



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Lo sviluppo imprenditoriale
nell'economia aziendale*

Giorgio Invernizzi

Pavia, August 2014

N. 1/2014

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Lo sviluppo imprenditoriale nell'economia aziendale

Giorgio Invernizzi

Abstract

Fra le tendenze in atto negli studi aziendali emerge il tema dello sviluppo imprenditoriale. Per «sviluppo imprenditoriale» si intende, in questo scritto, la successione di decisioni e comportamenti finalizzati alla generazione di nuove attività o al rilancio di formule imprenditoriali esistenti mediante la valorizzazione delle risorse (tangibili e intangibili) presenti nell'azienda. In altri termini, gli scritti sullo sviluppo imprenditoriale cercano di dare una risposta ai problemi di rinnovamento dell'impresa mediante lo «sviluppo interno» di iniziative innovative¹. Un problema, quello del rinnovamento strategico, sempre più sentito dalle imprese anche italiane una volta terminata la cosiddetta «era delle ristrutturazioni»². L'eterogeneità degli approcci con cui viene indagato questo «territorio» di analisi non consente di intravedere facilmente una unità nella materia che è riuscita faticosamente, solo recentemente, ad imporsi come area autonoma di conoscenze³. Diversi sono i filoni di studio che hanno «alimentato» (e alimentano) tale area di indagine fornendo spunti per l'analisi di questa problematica. I principali filoni si riferiscono alle seguenti matrici di studi: a) strategica; b) organizzativa; c) funzionale; d) istituzionalista.

¹ Si è preferito utilizzare il termine di «sviluppo imprenditoriale» anziché «sviluppo interno» per i possibili equivoci che a volte sorgono dall'impiego di quest'ultimo. Come sottolinea Bertini, infatti, «la distinzione fra sviluppo interno e sviluppo esterno diventa abbastanza labile e in molti casi addirittura evanescente» (Bertini, 1990, p. 49).

Alla locuzione «sviluppo imprenditoriale» viene così fatto corrispondere il significato dato dalla letteratura specialistica al termine «*internal entrepreneurship*». Ci limitiamo a riportare solo due citazioni della definizione di «*internal entrepreneurship*»:

- a) l'originale: «the creation of new product ventures or new technology division in existing companies» (Roberts, 1968, p. 250);
- b) la più ampia: «this term refers to conducting entrepreneurial activities within existing large organizations, which sometimes allow or even encourage creation of new and relatively autonomous organizational subunits for pioneering new products or services» (Vesper, 1980, p. 13).

Al medesimo contenuto si fa poi riferimento quando nella letteratura si tratta di «*internal corporate ventures strategies*» (ad es. Berry e Roberts, 1985) o di «*intrapreneuring*» (ad es. Pinchot III, 1985).

² Conclusasi l'epoca delle grandi ristrutturazioni negli ultimi anni, nel nostro Paese è tornato in primo piano lo sviluppo, ma uno sviluppo inserito in un preciso quadro di riferimento strategico (internazionalizzazione, innovazione di prodotti e di processi e così via) e di tipo prevalentemente qualitativo (nei confronti dei quali, cioè, gli elementi quantitativi ricoprono un ruolo strumentale). Questa nuova sfida in cui si sta cimentando la direzione delle principali aziende italiane richiede nuove capacità soprattutto sul piano dello sviluppo imprenditoriale (Invernizzi, 1990). La problematica dello sviluppo imprenditoriale non è presente solo nelle aziende industriali e commerciali che hanno visto concludersi la fase della razionalizzazione. Si pensi, ad esempio, anche all'impresa bancaria dove i principi di economia delle aziende di credito (Caprara, 1954) vengono attualmente «interrogati» dalle trasformazioni in atto nei mercati finanziari e creditizi (Channon, 1988): si pongono, cioè, problemi di riorientamento delle strategie bancarie (Mottura, 1988) che possono essere colti in una prospettiva di sviluppo imprenditoriale che consenta l'evoluzione della banca «da impresa a forte integrazione verticale... ad impresa complessa, caratterizzata da diversificazione e da forti esigenze di coordinamento» (Masini M., 1987, p. 11).

³ Anche lo stesso concetto di «imprenditorialità» è soggetto ad evoluzione in tale nuova area autonoma di indagine. Solo in una prima accezione può essere definito come imprenditorialità «il tentativo di una o più persone di generare valore mediante a) il riconoscimento di significative (generalmente innovative) opportunità di mercato; b) la volontà di gestire il conseguente rischio nello sviluppo del progetto; c) la capacità di mobilitare le necessarie risorse umane, materiali e finanziarie per realizzare tale progetto» (Kao e Stevenson, 1985, pp. 3-4).

Keywords: impresa, sviluppo imprenditoriale, soggetto economico, combinazioni produttive, capitale risparmio

1 – Come i diversi filoni di studio convergenti sulla problematica dello sviluppo imprenditoriale si integrano nella dottrina economico-aziendale

Gran parte dei filoni di studio appena citati sono riconducibili all'economia aziendale. Tale disciplina, infatti, avendo come oggetto di studio «le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita dell'azienda» (Zappa, 1927, p. 30) sia nei suoi risvolti strategici sia in quelli operativi (AA.VV., 1985), assume come focus dell'attenzione i compiti dei dirigenti nel proprio ruolo di garanti della economicità, della continuità e della autonomia dell'impresa.

L'assumere l'ottica della direzione dell'impresa come proprio «punto di osservazione» ha portato inevitabilmente gli studiosi di economia aziendale a cimentarsi anche nella analisi della problematica dello sviluppo imprenditoriale con un approccio di vasto respiro⁴.

Un approccio ampio, che da una parte ha stimolato lo studio delle problematiche di sviluppo imprenditoriale e, dall'altra, ha consentito di valorizzare gli spunti su tale argomento provenienti dai filoni citati in precedenza di scuola non italiana.

