuta spirale recessiva. Ciò, tanto più che gli effetti della crisi non si stanno manifestando con la stessa intensità in tutti i paesi mondiali. Nel 2012, ad es., la crescita del Pil mondiale è stata il 4% e nel 2013 l'Italia sarà l'unico paese dell'U.E. con un Pil negativo.

La maggiore sensibilità nazionale verso gli effetti della crisi è attribuita preminentemente alle debolezze dei parametri economici cosiddetti "fondamentali" (debito pubblico, investimenti, occupazione, reddito disponibile...). A ben vedere, tuttavia, ad essere maggiormente interessati non sono tanto o solo i paesi con i peggiori indicatori macroeconomici, quanto quelli la cui struttura produttiva è caratterizzata da attività economiche di tipo più tradizionale, con un tessuto industriale composto prevalentemente da piccole e piccolissime imprese con difficoltà a competere a livello internazionale, con modesti livelli di diffusione del *know-how* e così via. In sintesi i paesi le cui aziende già sperimentavano una maggiore pressione concorrenziale dai *new comer* dell'Estasia e dell'Est Europa e che, quindi, già contribuivano in modo meno marcato alla generazione di valore.

Nello specifico italiano non desta sorpresa, pertanto, constatare dalle statistiche internazionali che le aziende sperimentano, già da 2-3 decenni, una competitività calante nei confronti del resto del mondo. Un fenomeno purtroppo accelerato dai processi di consolidamento ed integrazione dell'U.E. (che miravano alla finalità opposta) e da quelli di globalizzazione dei mercati; a fronte dei quali le imprese si sono fatte trovare impreparate. Sia per responsabilità proprie del soggetto economico, sia per negligenze da attribuire al ruolo di guida ed indirizzo dei decisori pubblici.

Per quanto concerne gli organi di governo, il principale limite è da ascrivere alla difficoltà, talvolta al disinteresse, di ricercare le condizioni sottese alla duratura competitività della propria organizzazione. Miopie a loro volta alimentate da un processo di dissonanza cognitiva conseguente alla carenza delle "condizioni" che garantiscono il rispetto delle regole competitive e di funzionamento dei liberi mercati. Decisori pubblici e forze politiche, vale a dire, hanno fin troppo frequentemente, non sempre inconsapevolmente, avallato l'idea che ordinamenti e norme siano aleatorie, modificabili su richiesta o per interesse di parte. In contrasto, dunque, con le consolidate tesi che vogliono le aziende, in quanto manifestazione di un'economia libera, quali soggetti

autonomi che devono esercitare la propria autonomia decisionale nel rispetto delle regole stesse soddisfacendo i propri equilibri a valere nel tempo (Coda, 2012).

È ovvio, tuttavia, che le criticità aziendali non si riverberano solamente, forse neppure principalmente, sui soli detentori del capitale, ma su tutti i soggetti che partecipano a vario titolo alla vita aziendale; seppur con diversi gradi di intensità. Dipendenti, pubbliche amministrazioni, fornitori, intermediari finanziari... ed altri stakeholder ottengono un danno, viceversa un beneficio, allorché l'azienda entra in una fase di criticità o fallisce del tutto. Tali "danni" possono, talvolta, avere una durata circoscritta nel tempo o nei destinatari allorché l'azienda sta avviando programmi di ristrutturazione (ad es. riduzione del personale, consolidamento dei debiti finanziari...).

All'opposto, è possibile che dei risultati quantitativi positivi e fecondi di un'azienda siano la conseguenza di situazioni, affatto rare nella realtà, qualitativamente inadeguate in termini di distribuzione del valore creato o di natura della sua origine (Adamo, 1999). Rientrano in queste fattispecie extraprofiti ottenuti grazie a posizioni monopolistiche, all'indebito sfruttamento di qualche risorsa produttiva o naturale, oppure al mancato rispetto degli impegni o degli oneri contributivi e/o fiscali. Ragioni in più per confermare una visione di azienda quale centro propulsivo dei sistemi economici e motore della produzione di ricchezza e benessere.

Ricorrendo all'inquadramento offerto dallo *sviluppo integrale*, le lacune nella conduzione sono riconducibili al non "equilibrato" perseguimento di una o più delle richiamate dimensioni ad esso sottese: *competitiva, economico-finanziaria, etico-sociale, eco-ambientale e imprenditoriale*.

#### *L'abbandono della dimensione competitiva*

La realtà produttiva nazionale comprende un corposo gruppo di imprese che non è riuscita a perseguire la dimensione competitiva in ragione di un debole posizionamento di mercato, attuale e prospettico, che determina una chiara perdita di attrattiva del proprio output. Quest'ultimo causato, più che dalla crescente aggressività dei concorrenti dei *new comers*, solitamente e prevedibilmente favoriti da differenziali nei costi produttivi, anzitutto dalla scarsa reattività verso gli attesi appuntamenti collegati all'integrazione europea ed alla globalizzazione.

Tali unità economiche, cioè, non sono state abbastanza abili o pronte nel mantenere inalterato il differenziale con i concorrenti proponendo beni con un *valore* crescente agli occhi degli utilizzatori, diversificando in modo unico il proprio output o proponendo superiori rapporti prezzo/qualità. Tantomeno esse sono state abbastanza innovative o investitrici da inaugurare l'ingresso in settori *cutting-edge* dal prevedibile sviluppo futuro. In ciò probabilmente allettate da rendite di posizione in mercati semiregolamentati o da pratiche commerciali lontane dall'arena competitiva che le hanno disabitate al confronto con concorrenti. Fin troppi esempi mostrano inequivocabilmente i limiti

delle aziende medio-grandi pubbliche e private che, mono od oligopoliste in patria, non hanno saputo affermarsi nei rispettivi mercati una volta aperti alla concorrenza estera, senza i paletti delle concessioni esclusive o i supporti delle cosiddette svalutazioni competitive.

