



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Ripensare la Logica
d'Impresa in chiave competitiva:
background, relazioni d'influenza e prospettive
nel contesto economico italiano

Adalberto Rangone

Pavia, Febbraio 2019
Vol. 9 - N. 4/2018

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Ripensare la Logica d' Impresa in chiave competitiva: background, relazioni d'influenza e prospettive nel contesto economico italiano

Adalberto Rangone¹

¹ *Adjunct Professor*
University of Pavia

Corresponding Author:

Adalberto Rangone
University of Pavia
Via San Felice, 5
27100 - Pavia
adalberto.rangone@unipv.it

Cite as:

Rangone, A., (2018),
Ripensare la Logica
d' Impresa in chiave
competitiva: background,
relazioni d'influenza e
prospettive nel contesto
economico italiano,
Economia Aziendale Online,
9(4), 427-438.

Section: *Refereed*

Received: 04 December
2018

Published: 28 February
2019

ABSTRACT

Nel presente lavoro ci proponiamo di compiere alcune analisi sulla *Logica d'Impresa* in Italia in rapporto al background e alle diverse relazioni di influenza al fine di comprendere le possibili evoluzioni future. Le indagini sui legami esistenti con le condizioni di influenza che hanno incentivato ed incentivano ancor oggi la promozione di idee innovative ci consentono di identificare una sorta di "gap logico" oltre che tecnologico – come dimostrato dal Global Innovation Index 2018 – esistente fra le imprese italiane e quelle dei Paesi trainanti; un divario che si manifesta attraverso errate, se non assenti, concezioni di corporate governance data la limitata dimensione delle aziende italiane. Solo colmando tale *gap*, si potrebbe ricondurre le imprese italiane verso la competitività internazionale.

In this work, we aim to analyze the *logic of the firms* in Italy, in relation to the background and to the different influence relations in order to understand possible future evolutions. The investigation of the relations with the influential conditions that have incentivized and still incentivize the promotion of innovative ideas allows us to identify a "logic gap", in addition to the technological one – as demonstrated by the Global Innovation Index 2018 – between Italian firms and that one of leading Countries; it is a *gap* that arises in wrong or absent concepts of corporate governance, given the limited dimension of Italian firms. The increase of the international competitiveness of Italian firms can be achieved only by filling this *gap*.

Keywords: sviluppo aziendale; corporate governance; innovazione aziendale

1 – Lo status quaestionis in Italia

Analizzando il panorama delle iniziative imprenditoriali in Italia non si riscontra una reale consapevolezza dell'insieme di logiche che sottendono il principio di impresa e la sua gestione. A parte specifici ed illuminati casi in cui l'imprenditore nutre una sviscerata passione per un'attività e ritiene di avere le competenze per fornire un contributo notevole di innovazione

a quanto già presente sul mercato (o ancora da sviluppare), la tendenza dominante fra le nuove iniziative imprenditoriali si traduce in un automatico ricambio generazionale, carente di distintive caratteristiche imprenditoriali ed ancor più di affinate strategie per lo sviluppo.

Il Global Innovation Index (2018) che fornisce ogni anno la statistica dei Paesi nel Mondo con maggiore capacità di innovazione e sviluppo in base ad oltre 80 indicatori inerenti il panorama politico, l'educazione e il mondo delle imprese, ha classificato la nostra amata Italia al 32° posto.

Questa amara realtà foriera di un ancor più sconcertante orizzonte, ben lungi dagli ideali di competitività manageriale tanto enunciati da A.D. Chandler e soprattutto dal primato delle invenzioni che ha contraddistinto il popolo italiano nel corso della storia rinascimentale, è profondamente segnata da diversi fattori. Come da studi precedenti (Rangone, 2017; Rangone, 2013) riteniamo emerga in primis un fattore *motivazionale*, in quanto spesso e volentieri si sente la necessità di avere un'attività propria ma non di renderla competitiva; il fattore *culturale* emerge nelle condizioni di contesto legate al grado di istruzione, all'incentivo economico fornito dalla realtà di mercato in cui le aziende operano nonché agli stimoli politici ricevuti nel corso del tempo. Infine, ma non certamente per importanza, il fattore *imprenditoriale* legato alle competenze specifiche sia di natura tecnica che manageriale nonché alle dimensioni stesse dell'azienda.