In sintesi l'economia aziendale:

- non si limita alle problematiche di gestione *strategica* e, inoltre, non circoscrive, anche nell'ambito stesso delle decisioni strategiche, il campo di indagine dello sviluppo imprenditoriale

⁴ Si riscontra l'interesse degli «aziendalisti» per tale problematica sin dal nascere della dottrina di Economia Aziendale.

Così si può leggere: «Le più vaste combinazioni produttive che, con la loro convenienza, richiedono aumentate dimensioni d'impresa sono ottenute sovente non con un semplice accrescimento del volume 'delle produzioni già per l'innanzi attuate, ma con nuovi processi produttivi rivolti a nuovi mercati non sottoposti alle stesse vicende degli antichi sbocchi d'impresa» (Zappa, 1957, tomo I, p. 371). Inoltre tali cambiamenti venivano, e vengono, osservati nelle differenti implicazioni per l'azienda: «i cambiamenti nella quantità o nella qualità dei fattori produttivi, dovuti all'economica attuazione delle nuove coordinazioni produttive, coinvolgono la modificazione sovente ardua e onerosa delle precostituite strutture organiche e patrimoniali di impresa» (Zappa, 1957, tomo III, p. 245).

a solo una delle classi di tali decisioni⁵. E questo perché considera il sistema aziendale nella sua interezza e unità;

- fa propri gli stimoli proposti sia dal filone di matrice *organizzativa* sia da quello di matrice *funzionale* poiché proprio il «valore aggiunto» dell'economia aziendale deriva tipicamente dalla riunione sinergica di conoscenze di gestione, organizzazione e rilevazione (Onida, 1951, p. 9; Coda, 1985b)⁶.

⁵ L'economia aziendale considera tutte le diverse decisioni strategiche ai differenti livelli: siano esse di strategie di portafoglio, competitive, economico-finanziarie, sociali o organizzative. Per un approfondimento dei collegamenti fra gli studi di strategia e quelli sull'imprenditorialità e della convergenza fra i contributi di strategia e la disciplina di Economia Aziendale si rimanda alla comunicazione *Strategie aziendali imprenditorialità interna: evoluzione e tendenze in atto negli studi* (Invernizzi, 1989).

⁶ Per quanto riguarda in generale il filone di matrice organizzativa ci si limita a ricordare come, in sede di proposte per una teoria generale dell'economia aziendale, Masini ribadisca che: «si dia pure un adeguato rilievo al capitale, al reddito, alla dinamica monetaria e creditizia, alla gestione, ma sia per la dottrina economica generale sia per il filone di azienda, si assuma il lavoro di persona, come idea prima di tutta la rete concettuale e di ogni ricerca sia empirica sia speculativa. La proposta fa assumere l'insieme di dottrine dell'Organizzazione del lavoro di azienda come fondamentali e non come supporto ad esempio alle dottrine del calcolo economico di azienda, della Finanza aziendale, del Marketing, della Produzione aziendale, della Strategia in azienda, e così via» (Masini, 1987, p. 691).

Per quanto concerne, invece, i filoni di matrice funzionale si rammenti come Zappa più volte abbia affermato la necessità di estendere le indagini di azienda anche alle diverse funzioni: «La struttura personale delle aziende, la loro azione funzionale... sono momenti cospicui del nostro istituto, che tutti debbono essere indagati nella ricerca di concrete, non alterate configurazioni dell'azienda» (Zappa, 1957, tomo I, p. 69). Infine, nonostante le carenze degli studi funzionali (Pivato, 1969, pp. 1078 ss.), non si può non rilevare con Pivato stesso che gli studi aziendali possono trovare giovamento sia a livello conoscitivo-positivo che sul piano politico-normativo una volta integrati gli indirizzi funzionali con quelli settoriali.

Più in dettaglio ora si evidenzia - qui pure abbreviando - come l'economia aziendale recuperi e ponga in discussione anche i differenti spunti provenienti dai filoni di matrice *istituzionalista*.

Per quanto riguarda gli scritti sull'assetto istituzionale dell'impresa provenienti da cultori di discipline diverse da quelle aziendali (sociologi, economisti e così via), non si può non far cenno agli *studi di Schumpeter*. Orbene, è possibile intravedere una continuità logico-temporale fra il pensiero dell'autore della *Teoria dello sviluppo economico* e i moderni sviluppi dell'economia aziendale (Barbieri, 1983). Infatti, nonostante la presenza di due diversi momenti indagatori (l'introduzione di una innovazione, da un lato, e le condizioni di svolgimento dell'azienda, dall'altro) e di due differenti finalità speculative (l'imprenditore in funzione dello sviluppo economico, da una parte e la conduzione dell'azienda come ordinamento economico di un istituto anche sociale, dall'altra), non si può negare una compatibilità contenutistica e funzionale⁷. Inoltre, l'evoluzione che si osserva nella realtà da «inventore-indipendente» a «inventore-salariato» da un lato e, dall'altro, la maggiore diffusione della cosiddetta «dissociazione fra proprietà e controllo» consentono di apprezzare - come si vedrà tra breve - in una diversa luce le osservazioni schumpeteriane nell'ottica economico-aziendale.

Per quanto concerne, invece, gli scritti sull'assetto istituzionale provenienti da studiosi di matrice aziendale, è necessario fare cenno ai seguenti filoni:

- gli studi storico-imprenditoriali;
- le ricerche sulle imprese eccellenti.