Una pletera di piccole imprese a carattere familiare ha, invece, visto annullarsi il proprio mercato locale, spiazzata dalla preferenza dei clienti verso prodotti di importazione venduti ad un prezzo molto più contenuto in assoluto. Una preferenza alimentata dalla perdita di potere d'acquisto dei consumatori che dura oramai da vari anni; come attestato dagli ultimi report della Banca d'Italia.

Rientrano in quest'ambito anche le numerose imprese che la competitività non hanno mai dovuto perseguirla, abituate a vivere con l'esclusivo accesso alle commesse pubbliche. Esse si sono trovate improvvisamente disorientate dalla repentina chiusura dei rubinetti statali. Non avvezze ad accedere a clienti privati, si mostrano incapaci di riposizionarsi su un mercato aperto o di differenziare il prodotto/servizio offerto.

#### *L'abbandono della dimensione economica*

Un secondo filone di aziende, spesso di natura pubblica o semipubblica o appartenente al vasto comparto del *non-profit*, si trova a scontare anzitutto il distacco dalla dimensione economico-finanziaria legata al perseguimento di risultati reddituali atti all'autonoma rigenerazione delle risorse economiche a valere nel tempo; almeno entro certi limiti per le unità non di natura privata. Una politica forse condotta in omaggio ad una visione edulcorata del *welfare state* ma che tale non era, rivelandosi più che altro una indistinta politica assistenziale (o miratamene clientelare) estesa a raggiera, a favore di alcuni ristretti gruppi di interesse.<sup>10</sup> Altre aziende di tal tipo, invece, si sono caratterizzate per lo scarso coordinamento dall'alto, la mancata identificazione di una *mission* condivisa, la sovrapposizione di compiti o un'operatività non sinergica con aziende equivalenti.

Questa negativa realtà, tuttavia, riguarda anzitutto molte amministrazioni territoriali pubbliche i cui rappresentanti popolari eletti per governarle si sono ben guardati dall'operare in un regime di attenzione al bilancio in proiezione futura; preferendo avallare politiche di spesa foriere di "consensi" immediati alimentate da forti indebitamenti (la discrasia tra i tempi e ritmi della gestione e quelli istituzionali, cfr. Hinna, 2008), nonché ricorrere a metodi di ingegneria finanziaria di cui oggi la collettività è chiamata ad assumersi l'onere.<sup>11</sup> Ne sono una riprova il diffuso uso (o abuso) dei cosiddetti *derivati* che, per loro natura, sono avulsi dalle logiche gestionali di enti *non-profit*.

---

<sup>10</sup> Non è certo una sorpresa constatare che non sempre le norme vengono emanate per favorire l'interesse generale a causa delle pressioni delle lobby (ad es. Stigler C., 1975, *The Citizen and the State*, Chicago University Press).

<sup>11</sup> Numerosi eclatanti esempi di quanto sopra si ritrovano specialmente tra le 3.217 società a partecipazione pubblica, delle quali tante hanno scopi incerti o ridondanti, altre operano in indebita concorrenza tra loro (ad es. molti gestori aeroportuali); anche nell'offerta di beni pubblici. Altre ancora hanno dato luogo a voragini finanziarie ben difficili da ripianare (è il caso di varie ASL).

Tali condotte hanno determinato, tra le principali conseguenze, tanto l'aggravio della situazione debitoria statale quanto l'alimentazione di varie forme di malcostume e malaffare nonché, cosa se possibile ancora più grave, l'avallo di un mutamento culturale nella mentalità collettiva.

### *L'abbandono della dimensione sociale*

In una *epoca di bassa marea morale* altamente più pervicace e diffusa di quella descritta da Italo Calvino nella metà degli anni '50, un altro filone di aziende soffre principalmente le conseguenze dell'allontanamento dalla dimensione etico-sociale; come riscontrato in tempi ben più recenti da più studiosi di differente matrice (Cavaliere, 2010; Ferrando 2010, Kung, 2011; Vitale, 2010). In particolare nei suoi risvolti legati al coinvolgimento degli *stakeholder* ed all'ottenimento del conseguente "consenso" verso i principi che dovrebbero guidarne ed orientarne le scelte, nonché alla mortificazione degli usuali criteri prudenziali del buon padre di famiglia, spesso sacrificati ad obiettivi immediati miranti a soddisfare le istanze di una specifica categoria di stakeholder. Carenze che col tempo hanno minato la reputazione e la credibilità di molte aziende, con effetti a catena propagatesi velocemente a macchia d'olio che hanno alimentato l'intensità della crisi.

Se è superfluo richiamare oltre i datati e saggi ammonimenti dei Maestri al riguardo di uno sviluppo non coerente, non equilibrato, dove il perseguimento della sostenibilità è sacrificata all'ottica di breve periodo, non si può certo negare che negli ultimi anni un numero crescente di aziende siano assurte agli onori della cronaca esclusivamente per ragioni giudiziarie. Alcune per il mancato rispetto delle condizioni di sicurezza dei propri lavoratori, altre per l'aver ingannato la fiducia dei consumatori o per l'aver intessuto illecite connivenze col sistema politico-istituzionale. Altre ancora sono divenute note per la conflittualità sindacale conseguente all'assenza di coinvolgimento nelle decisioni strategiche, con drastici cali nelle motivazioni e produttività.