Questi fattori che nell'insieme costituiscono una vera e propria *Logica d'Impresa* (Rangone, 2018) sono il frutto di un percorso evolutivo avvenuto nei secoli e in base al modo in cui si fondono insieme sono in grado di plasmare a proprio favore (o meno) gli influssi ricevuti dal contesto socio-economico in cui le aziende operano. Solo attraverso un'attenta modulazione di tali fattori corroborata indissolubilmente da una *Logica di Pensiero Sistemico* (Mella, 2017; Mella, 2012) sarà possibile determinare la propria competitività aziendale.

2 – Considerazioni propedeutiche sul rapporto fra azienda e sistema ambiente

Non è possibile compiere un'analisi sulla logica di impresa e sul potenziale che essa può sviluppare senza considerare il contesto in cui opera e con il quale si rapporta.

Già il maestro Gino Zappa ebbe modo di sottolineare tale importante sistema di relazioni (Rangone, 2018) con il *sistema ambiente*, più comunemente intraviste quali fattori generali che operano una sensibile influenza sulle iniziative imprenditoriali, sulla cultura e lo sviluppo di impresa.

La nozione di azienda, però, non si esaurisce nella considerazione dei suoi fattori e dei suoi accadimenti, ma implica l'ardua investigazione e la conoscenza costante delle relazioni che sempre nuove s'intrecciano tra i fenomeni di azienda, tra i fenomeni di mercato e tra i fenomeni di azienda e di mercato, e coinvolge inoltre la percezione degli andamenti e delle tendenze future di quei fenomeni e di quelle relazioni (Zappa, 1957).

Dunque, il sistema ambiente e i relativi sub-sistemi (Consorti., 1991; Daft, 2004) comprendono vari ambiti con i quali l'impresa interagisce quotidianamente. Volendoli riassumere seguendo quanto peraltro già identificato ai primi degli anni '90 si avrà dunque:

il *sub-sistema dei mercati*:

- dei capitali (ricerca delle risorse finanziarie per l'intero ciclo di attività);
- dei fattori produttivi (ricerca delle risorse per realizzare lo specifico ciclo produttivo);
- di sbocco (per mezzo del quale l'impresa restituisce quanto realizzato al sistema ambiente);

il *sub-sistema del progresso tecnologico*:

- dell'innovazione dei processi tecnici;
- dell'innovazione dei servizi;
- dell'innovazione finanziaria;

il *sub-sistema delle condizioni economiche*:

- dei parametri economici;
- della crescita;
- del tasso di disoccupazione;

il *sub-sistema delle Istituzioni*:

- delle politiche adottate;
- dell'ordinamento legislativo;
- dei servizi erogati;

il *sub-sistema socio-culturale*:

- dei valori sociali;
- dell'etica sul lavoro;
- dell'istruzione;
- della religione.

Risulta allora chiara l'importanza di comprendere il modo in cui l'azienda si relaziona ai vari sub-sistemi ambientali in base alla dimensione raggiunta, agli standard di performance ottenuti nonché agli obiettivi preposti, al fine di stimolare l'ampliamento ed il controllo sugli organi aziendali che per primi recepiscono e filtrano tali influssi esogeni (Sargiacomo, 1998; Sargiacomo, 2003).

Pur non potendo prescindere dagli importanti contributi forniti da diversi autori in merito al sub-sistema di sbocco (con la teoria del commercio internazionale), al sub-sistema del progresso tecnico (Wicksell e Kaldor) così come al sub-sistema dell'innovazione grazie alle dottrine di Schumpeter, riteniamo di doverci soffermare su quegli aspetti del *sistema ambiente* che ineriscono il rapporto fra finanza internazionale ed impresa (ormai divenuto indissolubile) nonché il ruolo delle politiche statali nell'incentivare lo sviluppo di impresa.

Fra essi ci preme ricordare quanto il mondo che ruota intorno ai mercati finanziari internazionali risulti spesso troppo distante dalla effettiva realtà aziendale (nel caso italiano "medio-piccola") che apparentemente dovrebbe rappresentare.

Trattasi di un mondo oggi dominato dalle aspettative, dalla selvaggia speculazione e dalla forza più che da un governo sano dell'economia del pianeta o dall'attenzione per gli stakeholder (Dal Maso et al., 2016). Un mondo che molti di noi, anche se occupano posizioni importanti a livello nazionale e internazionale, non hanno ancora imparato a conoscere o, peggio, si rifiutano di conoscere per comodità o rendite di posizione.