Il *filone di studi storico-imprenditoriale* è riconducibile alla cultura aziendalistica italiana non tanto per i potenziali sviluppi analitici di cui è portatore, quanto per la possibilità di applicazione del metodo deduttivo-induttivo che l'approccio storicistico consente. In altri termini gli studi di «*entrepreneurial history*» di buona qualità (in verità il problema qualitativo si pone per tutti gli scritti) rappresentano uno strumento per colmare nella ricerca la distanza tra «teoria» e «realtà concreta». Le descrizioni dell'impresa nella sua interezza contenute in alcuni di questi studi, infatti, costituiscono un materiale empirico utile per lo sviluppo degli studi aziendali poiché

⁷ Barbieri tende a ricomporre con metodo critico-speculativo il processo definitorio della funzione economico-aziendale di imprenditorialità analizzandone i concetti fondamentali: l'innovazione (cap. 2), il rischio economico (cap. 4), il profitto imprenditoriale (cap. 5). Inoltre fornisce utili spunti anche più specifici all'oggetto di questo scritto quando tratta dell'«imprenditorialità strutturale» (Barbieri, 1983, cap. 6).

«le teorie, si insegna da gran tempo, hanno dei doveri verso i fatti, mentre i fatti non hanno che dei diritti verso le teorie» (Zappa, 1939, p. 3)⁸.

Le *ricerche sull'eccellenza imprenditoriale* non sono esenti da critiche sul piano scientifico. Nonostante ciò i risultati di queste ricerche possono essere accettati nella dottrina di economia aziendale come ipotesi di lavoro da sottoporre ad un vaglio critico. Per giudicare, cioè, se essi siano realmente espressione di condizioni di funzionalità duratura degli istituti economico-sociali cui le aziende si riferiscono. Infatti gli studi in parola possono essere considerati come un primo tentativo di mettere a fuoco l'orientamento strategico di fondo comune ad imprese dei tempi presenti che si sono distinte per gli elevati risultati (reddituali, competitivi e sociali) conseguiti su archi di tempo lunghi. Del resto «la ricerca in economia aziendale va condotta, come nelle scienze logico-sperimentali, partendo da intuizioni che consentano l'individuazione di un campo di fatti concreti da osservare, fatti che, indagati nei particolari, possano manifestare un dato grado di omogeneità di comportamenti, da chiudere nella forma di concetti» (Amaduzzi, 1983, p. 293).

2 – I contributi dell'economia aziendale in tema di sviluppo imprenditoriale

Gli stimoli in tema di imprenditorialità interna provenienti dall'economia aziendale si pongono sia a livello generale, sia a livello specifico. Quelli più generali sono rilevabili passando in rassegna, da una parte, i principi fondanti dell'economia aziendale e, dall'altra, gli argomenti più dibattuti dai cultori di tale disciplina.

2.1 – A livello generale: a) i principi fondanti

I principi fondanti gli studi di economia aziendale consentono di analizzare il problema dello sviluppo imprenditoriale in modo corretto poiché permettono di ancorare lo svolgimento della problematica a un campo dottrinale, ad alcuni convincimenti di fondo, non limitati e non limitanti, che riguardano sia l'impresa

⁸ Non si può sottovalutare, però, la difficoltà dell'osservazione dei fatti per «interposto ricercatore». Una difficoltà che si va a sommare a quella dell'interpretazione del fatto. Come ricordava Zappa — riprendendo anche Pantaleoni («nulla è più incerto, nulla più disputabile, nulla più difficile dell'osservazione di un fatto») e Bufalini («i nostri errori sono più di fatto che di ragione») — «spesso gli occhi non vedono che quanto già è ben fisso nella mente; l'accertamento dei fatti, se è base della comprensione sistematica, ne è anche frequentemente il risultato migliore» (Zappa, 1939, nota 1, p. 11).

oggetto di analisi che l'iniziativa oggetto di sviluppo.

La trattazione dei principi generali dell'economia aziendale esula sia dai contenuti che dai limiti di questo scritto⁹. Qui si vuole solo evidenziare l'utilità di tale corpo dottrinale per analizzare il problema dello sviluppo imprenditoriale a livello:

- dell'impresa impegnata in tale sviluppo;
- dell'iniziativa che si intende intraprendere.

È infatti necessario comprendere il problema dello sviluppo imprenditoriale nell'ambito delle «condizioni di esistenza dell'impresa». E a questo scopo è indispensabile disporre di una grande lucidità diagnostica che non può venire se non dalla «scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende» (Zappa, 1927, p. 30). La lucidità diagnostica è fondamentale poiché non vi è maggior errore di quello consistente nello sviluppare un apprendimento conservativo là dove occorre cambiare (come, d'altra parte, è grave condurre l'impresa verso un apprendimento innovativo là dove vi è la necessità di consolidare). Orbene, tale capacità diagnostica del problema dello sviluppo imprenditoriale può utilmente provenire solo da una puntuale comprensione della situazione dell'impresa. Una comprensione che nasca dall'impiego di strumenti concettuali capaci di dare una visione d'insieme di tutta la complessa realtà aziendale. Un'ottica ad ampio raggio che sia insieme sistemica e interdisciplinare.

Sistemica poiché salda i tre momenti classici del divenire aziendale: quello cognitivo (rilevazione), quello oggettivo (gestione) e quello soggettivo (organizzazione) (Ferrero, 1988, p. 14). E tale unione viene compiuta al fine di analizzare le mutevoli relazioni che spiegano, ad esempio, la necessità di innovazione imprenditoriale del sistema aziendale.

Interdisciplinare poiché ricomprende i suggerimenti (sovente in termini di ipotesi di lavoro) provenienti da diverse discipline che consentono di favorire la comprensione di concreti problemi aziendali. E un campo in cui può esplicarsi questa vocazione particolare dell'economia aziendale è proprio il problema dello sviluppo imprenditoriale.

Se appare utile, come si è appena detto facendo riferimento all'approccio sistemico dell'economia aziendale, l'articolazione per classi di operazioni di tale disciplina altrettanto indispensabile per comprendere la situazione dell'impresa risulta lo studio delle *componenti della struttura* della medesima. Tali componenti sono:

- il soggetto economico;
- l'organismo personale;
- il patrimonio;
- la combinazione dei processi produttivi¹⁰.