Tanto meno si può omettere che, come già ricordato, alcune aziende domestiche mostravano un'apparente competitività solo in virtù dell'accesso a commesse pubbliche/private irregolarmente garantite da un sistema protetto o clientelare. Anche una vasta schiera di intermediari finanziari sconta l'allontanamento dai principi prudenziali, avendo dato luogo a opachi finanziamenti di interlocutori caratterizzati principalmente per comportamenti azzardati e speculativi. Il tutto a danno della società nella sua interezza. Non da ultimo è da rilevare come la rimarcata apatia degli organi di direzione verso molte categorie di stakeholder abbia avallato l'insorgenza di "diseguaglianze" non legate al normale procedere dell'economia capitalistica ma effetto di privilegi e rendite di posizione.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Al riguardo sorprende l'enfasi con la quale analisti ed osservatori sottolineano i contributi proposti in tal direzione dagli economisti teorici; come se solo adesso si scoprissero "principi" ampiamente consolidati nella letteratura aziendale. Ad es., Zingales L., 2012, *Manifesto capitalista. Una rivoluzione liberale contro un'economia*

### *L'abbandono della dimensione ambientale*

Una quarta categoria di aziende non ha, invece, prestato la dovuta attenzione alle conseguenze della sua operatività sul contesto ambientale: la dimensione *ecosostenibile*. Un'attenzione che potrebbe giustificarsi con un dovere morale verso le generazioni future ma che in realtà presenta anche un immediato rendiconto economico-finanziario del quale l'intera collettività è ora chiamata ad assumersi l'onere, a fronte di quelli che sono oramai diventati degli allarmi sociali. Tanto in termini diretti, dal costo dei processi di inquinamento alla perdita di attrattiva turistica di vaste zone del territorio, quanto indiretti, dall'aumento delle patologie da inquinamento, alla sottrazione di territorio a fini di utilizzo sociale o dei danni dal mancato rispetto delle normative edilizie.

Non bisogna essere dei *fisiocratici* per ritenere che i processi produttivi non possono e non devono avvenire a scapito della risorsa territorio. Piuttosto, come il "valore" creato da un'azienda va a beneficio di tutta la collettività (Borgonovi, 2001), così il "bene" di ciascuna azienda non può che essere parte del più vasto "bene" di cui è parte la società (Coda, 2010). Se la sostenibilità e la salvaguardia ambientale stanno diventando chiavi di volta per l'accesso alle sempre più consistenti fasce di consumatori "responsabili" e "sensibili", è presumibile che la coscienza civile sia più "avanti" di quella "legislativa", ma anche imprenditoriale.

È, certamente, un esempio eclatante il recente e dibattuto caso del più grande impianto siderurgico del Sud Italia, in cui i nodi di una strategia produttiva irrispettosa della salvaguardia ambientale hanno ingenerato un inatteso conflitto tra gli stessi organi statali, ponendo sui due piatti della bilancia un'escrabile alternativa per la comunità locale tra un'alta futura probabilità di ammalarsi di gravi patologie e la mancanza delle risorse per l'immediato sostentamento. Nel sottolineare come i sotterfugi e le politiche prive di "eticità ambientale" abbiano le gambe corte, tale situazione richiama, altresì, il più complesso problema della specializzazione produttiva; ovvero l'opportunità di continuare ad effettuare determinate produzioni in Italia o quantomeno di gettare i presupposti per modificare l'attuale prevalente orientamento. Ci si riferisce, nello specifico, a quelle attività a basso valore aggiunto o con modesto contenuto di *know-how*, facilmente oggetto di imitazione, che in un'ottica di democrazia industriale dovrebbero divenire appannaggio di altre nazioni; concentrandosi le aziende nazionali su attività all'avanguardia più confacenti agli elevati livelli medi di istruzione, professionalità e qualificazione delle risorse umane disponibili.<sup>13</sup>

---

corrotta, Rizzoli; Bortolotti B., 2013, *Crescere insieme per un'economia giusta*, Laterza.

<sup>13</sup> Rientrano in quest'ambito anche i vari tentativi condotti negli anni passati di dar fiato all'economia cominciando col supportare il settore edilizio, trainante per tradizione. Una politica che ha, tuttavia, determinato il consumo di gran parte del territorio, sottraendolo ad usi alternativi e disseminandolo di molte "opere" mai divenute operative.



### *L'abbandono della dimensione imprenditoriale*

Negli ultimi 2-3 decenni si è largamente diffuso, nella cultura imprenditoriale, l'orientamento a preferire la ricerca di leve strategiche *country-specific* piuttosto che *firm-specific*. In parallelo si è fatta strada l'idea che l'attività imprenditoriale possa essere pressoché scevra dal rischio d'azienda, in adesione all'abitudine a “privatizzare i profitti e socializzare le perdite” per molti anni più o meno implicitamente consentita dalle autorità pubbliche. Le aziende che ottengono ragguardevoli performance, vale a dire, sono solite mostrare scarsa riconoscenza verso l'azione delle autorità come di altri interlocutori esterni al perimetro aziendale; allorché ci si scontra con criticità, invece, sembra giocoforza richiedere ed attendersi l'ottenimento di supporti esogeni, solitamente risorse finanziarie a fondo perduto, a beneficio della continuità aziendale. Rappresentano casi indicativi di quanto affermato i numerosi interventi atti a sovvenzionare aziende pubbliche e private da tempo in difficoltà, con evidenti incoerenze o “decotte” nella speranza di salvaguardare i livelli occupazionali (dall'Ilva al Sulcis). Interventi che quasi mai sono stati risolutivi, ma che hanno impegnato mezzi passibili di altri, probabilmente più proficui, utilizzi. Una pratica che ha, altresì, alimentato l'idea che lo sviluppo delle imprese debba essere in qualche modo “guidato” o alimentato dall'azione pubblica (la *via finanziaria allo sviluppo*).