Conseguentemente, a livello nazionale vengono attuate politiche ininfluenti in quanto contrastanti con una situazione internazionale sintonizzata su lunghezze d'onda completamente diverse. Queste ultime, infatti, si mutano in funzione al rapido progredire delle tecniche e della informazione globale alle quali, spesso, le politiche nazionali difficilmente riesco ad adeguarsi in tempo reale.

Tale situazione non può che riverberarsi in modo pesantemente negativo sulle decisioni che l'impresa deve intraprendere, perché in balia di decisioni assurde, contrastanti e non rappresentative dell'esatto contesto nel quale l'impresa è costretta ad operare. In altre parole

dobbiamo dare atto che l'economia e la finanza vivono l'era della globalizzazione e quindi le decisioni da prendere - sia sotto il profilo economico quanto politico - debbono essere rettificare, pena l'ininfluenza delle politiche che si adottano, pena il rischio di disastri economici e finanziari internazionali, il collasso del terzo mondo e "estrema ratio" la sopravvivenza stessa del sistema economico di stampo occidentale.

3 – La logica delle aziende fra retaggi dottrinali e proiezioni future

Volendo contestualizzare il ruolo dell'azienda nel *sistema ambiente* è opportuno sottolineare quanto sia l'amministrazione aziendale stessa a subire nello specifico influssi dai diversi fattori esogeni quali la politica, la sociologia e il diritto ma soprattutto quanto da essi sia in grado di trarre gli strumenti più idonei per assolvere al proprio compito.

Pur tuttavia, questo principio non rende l'amministrazione separabile dal generico contesto aziendale in quanto essa ben si realizza solo in unione con ulteriori livelli (come visto definiti *sotto-sistemi*), componendo in tal guisa quello che viene comunemente definito *sistema aziendale*.

La copiosa letteratura aziendalistica successiva al Maestro Zappa ha certamente fornito un contributo più che esauriente in merito. Pertanto, in questa sede non ci soffermeremo sull'analisi del sistema-azienda ma sarà nostra premura ripercorrere solo in sintesi il meccanismo aziendale nelle sue componenti più essenziali, come descritte dalla dottrina tradizionale, per ricordare il complesso contesto con il quale l'amministrazione si deve rapportare. Siano così i seguenti sub-sistemi (Paolone, 2011):

- *gestionale o delle decisioni*, con il quale vengono attuate le varie politiche amministrative, così come quelle del personale o le strategie dello sviluppo;
- *delle informazioni*, che ha per oggetto i sistemi di conoscenze, acquisite mediante la raccolta, l'elaborazione, l'interpretazione e l'utilizzo delle informazioni.
- *operativo*, ovvero quello relativo all'espletamento delle operazioni aziendali propriamente dette e, in primis, della produzione. Insieme al sub-sistema gestionale è quello più strettamente connesso con il *sistema ambiente* per lo scambio di conoscenze tecnologiche;
- *del controllo*, con il quale si verificano le esecuzioni effettuate ma soprattutto le informazioni precedentemente raccolte per compiere le operazioni successive.

Qualunque approccio specifico o individuale ai sotto-sistemi è pertanto ritenuto limitativo e convenzionale in quanto un'analisi accurata deve sempre essere rapportata ed estesa al più generico contesto che caratterizza ogni esperienza aziendale.

Questo spiega perché le tecniche amministrative mostrino un aspetto spesso e volentieri diversificato.

Varia dunque il loro fine ultimo, muta la prospettiva dalla quale la realtà aziendale viene analizzata, differisce la necessità di approfondire specifici problemi amministrativi.

Ma, come precedentemente sottolineato, di queste tecniche l'economia aziendale sembra essere ormai satura grazie ai numerosissimi e fondamentali contributi apportati (Mella & Navaroni, 2012; Mella, 2008; Guatri, 2006).

Pertanto, ai fini della nostra analisi inerente la logica di impresa (Rangone, 2018) si ritiene più utile soffermarsi su una questione attualissima ovvero il modo in cui il soggetto giuridico e il soggetto economico dell'impresa si fondono in un tutt'uno, delineando così i poteri ma soprattutto definendo i limiti dell'impresa stessa in quanto risultato di processi decisionali.