Il *soggetto economico* — cioè l'insieme delle persone fisiche nell'interesse delle quali l'impresa è posta in essere e governata¹¹ — deve essere investigato per comprendere la situazione dell'impresa e, in particolare per approfondire il tipo di cultura in essa prevalente. L'analisi del soggetto economico è inoltre centrale per investigare la possibile dinamica delle combinazioni produttive nel cui ambito si pone il problema della generazione di nuove attività.

L'analisi *dell'organismo personale* da una parte e del *patrimonio* dall'altra, poi, consentono di soffermarsi sulle competenze professionali e sulle risorse finanziarie disponibili per lo sviluppo di nuove attività.

Con il concetto di *combinazioni produttive*, infine, si indaga efficacemente il profilo strategico dell'impresa. Quest'ultimo determina il grado di urgenza con cui si pone il problema dello sviluppo im-

¹⁰ «Di tali componenti, del loro ordine, della loro composizione in relazioni dinamiche interne ed esterne, del loro divenire per mezzo di un sistema di decisioni e di azioni conseguenti, delle loro varie dimensioni tratta l'Economia Aziendale» (Masini, 1978, p. 43).

¹¹ Si confrontino le diverse accezioni di soggetto economico in:

- *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni* (Amaduzzi, 1983, p. 57);
- *L'impresa: economia, controllo, bilancio* (Ardemani, 1982, vol. I, p. 18);
- *La pianificazione d'impresa* (Argenziano, 1967, p. 170);
- *Istituzioni di Economia di Azienda* (Ferrero, 1968, p. 48);
- *Le aziende di produzione originaria* (Giannessi, 1960, vol. I, pp. 103-104);
- *L'organizzazione del lavoro nell'impresa* (Masini, 1960, p. 31);
- *Lavoro e risparmio* (Masini, 1978, p. 41);
- *Azienda: primi principi di gestione e organizzazione* (Onida, 1954, p. 33);
- *Le gestioni erogatrici private* (Rossi, 1962, p. 11);
- *La produzione industriale* (Saraceno, 1970, p. 5);
- *Proposizioni per una teoria positiva del sistema di impresa* (Superti Furga, 1975, p. 15);
- *Le produzioni nell'economia delle imprese* (Zappa, 1957, tomo I, p. 86).

Per un confronto delle accezioni sopra citate si osa rimandare a *Il soggetto economico dell'impresa* (Invernizzi, 1978, pp. 18-9 1).

⁹ Per una ripresa dei principi condivisi si rimanda ai cultori della disciplina di economia aziendale. Alcune delle opere di rilievo sono elencate nella nota 11. Si consiglia, inoltre, la non facile lettura dell'impianto logico, filosofico e metodologico zappiano in *Sulle premesse metodologiche della rivoluzione zappiana* (Canziani, 1987)

prenditoriale.

Ma i principi generali dell'economia aziendale risultano utili per analizzare *l'iniziativa che si intende intraprendere*, oltre che l'impresa impegnata nello sviluppo imprenditoriale. Si pensi ai principi di unità, continuità, autonomia relativa e economicità dell'azienda.

La nuova attività si configura — impiegando tale ottica — come un insieme di elementi avvinati da relazioni di interdipendenza e inseriti nel più vasto sistema aziendale. Trattasi cioè di relazioni di interdipendenza sia fra gli elementi che compongono la nuova iniziativa, sia fra questi e gli elementi dell'impresa. Da qui scaturisce la necessità, da una parte, di considerare il processo di nascita e sviluppo dell'attività come un fenomeno multidimensionale, utilizzando una prospettiva sistemica (saldando, cioè, i momenti soggettivi, oggettivi e cognitivi) e, dall'altra, di tenere continuamente presenti i legami dinamici fra la nuova iniziativa e l'impresa stessa¹².

2.2 – A livello generale: b) gli argomenti dibattuti

Si delinea ora l'importanza che l'economia aziendale riveste a livello generale per il problema dello sviluppo imprenditoriale a seguito dei temi più tradizionalmente dibattuti da tale disciplina. Così facendo, è possibile anche evidenziare il contributo dell'economia aziendale alla soluzione del problema oggetto delle presenti pagine.

Considerando gli argomenti privilegiati — sia pure con tesi diverse — dai maestri dell'economia aziendale, paiono interessanti, nella prospettiva di questo scritto, i seguenti:

- a) il concetto di imprenditore e di imprenditorialità;
- b) gli obiettivi e il successo dell'impresa;
- c) la crescita dell'impresa e la dimensione ottima;
- d) l'articolazione delle imprese conglomerate, di quelle divise e dei gruppi di imprese.

¹² Per un maggior chiarimento si può riflettere sul parallelo fra lo sviluppo imprenditoriale e la logica di pianificazione d'impresa (dopotutto il piano può avere come oggetto la generazione di nuove coordinazioni produttive). A tal riguardo i convincimenti di fondo dell'unità è della continuità vengono così declinati nella pianificazione d'impresa da Argenziano: «Il principio di struttura unitaria in continuo divenire è alla base di tutta la logica di pianificazione d'impresa. Discende da detto principio che nell'impresa, e quindi nel piano, tutte le quantità economiche sono legate da relazioni interdipendenti, modificantesi nel divenire del sistema» (Argenziano, 1967, p. 16).

Tali temi si riconnettono a tutti i principi e a tutti gli elementi della struttura aziendale sovra elencati. E possibile, però, evidenziare i collegamenti più stretti: la tematica *sub a)* con il principio dell'autonomia relativa e con l'elemento «soggetto economico»; quella *sub b)* con il principio dell'economicità? e con l'elemento «patrimonio»; la *sub c)* con il principio della continuità e con l'organismo personale; infine, la tematica *sub ci)* può essere considerata maggiormente afferente al valore dell'unità da una parte e alla struttura delle «combinazioni produttive» dall'altra¹³.