Si tratta di una situazione che contribuisce ampiamente a spiegare la scarsa intraprendenza di moltissime aziende nell'avviare autonomamente quei processi di innovazione che, fondamento di una valida strategia (Bianchi Martini, 2009), sono indispensabili per rinnovare e mantenere sostenibili i loro vantaggi competitivi sì da difendersi dalla concorrenza di unità economiche avvantaggiate dai differenziali nei costi produttivi. Sono, infatti, «le innovazioni – organizzative e gestionali, di prodotto e di processo, radicali e incrementali – che fanno di un insieme coerente e consonante di decisioni e azioni una strategia vincente sul terreno della soddisfazione e coesione dei diversi *stakeholder* e su quello della economicità di gestione, nella situazione di “oggi” e in quella di “domani”... una logica flessibile, dal canto suo, in grado di adattarsi ai cambiamenti ambientali non può che far conto sull'apertura al nuovo e sulla capacità di produrre innovazione» (Coda, 2012: p.13). Nella *knowledge economy*, peraltro, l'innovazione è anche la matrice per il perseguimento degli incrementi di quella *produttività* che vede le aziende italiane agli ultimi posti in Europa, con valori pressoché fermi al 2008 (Eurostat, 2013).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Il Rapporto sul mercato del lavoro appena presentato dal CNEL ricorda il drammatico cambiamento verificatosi nell'industria nazionale da quando, negli anni '70, le aziende nazionali erano al primo posto tra i paesi occidentali per produttività; escludendo eventuali recuperi a danno dei già contenuti livelli salariali medi. D'altronde «crescita delle produttività non è sinonimo di taglio dei costi e dei posti di lavoro, piuttosto di valorizzazione delle risorse... la continua crescita della produttività è essenziale per qualsiasi tipo di azienda per innescare e sostenere processi di sviluppo; ne è il propellente. Nel caso delle imprese fortemente esposte alla concorrenza di mercato, poi, la crescita della produttività è questione di sopravvivenza» (Coda, 2012: p.19). Premi Nobel (Krugman, Spence...) ed altri quotati

Allorché le descritte lacune comportamentali e miopie gestionali derivanti dall'allontanamento dalle dimensioni che sottendono un percorso di sviluppo integrale si sono intersecate tra di loro, reiterandosi nel tempo, permeando gran parte delle forze economiche della società in termini di stereotipi culturali e comportamentali fuorvianti, estranei ai crismi della dottrina dell'amministrazione e governo dell'azienda, ma finanche al concetto stesso di azienda, quasi tollerate dalla società e talvolta, come detto, finanche con l'implicita complicità degli attori politico-istituzionali, magari miranti alla salvaguardia di interessi di breve termine, è insorta una situazione altamente critica. Sia per le aziende stesse, spesso più distruttrici che generatrici di valore, sia per il sistema ambiente di riferimento.

Da quest'ottica l'insorgenza della crisi internazionale ha agito da effetto detonante, giacché i vincoli al bilancio statale stanno impedendo ulteriori passivi "ripianamenti" con fondi pubblici di bilanci aziendali pubblici o privati in profondo rosso. Con ciò sollevando un drappo su una diffusa logica equivoca ed antieconomica di "fare azienda"; talmente distorta da minare, nell'opinione comune, persino le certezze alla base del funzionamento della stessa economia capitalistica.

Le conseguenze di quanto sopra sono ben visibili in fenomeni quali la riduzione dei tassi di natalità aziendale, start-up sempre meno propense verso l'innovazione ed il rischio ad essa associato, emigrazione degli imprenditori, disaffezione delle aziende verso la *res publica* (con effetti anche sulla propensione a distribuire il valore creato), reiterati tentativi di elusione ed evasione fiscale, razionamento del credito. Problematiche che dischiudono nuovi urgenti ed ingenti compiti per gli economisti d'azienda con riferimento a tutti i loro tradizionali interlocutori: imprenditori e manager, *practitioner*, *policy maker* ed esponenti politici.

## 5. Alcune implicazioni di policy

Consolidati precetti della letteratura manageriale ed aziendale nazionale e straniera sostengono che le fondamenta dello sviluppo aziendale si basano su alcuni obiettivi strategici quali, ad es., il posizionare l'unità economica in comparti in espansione meno esposti alla concorrenza, la costante ricerca di superiori condizioni di efficienza, efficacia e redditività tramite il ricorso all'innovazione o l'individuazione di leve competitive *firm-specific*, il propagare la cultura d'impresa all'interno dell'organizzazione, l'attivo coinvolgimento degli stakeholder, la diffusione di un clima interno

---

economisti stranieri (Fitoussi, Galbraith jr...), non a caso, ritengono che il principale problema delle aziende italiane siano la debole *produttività* ed i limiti culturali-comportamentali.

favorevole ai processi di espansione nazionali ed in specie internazionali... . Obiettivi nient'affatto agevoli da perseguire che in non pochi casi presuppongono il sostegno di adeguate policy.