Per definizione il soggetto giuridico, infatti, determina la scelta della forma più opportuna per mezzo della quale l'impresa deve operare; così facendo condiziona la distribuzione delle funzioni aziendali ed ancor più l'operatività dell'impresa all'interno del contesto di mercato. Invece, il soggetto economico è colui che ottiene i diritti ma si assume altresì gli obblighi derivanti dalle operazioni economiche delle aziende e pertanto detiene il potere di stabilire l'operatività istituzionale dell'impresa indirizzandone la gestione verso specifici obiettivi.

Pertanto, non necessariamente la potestà giuridica e il controllo assoluto sull'impresa devono coincidere.

La questione più spinosa che risiede dietro alla logica d'impresa si manifesta allora nelle specifiche relazioni che sottendono l'esercizio del controllo d'impresa, dunque, come si identifica il soggetto economico in rapporto alla veste giuridica adottata (Paolone, 2014). Tali questioni, che nella più recente dottrina vengono indicate con il termine "corporate governance" (Rangone, 2017), approfondiscono il modo in cui una persona, o un gruppo, detengono il controllo assoluto e lo esercitano al fine di stabilire gli obiettivi aziendali e, per ovvia conseguenza, di condizionare il funzionamento dell'azienda stessa.

4 – Il ruolo della Governance per una Logica d'Impresa competitiva

Quando ci si propone di analizzare la logica di impresa nei vari contesti in cui essa si può realizzare, è estremamente importante comprendere quale sia il soggetto economico e in quali termini egli persegua gli obiettivi di gestione, se in linea o in contrasto con i fini istituzionali (originariamente stabiliti con la scelta di una specifica veste giuridica).

Contestualmente è opportuno stabilire il grado di interesse di un dato soggetto economico all'interno dell'impresa.

Nel corso degli anni, questo principio ha ricevuto molteplici influssi plasmando le tradizionali dottrine (secondo le quali il concetto di amministrazione si esauriva nelle tecniche di *gestione*, *organizzazione* e *rilevazione*) sino alla più moderna configurazione in termini di corporate governance.

Le dottrine di Berle e Means (1932) in tal senso hanno costituito un punto di inizio fondamentale per poi essere completate con gli studi sul processo di "agenzia" di Jensen e Meckling (1976) e l'approfondito studio del concetto di "controllo amministrativo" delle grandi corporations.

Va infatti ricordato che l'esercizio di controllo ad opera di un soggetto economico esprime solo una delle sfaccettature che caratterizzano l'impresa ed in modo particolare i principi di corporate governance.

Se in un contesto di piccola e media impresa le problematiche in termini di governance sono limitate se non assenti dato il ruolo autonomo della figura imprenditoriale, nel contesto di una più consolidata e sviluppata realtà tipica delle aziende medio-grandi si profila la necessità di disciplinare i rapporti di forza che derivano dalla presenza di diverse figure proprietarie.

Nel caso in cui la proprietà sia limitatamente frazionata ed emerga fra tutte una specifica figura di azionista, la logica di impresa sarà "mediamente condivisa" in quanto spesso e volentieri il primo azionista incarna il soggetto economico di controllo e altresì la figura imprenditoriale di riferimento pur in presenza di un consiglio di amministrazione.

In tal senso, esso detiene tutte le caratteristiche utili a proseguire l'oggetto sociale nonché tutti i diritti propri del soggetto economico (vedasi le strutture di controllo azionario a conduzione familiare caratteristiche del mercato italiano).

Tuttavia, gli obblighi derivanti da una gestione inefficiente ricadranno su tutti gli azionisti alla luce delle proprie partecipazioni facendo così emergere problematiche di governance a causa della specifica detenzione del controllo aziendale.

Nell'ultimo caso, invece, si prospetta una situazione tipica delle public companies americane in cui l'azionariato è estremamente frazionato.

Laddove non si riesca ad identificare una figura azionista di riferimento si avrà una conversione del termine "controllo", non più inteso come controllo azionario (derivante dal numero e dalla qualità delle partecipazioni) bensì amministrativo (a seguito di un principio di delega attribuito dagli azionisti).

Lo scenario che viene qui proposto, seppur estremizzato, mira a far comprendere le possibili distorsioni delle realtà aziendali con elevato frazionamento della compagine azionaria. In esse la classe manageriale tenderà a trasfigurare la propria funzione, in virtù della delega ricevuta comportando un aumento dei *costi di agenzia* (di controllo; di obbligazione; residuali) (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1986).