Se si rileggono le pagine di Gino Zappa dedicate alla *figura dell'imprenditore* (Zappa, 1957; Torno I, pp. 4 19-428), si ritrovano espressioni del tipo: «immagine illusoria», «figura astratta ed irrealista», «troppo sovente esaltato come il potente despota illuminato», «figura di eccezione, quasi taumaturgica», e così via. Tali giudizi scaturiscono da alcune considerazioni sul reale che Zappa aveva svolto e che possono essere così sintetizzate:

- non è (più) identificabile l'imprenditore con una persona fisica;
- l'impresa è un istituto che sempre più assume una struttura autonoma rispetto alla proprietà.

Sinteticamente, l'osservazione chiave è la diffusione dei compiti imprenditoriali fra diversi organi della direzione aziendale. Compiti differenti che derivano dai caratteri distintivi attribuiti al cosiddetto imprenditore, i quali, a loro volta, sono originati (Ferro, 1968, p. 54) dall'apporto di:

- capitale-risparmio;
- iniziativa imprenditoriale (nel senso di scelte di base della conduzione aziendale);
- attività direttivo-organizzativa.

La constatata diffusione di tali compiti ha portato numerosi Autori di economia aziendale ad abbandonare il concetto di imprenditore introducendo quello di imprenditorialità. Quest'ultimo è stato, a volte, contrapposto a quello di managerialità ed associato nel concetto di soggetto economico (Bertini, 1986); altre volte è stato delimitato escludendo i compiti conseguenti all'apporto di capitale-risparmio ed evidenziando maggiormente gli «elementi schumpeteriani» (Barbieri, 1983); altre volte è stato intravisto con varia composizione negli organi di governo economico e di direzione (Masini, 1978, p. 307). Tutti gli Autori hanno così considerato la funzione imprenditoriale con una varietà di approcci e di costruzioni scientifiche conseguenti.

Orbene, per indagare correttamente i problemi

¹³ Anche qui non si vogliono illustrare le differenti posizioni assunte dai diversi studiosi di economia aziendale sui temi dibattuti, ma ci si limita ad evidenziare il rilievo di tali argomenti per l'oggetto del presente scritto.

dello sviluppo imprenditoriale, pare utile ricondursi al concetto di funzione imprenditoriale, meglio, alla categoria di «ruolo imprenditoriale in senso stretto». Infatti il concetto di ruolo — segnalando le funzioni chiave svolte nell'espletamento di dati compiti o nel raggiungimento di dati obiettivi — consente di indagare utilmente la funzione imprenditoriale eliminando definitivamente l'equivoco che sorge dalla correlazione imprenditore-persona fisica. Inoltre fra i contenuti del ruolo imprenditoriale nello sviluppo di nuove iniziative non si considera l'apporto del capitale-risparmio (per tale motivo si è specificato poco sopra «in senso stretto»). Tale restrizione, però, lascia immutati, fra i contenuti del ruolo imprenditoriale in senso stretto, i compiti di coordinamento e gestione delle risorse finanziarie e la conseguente responsabilità sui risultati economici dell'attività. Così facendo è possibile trarre giovamento da tutto il bagaglio teorico sulla conduzione aziendale sviluppato dall'economia aziendale.

Già venti anni or sono, si sottolineava che «la moderna dottrina esibisce tesi assai varie in ordine agli obiettivi assegnabili all'impresa privata» (Pivato, 1969, p. 1066) elencando tredici *obiettivi o rose di finalità* riferibili all'impresa¹⁴. Passandoli in rassegna, si rimane colpiti dalla concezione di ampio respiro del finalismo dell'impresa che si ritrova il più delle volte nello schema di riferimento dei cultori di economia aziendale. Essa, infatti, ricollegandosi alla ragione d'essere dell'impresa, identifica un interesse sovraordinato rispetto ai vari interessi particolari.

Questo dibattito consente di riflettere, da una parte sulle motivazioni reali che conducono al problema dello sviluppo imprenditoriale e, dall'altra, permette di collocare tale problema in una visione meno angusta dell'ottica con cui spesso la letteratura manageriale affronta il cosiddetto problema della diversificazione.

Inoltre appaiono utili al tema oggetto di questo scritto anche le vie intraprese dalla dottrina che conducono al superamento di tale dibattito. Una controversia che, a volte, si è sviluppata in toni polemicamente attorniati al postulato della massimizzazione del profitto (o, se si preferisce, del reddito).

Tali vie sono costituite dalla riproposizione della problematica sulle finalità dell'impresa: osservando i diversi livelli, o analizzando i contenuti contingenti, oppure, infine, impiegando concetti più ampi.

I diversi livelli hanno coinvolto le finalità delle differenti tipologie di scelte aziendali (si pensi al

¹⁴ Si rimanda ai riferimenti ricordati dall'Autore (Pivato, 1969, pp. 1066 e 1067) e, inoltre, si ricordano «l'equilibrio economico a valere nel tempo» (Giannessi, 1960, pp. 39-170), «i fini economici istituzionali» (Masini, 1978, pp. 41 ss.) e «i massimi simultanei convenientemente perseguibili dall'impresa» (Onida, 1968, pp. 90 ss.).

«primo tentativo» di Coda, 1978, pp. 63-70).

I differenti contenuti concreti che hanno informato la finalità dell'impresa hanno fatto riferimento alle strategie in cui si esplicita (es. strategie di ristrutturazione, di consolidamento e così via).