Queste ultime, tuttavia, almeno in Italia si sono rivelate inadeguate a raggiungere gli scopi suddetti. Prevalentemente di tipo *top-down* e di tipo indifferenziato rispetto alle diversificate esigenze delle varie tipologie d'azienda, nonché prive di un adeguato screening dei beneficiari in virtù degli obiettivi che si intendevano perseguire nel medio-lungo termine, tali policy sono state pensate anzitutto per supplire all'atavica difficoltà di creare un *business climate* idoneo ad accompagnare imprese private che aspirano a competere a livello internazionale od aziende pubbliche che mirano ad offrire crescenti livelli di servizio al sistema produttivo. Un'esigenza sempre più avvertita e condivisa giacché, come ampiamente dimostrato (ad es. Porter, 1987; Dubini, Schillaci, 1988), il condizionamento esercitato dai fattori ambientali influenza le motivazioni degli imprenditori e/o la loro percezione sull'altezza delle barriere all'ingresso od espansione nei mercati.

In altri casi le policy hanno mirato alla nascita di aziende; ma più come organizzazioni destinate a rispondere all'emergenza occupazionale quanto istituti destinati a perdurare in virtù di autonome capacità economico-finanziarie (ad es. Mancino *et al.*, 2005; Passaro, Thomas, 2010). Una categoria di aziende alle quali si associano elevati tassi di fallimento.

In sostanza, cioè, più che favorire le ragioni della competitività –  *misure di incentivazione*  –, le policy hanno mirato principalmente ad offrire una sorta di “compensazione” ai noti vincoli contestuali che causano una minore produttività delle aziende –  *misure di supporto*  –. Così facendo, non hanno stimolato a sufficienza la nascita, consolidamento o transizione delle imprese in settori innovativi ed *hig-tech*,<sup>15</sup> *knowledge intensive* o a prevedibile sviluppo futuro; tantomeno incoraggiato l'attività di R&S mentre, invece, esse «avrebbero dovuto essere interpretate principalmente come politiche per l'innovazione... per un processo di rinnovamento delle formule imprenditoriali esistenti» (Corò, Rullani, 1998: p.44).

Non è, dunque, un caso se questa tipologia di strumenti è stata altamente criticata in termini di efficacia e di rapporto costi/benefici anche da una vasta schiera di studiosi di altre discipline economiche (ad es. Grilli, Mariotti, 2006; Traù, 2009; Colombo, Quas, 2010). D'altronde supportare imprese destinate a rimanere piccole, ad operare in comparti statici od in declino oppure particolarmente esposti alla concorrenza non aiuta le aziende ad accedere al cambiamento, ad acquisire e diffondere conoscenze, ad aumentare la competitività o a sopravvivere nel lungo termine; tantomeno il sistema economico dal versante dell'assorbimento occupazionale o della

---

<sup>15</sup> «Per contrastare il declino del Paese e favorirne la crescita è necessario indurre profondi cambiamenti nel suo modello di specializzazione, nel senso di una maggiore presenza di attività ad alta intensità di R&S e conoscenza» (Grilli, Mariotti, 2006: p.356).

fertilizzazione territoriale (Audretsch *et al.*, 2002; Hart, 2003; Audretsch, Thurik, 2009). Nulla, infatti, garantisce che eventuali incentivi verso l'uso di nuove tecnologie o la R&S avallino un comportamento consono, o che le aziende si ravvedano nel ricorso ai criteri di responsabilità sociale e salvaguardia ambientale.

Preso atto di quanto sopra, la crisi potrebbe divenire un'occasione per ripensare i modelli di business (Garelli, 2012); in specie allorché si provasse a spostare il focus dall'azienda in sé verso i soggetti che la governano (Ferrara, Thomas, 2010; Bertini, 2012). Un obiettivo che andrebbe verosimilmente accompagnato dalla proposizione di appositi sistemi di incentivazione a favore del cambiamento.

In questa direzione la linea d'azione che sta riscuotendo il maggior seguito da parte dei paesi, come gli Stati Uniti, storicamente caratterizzati da un maggior tasso di innovazione e cambiamento, è riposta nelle politiche per l'imprenditorialità: «those measures intended to directly influence the level of entrepreneurial vitality in a country or a region» (Lundstrom, Stevenson, 2001: p.19); così come rimarcato anche dalla Comunità Europea.<sup>16</sup> Spesso confuse, nei fini e nei mezzi, con le *politiche a favore delle imprese* (ad es. SMEs o *start-up policy*),<sup>17</sup> esse si caratterizzano per (Wennekers *et al.*, 2005; Karlsson, Andersson, 2009; Audretsch, 2009):

- una maggiore “ampiezza” che riguarda più livelli organizzativi e d'analisi,
- il rivolgersi anche agli aspiranti potenziali imprenditori in modo “selettivo”,
- il dare ampio spazio alle potenzialità innovative sottese alle unità già esistenti (*incumbent*),<sup>18</sup>
- la focalizzazione sul processo di “cambiamento” senza riferimento all'unità organizzativa nonché sui fattori, ambientali e non, che influenzano il processo decisionale imprenditoriale,<sup>19</sup>
- il privilegiare la “sopravvivenza” delle aziende aiutandole nei mutamenti strategici rispetto all'indistinta “natalità”,
- il differenziare gli interventi pur a fronte di analoghe esigenze.<sup>20</sup>

Non è questa la sede per approfondire il contenuto delle *entrepreneurship policy*; l'importante è sottolineare il significativo mutamento di prospettiva ad esse sotteso. Un mutamento il cui ruolo di

---

<sup>16</sup> «Forse il risultato più drammatico delle ricerche condotte dagli esperti nazionali... è nella percezione complessiva per la quale la maggioranza dei governi non è molto efficiente nel promuovere o assistere l'imprenditorialità» (Acs *et al.*, 2004: p.81).