Questa soluzione che, come anticipato più sopra, è tipica delle realtà aziendali anglosassoni già consolidate e ad azionariato diffuso mal si realizza in un contesto economico caratterizzato da aziende con limitate dimensioni o a carattere familiare.

Pare allora opportuno considerare il modello più generalmente adottato nel mondo, in particolar modo quello a noi più vicino delle aziende italiane e la logica "individuale" e a "modesta condivisione" che le contraddistingue.

La realtà italiana, anch'essa costellata da micro-piccole imprese più volentieri a conduzione familiare, mal si rapporta ad una logica di impresa imperniata sull'amministrazione a seguito di delega.

Si stima infatti (AIDAF, 2017) che in Italia le aziende familiari siano circa 784.000 – pari ad oltre l'85% del totale delle aziende – e contribuiscano ai fini dell'occupazione per circa il 70%. Pur essendo in linea con le principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), l'Italia si differenzia rispetto a questi Paesi per il minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%.

Perché? Quali sono le logiche che disincentivano l'attribuzione di incarichi manageriali a soggetti esterni?

Ad oggi le fonti che hanno investigato l'attività a conduzione familiare si sono concentrate su fattori dai tratti psicologici (Lumpkin et al., 2008), geografici (Raspadori, 2011), istituzionali (Franks et al., 2009) mentre altri autori ne hanno valutato le dimensioni (Berrone et al., 2012) o le performance (Gottardo & Moisello, 2019). Tuttavia, ai fini della nostra trattazione, riteniamo che non sia stato ancora ben delineato nell'insieme della letteratura un comune denominatore dai tratti interdisciplinari che possa chiarire la *logica* per la quale si mantiene un feroce assetto di controllo con tutte le ripercussioni che esso comporta in termini di governance.

Pertanto, pur consapevoli dei limiti imposti al seguente lavoro, possiamo delineare alcune ipotesi in attesa di elaborare studi empirici successivi basati.

Le aziende italiane hanno un background economico-culturale particolare.

Le attività economiche che hanno contraddistinto il tessuto imprenditoriale nel corso del dopoguerra sono state marcatamente a carattere artigianale. Ancor oggi le imprese artigianali ricoprono circa il 22% del tessuto imprenditoriale complessivo (CNA su dati Infocamere). In particolar modo le imprese di costruzione e di servizi che rivestono la maggior parte delle imprese italiane sono costituite da realtà artigiane:

Costruzioni	60,6%
Trasporti	51,5%
Manifattura	54,2%
Servizi alle imprese	26,7%
Altri servizi	77,7%
Totale categorie sopra considerate	85,4%

Tabella 1 – Percentuale di incidenza delle imprese artigiane per categoria, Italia

Fonte: statistiche CNA

Difficilmente un'attività dalle connotazioni artigianali, che preveda specifiche competenze tecniche detenute e tramandate personalmente da una figura imprenditoriale (sia esso il fondatore o i figli eredi), potrà attribuire incarichi manageriali a soggetti esterni al nucleo familiare.

A nostro avviso tale prassi risiede in diversi *aspetti logici interconnessi* e dai tratti *interdisciplinari*. In primis, nelle realtà artigiane vengono generalmente richieste le medesime competenze tecniche possedute dal padre fondatore dell'azienda spesso e volentieri tramandate dallo stesso a neofiti mediante un lungo processo di praticantato, dunque difficilmente reperibili sul mercato. La più tipica figura manageriale volta a perseguire una gestione efficiente in termini di abbattimento dei costi e di innovazione dei processi difficilmente può conformarsi allo spirito artigiano, dedito a massimizzare la qualità e la creatività nei prodotti o nei servizi offerti.

Questa linea di tendenza spesso procede di pari passo con il timore che l'assunzione di manager possa comportare solo un dispendio economico più che apportare un valore aggiunto nel medio-lungo termine.

Di questo aspetto Jensen e Meckling (1976) e autori successivi hanno già ampiamente discusso e pertanto non verrà da noi ulteriormente considerato. Il timore di un incremento dei costi va poi ad accrescere la percezione del rischio che l'iniziativa imprenditoriale inevitabilmente comporta.

Del rischio legato alle iniziative volte ad ottenere innovazione tecnologica hanno parlato innumerevoli ed eminenti autori (Weber, 1927; Rosenberg & Birdzel, 1988).

Sarebbe allora più opportuno parlare dei rischi ai quali va inevitabilmente incontro l'imprenditore o il nucleo familiare a conduzione dell'azienda qualora ritenga non opportuno investire in innovazione in quanto sufficientemente soddisfatto in termini economici.