Infine, il concetto più utilizzato, che ricomprende anche — più o meno implicitamente — un obiettivo assegnabile all'impresa, è il concetto di successo. Questo viene visto come il risultato di una capacità innovativa inserita in una formula imprenditoriale coerente¹⁵.

Collegata alla problematica della finalità dell'impresa è la *tematica della crescita e della dimensione più conveniente* o ottima¹⁶. Tali argomenti sono stati considerati nell'ambito della politica generale dell'impresa (si veda, ad esempio, Saraceno, 1970, cap. 5) che ha superato lo scetticismo zappiano circa la possibilità di prevedere la dinamica ambientale.

La considerazione delle forme e delle modalità dell'espansione aziendale porta gli aziendalisti a valutare l'alternativa dello sviluppo imprenditoriale rispetto alle altre modalità di crescita aziendale, anche se l'attenzione maggiore è stata tradizionalmente rivolta allo sviluppo (sia esso orizzontale, verticale o collaterale) tecnicamente connesso con i processi produttivi già svolti dall'azienda.

Trattasi di una tematica analizzata nell'ambito di quelle «decisioni economico-tecniche» che tendono ad individuare «quale processo o gruppo di processi o combinazione produttiva è migliore per l'ottimizzazione nel comporsi dei valori negativi del reddito comprese le remunerazioni istituzionali» (Masini, 1978, p. 388).

L'ultimo argomento citato che ha rilievo generale per la trattazione dell'argomento oggetto di questo scritto è la *conduzione di imprese che esercitano contemporaneamente attività di diversa specie*. Gli studi aziendali hanno, soprattutto inizialmente, sottoposto a vaglio critico «gli espedienti più o meno efficaci per separare in monconi distinti ciò che è indissolubile: l'unità economica dell'azienda» (Pivato, 1969, p. 1053).

Lo studio delle aziende divise e dei gruppi ha poi consentito di individuare dei sottosistemi con una parziale autonomia di gestione, organizzazione e rileva-

¹⁵ Si legga, ad esempio: «il successo... presuppone il consolidamento di un sistema articolato di idee vincenti e la loro realizzazione in strategie impostate e realizzate in maniera vincente» (Bertini, 1985, p. 46).

¹⁶ Secondo Onida: «la dimensione ottima può ravvisarsi in quella che meglio permette di consolidare a lungo andare l'autosufficienza economica dell'esercizio e la congrua remunerazione del lavoro e del capitale di proprietà, attuando la produzione ai minimi costi compatibili con queste condizioni» (Onida, 1968, p. 76).

zione¹⁷.

Particolare rilievo negli sviluppi dottrinali è stato dato ai riflessi organizzativi anche nei vasti complessi (a cui viene dato il nome di «conglomerato» che supera l'idea del gruppo) approfondendo la struttura multidivisionale e la connessa distinzione di compiti fra organi centrali e divisionali (Saraceno, 1970, pp. 262 ss.).

La parziale difficoltà di trattazione di tali tematiche da parte dei cultori di economia aziendale consente di soffermarsi utilmente sui «legami tra le diverse unità che compongono le imprese così differenziate» (Saraceno, 1970, p. 261) o, in altri termini, sui «vincoli di solidarietà ad un unico complesso economico» (Masini, 1978, p. 571). Trattasi di elementi fondamentali per la gestione dello sviluppo imprenditoriale che, con contenuti equivalenti, sono stati riproposti da altri osservatori di tale problematica. Si pensi all'originario concetto di *sinergia* (Ansoff, 1965) ed alla più recente categoria di *interrelazione* (Porter, 1985).

2.3 – A livello specifico

Si sono considerati, sino ad ora, gli stimoli a livello generale in tema di sviluppo imprenditoriale provenienti dalla economia aziendale; si vuole ora dare alcuni cenni su quelli di livello più specifico.

Trascurando alcune ricerche sull'imprenditorialità interna condotte nella realtà italiana (Invernizzi e altri, 1988; Invernizzi, 1990), per quanto concerne gli insegnamenti più particolari in tema di sviluppo imprenditoriale, si ricordano i contributi di Bertini e Coda.

Il primo Autore utilizza in chiave aziendalista (facendo riferimento alla realtà italiana) gli spunti provenienti sia dal filone delle imprese eccellenti (Bertini, 1985) sia da quello dell'imprenditorialità (Bertini, 1986).

Sinteticamente, le conclusioni a cui l'Autore perviene sono le seguenti: «per noi..., il successo, nella realtà dell'impresa moderna, si fonda su una capa-

rità innovativa a valere nel tempo» (Bertini, 1985, p. 48) e «senza imprenditorialità non c'è impresa e senza impresa non c'è produzione di ricchezza: la managerialità da sola non basta a garantire la continuità aziendale» (Bertini, 1986, abstract). In particolare, per quanto attiene le strategie di sviluppo imprenditoriale, così Bertini riassume le condizioni che determinano lo sviluppo interno: «a) che leva propulsiva di questo tipo di sviluppo è il Sistema del management; b) che la sua attuazione è affidata alla tecnostuttura; c) che il suo fondamento è la valorizzazione delle risorse interne; d) che si basa essenzialmente su fattori di tipo qualitativo» (Bertini, 1990, p. 54)¹⁸.

Il secondo Autore propone un modello concettuale che pone la variabile «innovazione imprenditoriale» al centro dello schema di riferimento adottato.