<sup>17</sup> «SME policy is primarily concerned with one organizational level – the enterprise – ... and almost exclusively targeted towards the existing stock of enterprises and virtually all of the instruments included in the policy portfolio are designed to promote the viability of the SMEs» (Audretsch, 2002: p.46).

<sup>18</sup> «More attention should be paid to confidence building and structural support for existing firms rather than focussing on new product innovation by start-up. There is a case for supporting existing firms that are early adopters of change and technology in boosting their sales rather than focussing on employment effects» (Gray, 2002: p.61).

<sup>19</sup> «Entrepreneurship policy also has a greater sensitivity to framework or environmental conditions that shape the decision-making process of entrepreneurs» (Audretsch, 2002: p.47).

<sup>20</sup> «Entrepreneurs operate in a variety of environments, and the policies that are appropriate for encouraging entrepreneurship may depend on the type of organisation in which the entrepreneur operates» (Holtz-Eakin, Rosen, 2004: p.ix).

regia non può che fondarsi sulle indicazioni che provengono dalle discipline aziendali, verso le quali, dunque, andrebbe riposta molta più fiducia. Come «capire cosa è bene e giusto per l'azienda, e farlo, è principio guida dell'azione di un buon management» (Coda, 2012: p.1),<sup>21</sup> così è compito e preciso dovere degli economisti aziendali dedicarsi all'identificazione e trasmissione dei principi che dovrebbero guidare l'azione del Governo. Spetta all'Economista d'azienda, infatti, capire i sentieri che hanno seguito le imprese che attualmente sono competitive, così come gli ostacoli che hanno impedito ad altre di incamminarsi su un corretto sentiero di sviluppo.

Rientrano tra i suddetti “doveri” individuare le modalità per recuperare fiducia, consenso, reputazione e legittimazione verso il contesto esterno, ma anche verso gli stessi dipendenti, definire gli indirizzi e direzioni per riprendere competitività attuale e prospettica, nonché alimentare i meccanismi di fertilizzazione territoriale e la diffusione delle *best practice*. Egli è chiamato ad offrire il suo contributo persino con riferimento alla promozione e diffusione di una mentalità più consona al vero concetto di imprenditorialità nonché sulle modalità di selezione degli aspiranti imprenditori con maggior potenziale verso i quali indirizzare, concentrare, le sempre più scarse risorse disponibili; quindi a proporre strumenti per creare o ricreare un *business climate* nei tanti contesti territoriali oramai impoveriti da questo versante.

## 6. Alcune valutazioni di sintesi

Il paper discute sulla relazione tra l'intensità dell'attuale crisi economico-finanziaria in Italia e la debole capacità di un nutrito gruppo di aziende di creare *valore*; ovvero di fornire un contributo di ricchezza netta. Un fenomeno che, attraverso l'inquadramento offerto dallo *sviluppo integrale*, può leggersi come esito del progressivo abbandono di una o più dimensioni ad esso sottese.

Si sostiene, in particolare, che gli effetti dalla crisi siano amplificati proprio dal crescente allontanamento delle unità economiche da percorsi di sviluppo coerenti con i dettami delle discipline aziendali. Un'ipotesi che, chiaramente, necessita del conforto di opportune indagini empiriche miranti ad approfondire il rapporto tra sviluppo aziendale e benessere collettivo nonché a supportare con dati empirici l'andamento della competitività del sistema delle aziende rispetto all'allontanamento dalle dimensioni dello sviluppo integrale (ad es. natalità, profitto, dimensione, export...). Si richiedono, altresì, confronti spazio-temporali sull'utilizzo e sui riscontri di strumenti multidimensionali d'analisi.

---

<sup>21</sup> Coda ritiene che il *bene* dell'azienda si basi sulla correlazione col bene collettivo, la centralità degli interlocutori sociali, a partire da clienti e dipendenti, l'orientamento al lungo periodo attraverso comportamenti responsabili.

Laddove verificata, la suddetta supposizione lascerebbe emergere l'opportunità di trovare nuove strade per invogliare gli imprenditori e le relative aziende ad operare in comparti in espansione e meno esposti alla concorrenza internazionale, così come a favorire modificazioni strategiche ispirate alla ricerca di leve strategiche *firm-specific*. Non si tratta più di puntare ad incrementi quantitativi dei vari indicatori; ma di perseguire specifici, ben individuati e differenziati obiettivi di *evoluzione e miglioramento* aziendale, che dovrebbe poi essere cura degli imprenditori inquadrare nell'ottica di uno *sviluppo duraturo* degli istituti da essi governati.

Allo scopo si rende necessario anche un radicale cambiamento di rotta nelle policy, finora sostanzialmente inadeguate a ricreare il clima di fiducia nel sistema economico in generale ed imprenditoriale nello specifico. Alcuni di tali interventi potrebbero essere offerti già nel breve termine con costi minimi (dallo snellimento degli iter burocratici ad un più agevole accesso al credito assicurato da appositi consorzi di garanzia).