Questo aspetto *motivazionale* è spesso indotto da una totale assenza di competitività che non è solo deleteria nel medio-lungo termine – in quanto non è da stimolo all'innovazione – ma parimenti nel breve termine poiché la tecnologia assume ormai aspetti evolutivi esponenziali (Kurzweil, 2005).

Volendo semplificare, potremmo dunque riassumere i principali aspetti che condizionano la logica di impresa come riportato di seguito.

ASPETTI	CONDIZIONI
Economico	Affidarsi a manager esterni comporta inevitabilmente l'assunzione di nuovi costi come espresso dalla Teoria dell'Agenzia
Imprenditoriale	L'assunzione di nuovi costi legati ad una gestione manageriale innalza la percezione di rischiosità dell'iniziativa imprenditoriale
Tecnico	Le aziende a carattere artigianale possiedono spesso competenze tecniche così specifiche da essere difficilmente valorizzabili da manager che ricercano l'economicità dei processi piuttosto che la qualità e la creatività nei prodotti.
Culturale/Motivazionale	Non necessariamente l'artigiano o l'azienda a conduzione familiare ricerca una condizione competitiva di performance quanto piuttosto il semplice stato di soddisfacimento dei bisogni e delle aspirazioni.

Tabella 2 – Principali aspetti che condizionano la logica di impresa

Fonte: nostra elaborazione

Se da un lato tale logica può essere comprensibile visto il background che caratterizza il contesto storico-economico italiano precedentemente considerato, tuttavia, la realtà spesso dimostra quanto essa possa risultare inadatta al progresso aziendale in un simile contesto economico globale. Una logica di assoluto controllo in assenza di delega e di apertura a nuovi confronti fra conoscenze può infatti rivelarsi perdente in un preponderante contesto di sviluppo innovativo. Nella tabella n. 3 si sottolinea come nella realtà aziendale a limitato assetto di governance – quale potrebbe essere la realtà artigiana – sia marcato il trasferimento *ad personam* delle conoscenze tecniche richieste per proseguire l'attività.

Logica di controllo	Logica di condivisione
controllo del processo decisionale	condivisione del processo decisionale
trasferimento <i>ad personam</i> delle tecniche produttive	acquisizione sul mercato delle tecniche migliori
basso confronto e scambio di know-how	elevato confronto e scambio di know-how
limitata propensione all'innovazione	elevata propensione all'innovazione

Tabella 3 – Soluzioni per un incremento della competitività nelle realtà aziendali a limitato assetto di governance

Fonte: nostra elaborazione

Inoltre, ciò si accomuna ad una prassi manageriale estremamente discrezionale, poco obiettiva ed intimamente legata all'estro dell'imprenditore. Questo concetto di impresa mal si concilia con una logica di impresa condivisa, di confronto, di collaborazione e di suddivisione delle funzioni aziendali e, per conseguenza, con le innovative dottrine in termini di performance che incentivano lo sviluppo delle imprese sia sotto il profilo tecnico che amministrativo-gestionale (Demartini, 2014).

Pertanto, il processo di trasformazione caratteristico delle imprese artigiane risulta difficilmente analizzabile in quanto ancorato a specifici background culturali nonché a criteri *artistici* individuali che costituiscono il valore aggiunto conferito all'output.

Per conseguenza risulta difficile definire con chiarezza modelli economici aziendali atti ad incentivare l'attribuzione di incarichi manageriali a soggetti esterni.

La soluzione in tal senso sarebbe cercare di spersonalizzare quanto più possibile l'attività di impresa senza minarne l'essenza, caratterizzarla con procedimenti quanto più possibile standard in modo tale da elaborare piani di analisi più precisi, attribuibili anche a soggetti che non possiedono le specifiche qualità del fondatore.

5 – Conclusioni

Nel presente lavoro ci siamo proposti di considerare l'ambito nel quale si concretizza la Logica d'Impresa e il sistema di relazioni con il quale si interfaccia.

Nel contesto di sviluppo tecnologico digitale al quale siamo ormai abituati da diversi anni non è più accettabile la tradizionale concezione d'impresa, meglio dovremmo dire di micro impresa, ancorata agli ideali di un Made in Italy che non riesce più a contenere il peso della spietata concorrenza globale.