L'aspetto più innovativo del modello risiede nel fatto che la migliore strumentazione analitica offerta dalla letteratura in tema di «analisi, valutazione e formulazione della strategia» sia stata «incastonata» nella concezione di impresa come istituto economico-sociale¹⁹. Tale concezione rispecchia in realtà fedelmente il più tradizionale approccio italiano alle pro-

¹⁸ I fattori facilitanti di tale sviluppo sono così sintetizzati: «a) uno strettissimo rapporto di interrelazione non burocratizzato tra le strutture personali operanti all'interno delle diverse aree funzionali; b) l'esistenza di ampi spazi di autonomia imprenditoriale all'interno delle distinte strutture operative» (Bertini, 1990, p. 59). Infine, il rilievo dello sviluppo imprenditoriale viene così sottolineato dall'Autore a conclusione del saggio *Strategie di sviluppo interno e forme organizzative*: «in quest'ottica, lo sviluppo interno, in quanto “causa ed effetto” del rinnovamento organizzativo, diventa la “pietra angolare” di qualsiasi processo di cambiamento, offrendo al Soggetto economico le indicazioni ed i supporti necessarie per la progettazione e l'attuazione di qualsiasi disegno strategico di carattere aziendale e interaziendale» (Bertini, 1990, p. 66).

¹⁹ In altre parole il modello concettuale proposto da Coda può essere considerato come uno schema di riferimento per compiere una diagnosi delle necessità di miglioramento dell'impresa che scaturisce da: a) un modello di analisi strategica d'impresa; b) una teoria dell'eccellenza imprenditoriale.

Per quest'ultima (dove maggiormente si osserva l'influsso e la continuità della dottrina di Economia Aziendale) si veda il sistema di valori imprenditoriali tipico delle imprese che avanzano su un cammino di successo (Coda, 1985a, p. 49) dove il valore dell'innovatività è posto al centro delle variabili fra cui si stabiliscono dei circuiti virtuosi autoalimentanti.

¹⁷ Per quanto riguarda l'azienda divisa si ricorda che «il nucleo organico distinto riferito a una combinazione produttiva particolare non è mai una azienda. Si tratta spesso di una unità economica rdativa con parziale autonomia sia di gestione, sia di organizzazione» (Masini, 1978, p. 560, nota 10). Per quanto concerne i gruppi si nota che «le diverse combinazioni economiche hanno una autonomia giuridica, con molteplici conseguenti condizioni di relativa autonomia economica... ma costituiscono un unico complesso economico nel loro svolgersi dinamico in connessione a fini istituzionali del medesimo complesso economico» (Masini, 1978, pp. 567 e 568).

blematiche d'impresa; approccio che ha nell'«Economia Aziendale» la sua disciplina.

Il concetto di innovazione imprenditoriale proposto da Coda si concreta «nella continua ricerca di opportunità atte a valorizzare e sviluppare le competenze disponibili e nel continuo sviluppo di risorse e conoscenze atte a mantenere una superiore capacità di servire economicamente il cliente» (Coda, 1985a, p. 48).

3 – Conclusioni: le ipotesi-guida desumibili dalla dottrina economico-aziendale

Gli spunti e le ipotesi di lavoro in tema di sviluppo imprenditoriale proposti da altri studiosi anche stranieri possono essere accolti nello spirito e nel rispetto delle categorie logiche che stanno a fondamento della scienza dell'Economia Aziendale. In tale ottica i contributi specialistici vengono valorizzati. Solo la visione sistemica della realtà aziendale propria di tale disciplina, infatti, consente di diagnosticare il problema e di condurre a compimento il complesso processo attraverso il quale l'impresa sviluppa una nuova attività.

Sono qui sunteggiate - a titolo esemplificativo - alcune delle *ipotesi guida generali* conseguenti all'accoglimento di tale rete concettuale:

- il principio di unità della realtà aziendale porta a considerare accettabili solo gli schemi di riferimento capaci di fornire una visione sistemica e interdisciplinare dell'impresa impegnata nello sviluppo imprenditoriale;
- la continuità dell'azienda viene garantita dallo stesso sviluppo imprenditoriale; esso risulta, quindi, il contenuto, concreto su cui si deve focalizzare l'attività direzionale;
- l'autonomia relativa è considerata anche a livello della nuova iniziativa rispetto all'impresa che intende sviluppare nuove attività;
- l'economicità della impostazione imprenditoriale proposta rappresenta uno dei più importanti criteri di verifica della validità della stessa iniziativa.

Più a *livello particolare* si possono accogliere le seguenti ipotesi guida che rappresentano uno schema di riferimento da vagliare mediante l'analisi e la valutazione delle modalità concrete di sviluppo imprenditoriale:

- 1) La gestione consapevole del problema dello sviluppo imprenditoriale rappresenta una «condizione di esistenza» dell'impresa stessa.
- 2) Affinché l'impresa consegua un successo duraturo è necessaria una costante tensione allo sviluppo imprenditoriale non disgiunta da una continua attenzione alla crescita del profilo manageriale.
- 3) Lo sviluppo imprenditoriale si concreta in un cambiamento strategico/organizzativo che deve coinvolgere tutta la struttura dell'impresa.

4) Per affrontare costruttivamente un problema di sviluppo imprenditoriale è necessaria la conduzione di un processo che prenda le mosse dall'analisi della situazione reale dell'impresa.

5) I tre momenti classici (quello soggettivo, quello oggettivo e quello cognitivo) che si saldano all'interno del processo di sviluppo imprenditoriale devono essere analizzati nelle loro interrelazioni.

6) Le principali coerenze del disegno imprenditoriale (in cui le innovazioni si debbono inserire affinché si possa constatare la validità del contenuto dello sviluppo imprenditoriale) riguardano le relazioni:

- tra l'iniziativa e l'ambiente;
- tra le diverse funzioni all'interno della nuova attività;
- tra l'iniziativa e la situazione dell'impresa che intende generarla.

7) La manifestazione di vita fisiologica di un'impresa predisposta a risolvere anticipatamente il problema dello sviluppo imprenditoriale è caratterizzata da un orientamento strategico di fondo (Coda, 1988, pp. 25 ss.) ben definito. Questo comprende:

- una crescita qualitativa con un orizzonte temporale di ampio raggio;
- un campo di attività (per cui l'impresa ritiene di essere vocata) non limitato;
- aspirazioni, in fatto di sviluppi dimensionali, sfidanti.