A fronte di quest'obiettivo, le discipline aziendali e manageriali hanno la possibilità di apportare un chiaro valore aggiunto nel quadro della valorizzazione delle competenze e specializzazioni presenti nella pubblica amministrazione, supportando più direttamente anzitutto quelle tipologie di azienda che, come le piccole imprese, sono caratterizzate da una maggiore fragilità e sensibilità agli eventi congiunturali ed esogeni in generale nonché con maggiori difficoltà ad acquisire quelle risorse di tipo intangibile necessarie ad accompagnare fruttuosamente i percorsi di espansione e miglioramento. Nello specifico, tale contributo può dirigersi:

- *verso le aziende*, supportandole nel formulare richieste, pianificare strategie, accedere a tecnologie e tecniche innovative, nei rapporti con enti di ricerca, nell'acquisizione di *know-how* e competenze (in specie quelle cosiddette *trasversali* o di *ordine superiore*), nel rafforzare la compagine imprenditoriale, nell'offrire percorsi formativi dedicati;
- *verso la PA*, aiutandola a proporre servizi e strumenti più adatti alle realtà produttive dei singoli contesti, a selezionare ex-ante degli aspiranti imprenditori;
- *verso gli intermediari finanziari*, nella valutazione delle richieste di prestiti e nella proposizione di strumenti finanziari più adatti alle esigenze delle varie categorie di aziende (ovvero distinte per dimensione e tipologia, settore e contenuto innovativo);
- *verso avanzamenti futuri della conoscenza*, rafforzando la studio di strumenti e metodologie per misurare la generazione di valore aziendale nella prospettiva multidimensionale.

Tali proposte sono, ad ogni modo, imprescindibili dall'azione statale di guida, di incentivazione, di stimolo ma anche eventualmente punitiva nei confronti del mancato perseguimento, da parte aziendale, delle altre dimensioni dello sviluppo integrale; in particolare di quella *eco-sostenibile* e

quella *sociale*. Eventuali recuperi di competitività da parte del sistema paese che risultassero estranei alle dinamiche aziendali, non potrebbero che essere il risultato (nonché condurre) di un'ulteriore contrazione del *well-being* nazionale conseguente alla riduzione dei salari e/o incremento delle ore di lavoro, ma non della produttività. Parimenti, anche un eventuale “risanamento” dei conti pubblici diverrebbe il risultato di una obbligata rinuncia ad una quota di benessere nazionale (ad es. frutto di un maggior livello di imposizione) ma non la naturale conclusione di una nuova felice stagione di sviluppo aziendale; con un'ulteriore spostamento in avanti dell'oramai atavico problema di fondo dell'economia nazionale: la debole capacità di perseguire coerenti percorsi di *sviluppo* da parte di una consistente quota di aziende domestiche.

### Riferimenti Bibliografici

- AA.VV., 2008, *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Collana di Studi Economico-aziendali del CUSA, Giuffrè, Milano.
- AA.VV., 2012, *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Collana di studi economico-aziendali del CUSA, Giuffrè, Milano.
- ACS Z.J., ARENIUS P., HAY M., MINNITI M. (Eds.), 2004, *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*, Babson College.
- ADAMO S., 1999, “Finalità ed obiettivi delle aziende nell'attuale contesto socio-economico”, in AA.VV., *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci Editore, Bari.
- AMADUZZI A., 1953, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue relazioni*, Utet, Torino.
- AUDRETSCH D.B., 2002, “Entrepreneurship: A Survey of the Literature”, *Enterprise Directorate General*, European Commission.
- AUDRETSCH D.B., 2009, “The Entrepreneurial Society”, *The Journal of Technology Transfer*, vol.34, pp.245-254.
- AUDRETSCH D.B., THURIK D.B., 2009, “Globalization, entrepreneurship and the strategic management of regions”, in Lundström (ed), *The Role of SMEs and Entrepreneurship in a Globalized Economy*.
- BERTINI U., 1990, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- BERTINI U., 2012, “Il governo dell'azienda, la politica aziendale e le strategie”, *Sinergie*, n. 87, pp.211-223.
- BIANCHI MARTINI S., 2009, *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- BORDIGON M., 2010, *Evoluzione e sviluppo d'impresa*, Aracne Editrice, Roma.
- BORGONOV E., 2001, “Il concetto di valore pubblico”, *Azienda pubblica*, n.2-3, pp.185-188.
- BRUNETTI G., 2010, “La crisi odierna vista da un aziendalista”, *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, vol.101, n.1-2, pp.98-111.
- CASELLI L., 2007, *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CATTURI G., 2003, “Valori etici e principi economici: un equilibrio possibile”, *Quaderni senesi di economia aziendale e di ragioneria*, n.84.
- CATTURI G., 2009, “Crescita e sviluppo aziendale: il quadro concettuale di riferimento”, in IBIDEM, *L'armonia della complessità. Dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam, Padova.
- CAVALIERI E., 2010, *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino.