Per esaltare nuovamente il potenziale italiano, a nostro avviso le imprese devono in primis svincolarsi da una logica d'impresa oggi arretrata e identificare nuove soluzioni di governance alla luce delle nuove condizioni che il sistema ambiente presenta loro.

Ovviamente la presente trattazione, per i limiti imposti dall'autore e dalle necessità editoriali, non ha certamente la presunzione di essere esauriente in tutti i suoi aspetti quanto piuttosto di fungere da originario studio per successive analisi empiriche che meglio possano descrivere la necessità di adottare sistemi di governance adeguati alla realtà economica odierna.

REFERENCES

- Aidaf (2017). *Le aziende familiari in Italia*, disponibile online su www.aidaf.it.
- Airoidi, G. (1993). *Modelli di capitalismo e modelli d'impresa: schemi per l'analisi comparata*, Economia e Management, n.2.
- Almici, A. (2011). *Corporate governance, sistemi di controllo e valore aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Almici, A. (2009). *I sistemi di controllo esterni*, in D. Salvioni, *Corporate Governance, controllo e trasparenza*, Franco Angeli, Milano.
- Amaduzzi, A. (2002). *L'azienda nel suo sistema operante*, UTET, Torino.
- Arrighi, G. (1969). *Sviluppo economico e sovrastrutture in Africa*, Einaudi, Torino.
- Arrighi, G., Saul, J.S. (1973). *Essay on the political economy in Africa*, «Monthly Review Press», New York.
- Bank Of England (2014) *Money creation in the modern economy*, disponibile online su: <http://www.bankofengland.co.uk>
- Baran, P., Sweezy, P.M. (1966). *Monopoly Capital. An essay on the American economic and social order*, Edition «Monthly Review Press», New York.
- Berle, A.A., Means, G.C. (1966). *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, Milano.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. (2012). *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, Family Business Review, 25(3), 258-279.
- Biondi, Y. (2004). *Zappa, Veblen, Commons: Azienda e istituzioni nel formarsi dell'Economia Aziendale*, Comunicazione presentata al VIII Convegno nazionale AISPE, Palermo.
- Braudel, F. (1982). *Wheels of Commerce, The: Civilization & Capitalism, 15th -18th Century*, Harper & Row.
- CNA (2017). *Le imprese artigiane in italia, province e settori: edizione 2017*, disponibile online su www.cna.it.
- Consorti, A. (1991). *Sulle correlazioni tra i subsistemi componenti il sistema-azienda e il sistema-ambiente*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 9-10.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing.
- Demartini, C. (2014). *Performance Management Systems. Design, Diagnosis and Use*, Physica-Verlag, Berlin.
- Klein, R.L. (1984). *The economics of supply and demand*, Pensilvania University.
- Fisher, I. (1974). *Opere*, UTET.
- Franks, J., Mayer, C., Volpin, P., Wagner, H.F. (2009). *The life cycle of family ownership: A comparative study of France, Germany, Italy and the UK*, in AFA 2009 San Francisco Meetings Paper.
- Fudenberg, D., Tirole, J. (1994). *Modelli Dinamici di Oligopolio*, Giuffrè, Milano.
- Genco, P. (2014). *Corporate Governance. Sistemi e struttura di governo dell'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- Gottardo, P., Moisello, A.M. (2019). *The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance*, Problems and Perspectives in Management, 13(1), 67-77.
- Guatri, L. (2006). *50 anni di valutazioni aziendali. Dal pionierismo all'internazionalizzazione*, EGEA, Milano.
- Hall, R. (1991). *Booms and recession in a noisy economics*, Yale University Press.
- Higgins, B. (1972). *Lo sviluppo economico*, Feltrinelli, Milano.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics.
- Jensen, M.C. (1986). *Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers*, American Economic Review.
- Jones, R.W., Kenen, P. (1984). *Handbook of international economics*, (edited by) in Handbook of international economics, Amsterdam.