8) Nell'analisi del processo di sviluppo imprenditoriale è utile intendere il concetto di «imprenditore interno» come quello di un ruolo critico interpretabile da persone che non necessariamente hanno responsabilità dirigenziali.

References

- AA.VV. (1985), Cattaneo M., Coda V., Lorenzoni G., Vaccà S., Vigano' E. e altri, *L'economia aziendale: contenuti, specificità e ruolo d'oggi*, Atti del Convegno del Consiglio Nazionale delle Ricerche, Roma.
- Amaduzzi A. (1983), *La classica concezione di Economia aziendale di Gino Zappa*, in «Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», nn. 7 e 8, luglio-agosto.
- Ansoff H.I. (1965), *Coiporate Strategy*, New York, McGraw-Hill (trad. it., *Strategia Aziendale*, Milano, Etas Kompass, 1968).
- Ardemani E. (1982), *L'Impresa: economia, controllo, bilancio*, Milano, Giuffrè.
- Argenziano R. (1967), *La pianificazione d'impresa*, Torino, UTEI.
- Bareieri L. (1983), *La funzione d'imprenditorialità: dall'impostazione schupeteriana alla grande impresa*, Bari, Cacucci Editore.
- Bertini U. (1985), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in «Finanza, Marketing e Produzione», n. 3. Anche in Bertini, 1990, pp. 83-94.

- (1986), *Running business in terms of management and entrepreneurship*, in «Economia Aziendale», n. 1. Anche in Bertini, 1990, pp. 13-35.
- (1990), *Scritti di politica aziendale*, Torino, Giappichelli.
- Berry C.A. e Robert5 E.B. (1985), *Entering New Business. Selecting strategies for success*, in «Sloan Management Review», Spring.
- Caprara U. (1954), *La Banca: principi di economia delle aziende di credito*, Milano, Giuffrè.
- Canziani A. (1987), *Sulle premesse metodologiche della rivoluzione zappiana*, in *Saggi di Economia Aziendale scritti in onore di Lino Azzini*, Milano, Giuffrè.
- Channon D.F. (1988), *GlobalBankingStrategy*, Londra, John Wiley & Sons.
- Coda V. (1968), *Sull'attività di direzione dell'impresa*, in «Rivista internazionale di Scienze Economiche e Commerciali», n. 1.
- (1985a), *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, in «Finanza, Marketing e Produzione», n. 2.
- (1985b), *L'Economia Aziendale: contenuti, specificità, ruolo*, in AA.VV., 1985.
- (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di Economia di Azienda*, Milano, Giuffrè.
- (1988), *I principi istituzionali dell'economia aziendale*, in «Finanza, Marketing e Produzione», n. 3.
- Giannessi E. (1960), *Le Aziende di Produzione Originaria*, Pisa, C. Cursi.
- (1969), *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, Milano.
- Invernizzi G. (1978), *Il Soggetto Economico dell'Impresa*, dissertazione di laurea, a.a. 1977/78, Università Bocconi.
- (1989), *Strategie aziendali e imprenditorialità interna: evoluzione e tendenze in atto negli studi*, comunicazione al Convegno *Strategie e politiche aziendali* svoltosi a Fiuggi, 22-23 settembre 1988, AIDEA, Bologna, CLUEB.
- (1990), *Lo sviluppo imprenditoriale delle medio-grandi imprese*, in Invernizzi G., Molteni M. e Coribetta G., *Management imprenditoriale*, Milano, F. Angeli.
- Invernizzi G., Molteni M. e Sinatra A., *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Milano, Etas Libri.
- Kao J.J. e Stevenson H.H. (edited by), (1985), *Entrepreneurship: what it is and how to teach it*, The President and Fellows of Harvard College.
- Masini C. (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Milano, Giuffrè.
- (1978), *Lavoro e risparmio, economia d'azienda*, Torino, UTET.
- (1987), *Il calcolo economico di azienda*, in *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*, vol. II, Pisa, Pacini Editore.
- Masini M. (1987), *Nuove strategie nella ricerca di produttività e di redditività in banca*, in Masini M. (a cura di), *Prospettive di programmazione e controllo nelle banche*, Milano, Giuffrè.
- Mottura P. (1988), *Problemi attuali di strategia nell'attività bancaria*, relazione al Convegno *Strategie e politiche aziendali*, Fiuggi, 22-23 settembre 1988, AIDEA, Bologna, CLUEB.
- Onida P. (1951), *Le discipline economico-aziendali: oggetto e metodo*, Milano, Giuffrè.
- (1954), *Azienda: primi principi di gestione e organizzazione*, Milano, Giuffrè.
- (1968), *Economia d'azienda*, Torino, UTET.
- Pinchot III G. (1985), *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York, Harper & Row.
- Pivato G. (1969), *Gli indirizzi «settoriali» e «funzionale» negli studi di economia delle aziende industriali*, in *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore*, Milano, Giuffrè.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press.
- Roberts E.B. (1968), *Entrepreneurship and technology: a basic study of innovators, how to keep and capitalize on their talents*, in «Research Management», n. 4.
- Rossi N. (1962), *Le Gestioni Erogatrici Private*, Torino, UTET.
- Saraceno P. (1970), *La Produzione Industriale*, Venezia, LI.V.E.
- Superti Furga F. (1975), *Proposizioni per una Teoria Positiva del Sistema d'Impresa*, Milano, Giuffrè.
- Vesper K.H. (1980), *New venture strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Milano, S.A. Istituto Editoriale Scientifico.
- (1939), *Il reddito di impresa: scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, ristampa della 2a ed., Milano, Giuffrè.
- (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, 3 tomi, Milano, Giuffrè.