- CODA V., 1984, “La valutazione della formula imprenditoriale”, *Sviluppo ed Organizzazione*, n.82, pp.7-21.
- CODA V., 1985, “Valori imprenditoriali e successo dell’impresa”, *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2, pp.23-56.
- CODA V., 2010, “Insegnamenti dalle ‘crisi di senso’”, *Sinergie*, n.81, pp.25-30.
- CODA V., 2012, “Capire e fare il bene dell’azienda”, *Lectio magistralis*, Università degli Studi di Palermo, 5 novembre, in AA.VV., *op.cit.*
- COLOMBO M.G., QUAS A., 2010, “Giovani imprese ad alta tecnologia di fronte alla crisi. Quali strategie di reazione?”, *Economia e Politica Industriale*, n.4, pp.167-181.
- CORÒ G., RULLANI E., 1998, “Neo-imprenditorialità e politiche regionali per l’innovazione: l’applicazione della L. 44/86 in contesti a sviluppo diffuso”, *Piccola Impresa/Small Business*, n.1, pp.15-45.
- DUBINI P., SCHILLACI E.C., 1988, “L’influsso delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa”, in LORENZONI G., ZANONI A. (Eds), *Gli studi sull’imprenditorialità in Italia*, Bulzoni Editore, Roma.
- FERRANDO P.M, 2004, “Il valore e le diverse accezioni del termine ‘economia aziendale’”, *Impresa progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, pp.1-20.
- FERRANDO P.M, 2010, “Teoria di creazione del valore e responsabilità sociale dell’impresa”, *Impresa progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, pp.1-18.
- FERRARA G., THOMAS A., 2010, *Evoluzione e divenire della funzione imprenditoriale nella dottrina aziendalistica*, RIREA Aziende, Roma.
- FREEMAN R.E., HARRISON J., WICKS A., PARMAR B., DE COLLE S., 2010, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press.
- GARELLI R., 2012, “Le imprese italiane di fronte alla crisi: misure di sostegno per le start up”, *Impresa progetto – Electronic Journal of Management*, n.2, pp.1-26.
- GRAY C., 2002, “Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.90, n.1, pp.61-72.
- GRILLI L., MARIOTTI S., 2006, “Politiche per l’innovazione e cambiamento strutturale in Italia”, *L’Industria*, n.2, pp.365-396.
- HART D.M., 2003, “Entrepreneurship Policy: What It Is and Where It Came from”, in IBIDEM (Ed), *The Emergence of Entrepreneurship Policy*, Cambridge University Press, pp.3-19.
- HINNA L., 2008, *Appunti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- HOLTZ-EAKIN D., ROSEN H.S. (Eds.), 2004, *Public Policy and the Economics of Entrepreneurship*, The MIT Press.
- INVERNIZZI G., 1993, “Lo sviluppo imprenditoriale nell’economia aziendale”, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, EGEA, Milano.
- KARLSSON C., ANDERSSON M., 2009, “Entrepreneurship Policies: Principles, Problems, and Opportunities”, in DOSSENA G. (Ed), *Entrepreneur and Enterprise - Lights and Shadows from the Italian Experience*, McGraw-Hill, Milano.
- KUNG H., 2011, *Onestà. Perché l’economia ha bisogno di un’etica*, Rizzoli, Milano.
- LUNDSTROM A., STEVENSON L., 2001, *Entrepreneurship Policy for the Future*, Swedish Foundation for Small Business Research.
- MANCINO A., PASSARO R., THOMAS A., 2005, “Politiche per lo sviluppo dell’imprenditorialità e politiche a sostegno per le piccole e medie imprese: quali contraddizioni?”, *Rassegna Economica*, n.1, pp.177-200.
- ONIDA P., 1961, “Economicità, socialità ed efficienza nell’amministrazione d’impresa”, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n.1.
- PASSARO R., THOMAS A., 2010, “Le determinanti ambientali e soggettive dei valori imprenditoriali per il successo dell’impresa”, in AIROLDI G, BRUNETTI G., CORBETTA G., INVERNIZZI G. (Eds), *Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea.



- PATERNOSTRO S., 2009, “Verso la rappresentazione e valutazione dello sviluppo delle aziende: i limiti dell’informativa economico-finanziaria e il contributo di alcuni approcci informativi complementari”, *Pecunia*, n.8, pp.277-305.
- PICCIOTTO L., 2010, *Sistemi di pianificazione e controllo e dinamiche di apprendimento in una prospettiva di sviluppo integrale delle aziende*, Collana di Studi Economico-aziendali – Cusa, Giuffrè, Milano.
- PORTER M., 1987, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Torino.
- SORCI C., 2002 “Il principio di consistenza e il governo delle aziende”, *Contabilità e cultura aziendale*, n.2, RIREA Editrice.
- SORCI C., 2005, “Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale delle aziende”, in ZANINOTTO E. (Ed), *Presente e futuro degli studi di Economia Aziendale e management in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- SORCI C., 2008, “Lo sviluppo integrale delle aziende”, in AA.VV., *op.cit.*
- SORCI C., 2012, “Diritto, potere e responsabilità nello sviluppo integrale delle aziende”, in AA.VV., *op.cit.*
- STIGLITZ J.E., SEN A.K., FITOUSSI J.P., VEGETTI M., 2010, *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas, Milano.
- THOMAS A., 2012, *L’orientamento allo sviluppo integrale nel governo dell’azienda*, Aracne Editore, Roma.
- TRAÙ F., 2009, “Logica di un sistema di sostegno alle imprese. La politica industriale italiana dal secondo dopoguerra a ‘Industria 2015’”, *Economia e Politica Industriale*, n.4, pp.89-113.
- VERGARA C., 2008, “Programmazione, controllo e sviluppo integrale delle aziende”, in AA.VV., *op.cit.*
- VERGARA C., 2012a, “Imprenditorialità, imprese, sviluppo, in una nuova ‘cultura’ aziendale”, in NASELLI F. (Ed), *Animare un’alternativa mediterranea allo sviluppo. Il turismo per uno sviluppo relazionale integrato*, FrancoAngeli, Milano.
- VERGARA C., 2012b, “Cultura aziendale e coscienza manageriale nella prospettiva dello sviluppo integrale”, in AA.VV., *op.cit.*
- VITALE M., 2010, *Passaggio al futuro. Oltre la crisi attraverso la crisi*, EGEA, Milano.
- WENNEKERS S., VAN STEL A., THURIK A.R., REYNOLDS P., 2005, “Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development”, *Small Business Economics*, vol.24, n.3, pp.293-309.
- ZAPPA G., 1956, “Le armonie, i dissensi e i contrasti fra i fattori della produzione e tra i suoi organi nelle imprese. I nuovi ordinamenti del lavoro tenacemente perseguiti”, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, Milano.