- Kaldor, N. (1965). *Un modello dello sviluppo economico*, in *Saggi sulla stabilità economica e lo sviluppo*, Einaudi, Torino.
- Kaldor, N. (1959). *Economic growth and problem of inflation*, Parte I, in *Economica* - Agosto 1959.
- Lumpkin, G. T., Martin, W., Vaughn, M. (2008). *Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes*, *Family Business Review*, 21(2): 127–138.
- Mazzuccato, M. (2013). *Lo Stato innovatore*, Editori Laterza, Bari.
- Mc Millan, J. (1989). *Game Theory in International Economics*, Princeton University.
- Mella, P. (2014). *The Magic Ring: System Thinking Approach to Control Systems*, Springer.
- Mella, P. (2008). *Aziende 1. Istituzioni di Economia Aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Mella, P., Navaroni, M. (2012). *Analisi di bilancio - Indici e flussi. Apprezzamenti e simulazioni*, Maggioli Editore.
- Ministero Dello Sviluppo Economico (2017). *Statistiche import export*, disponibile sul sito: www.sviluppoeconomico.gov.it.
- Mizruchi, M.S. (2004). *Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations*, *Theory And Society*, 33(5).
- Morettini, L. (2013). *Analisi dell'evoluzione del sistema finanziario e della struttura bancaria*, Istituto di Studi sui Sistemi Regionali Federali e sulle Autonomie.
- Myint, H. (1977). *Exports and Economic Development of Less-Development Countries*, Congresso mondiale della International Economic Association di Tokyo.
- Nelson, R. R. (1995). *Il progresso tecnico come processo evolutivo*, Giuffrè, Milano.
- Paolone, G. (2014). *Le vesti giuridiche idonee a rappresentare i vari tipi di imprese in funzionamento*, Franco Angeli, Milano.
- Paolone, G. (2011). *L'economia aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Rangone, A. (2018). *La Logica d'Impresa. Fenomeni e Relazioni d'Influenza nell'Attuale Contesto Economico*, Aracne, Roma.
- Rangone, A. (2017). *International perspectives on corporate governance: doctrines, models and empirical evidence concerning the foundations of banking origin*, *RIREA Aziende*.
- Rangone, A. (2017). *Corporate Progress: What Changes and Chances in Italy after the Great Recession* *International Journal of Business and Social Science*, Volume 8, No. 12, December.
- Rangone, A. (2013). *Analysis on the ongoing crisis. Historical economic, Financial and Corporate Governance Motivations (parte I e II)*, *Romanian Journal of Economics*, Institute of National Economy.
- Raspadori, P. (2011). *Inequality and culture: geographical differences in the access to cultural enrichment in Italy (1863–1992)*, *Continuity and Change*, 26(02): 219–241.
- Ryan-Collins, J., Greenham, T., Werner, R., Jackson, A. (2011). *Where does money come from? A guide to the UK monetary and banking system*, New Economics Foundation.
- Rosenberg, N., Birdzell, L.E. (1988). *Come l'Occidente è diventato ricco*, Il Mulino, Bologna.
- Sargiacomo, M. (2003). *Benchmarking in Italy: The first case study on personnel motivation and satisfaction in a health business*, «Quality Control and Applied Statistics», 48 (3), 269-272.
- Sargiacomo, M. (1998). *Benchmarking competitivo e benchmarking interno: dall'azienda di produzione all'ente locale*, *Azienda Pubblica* 3, 253-273.
- Schumpeter, J. (1977). *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni Ed., Firenze.
- Schumpeter, J. (1973). *Capitalismo Socialismo Democrazia*, Etas Kompass, Milano.
- Schumpeter, J. (1972). *Storia dell'analisi economica*, Boringhieri, Torino.
- Schumpeter, J. (1972). *Teoria economica e storia imprenditoriale*, a cura di Cavalli A. in "Economia e Società", Il Mulino, Bologna.

- Solo, C.S. (1951). *Innovation in the capitalist process: a critique of the Schumpeterian theory*, Quarterly Journal of Economics, 65, pp. 417-28.
- Solow, R.M. (1973). *La teoria della crescita*, ISEDI, Milano.
- Soros, G. (1998). *The crisis of global capitalism-Open society endangered*, trad. ita. Ponte alle grazie.
- Tarantola, A.M. (2007). *Banca e Impresa. Nuovi scenari, nuove prospettive*, in seminario "Banche e imprese: opportunità e sfide alla luce di Basilea II".
- Wallerstein, I. (1982). *Il sistema mondiale dell'economia moderna*, Il Mulino, Bologna.
- Weber, M. (2013). *General Economic History*, (ristampa dell'ediz. originale del 1927 edita da Greenberg Pub. Inc.), Martino Fine Books.
- Wicksell, K. (1966). *Lezioni di economia*, UTET, Torino.
- Viner, J. (1968). *Commercio Internazionale e Sviluppo Economico*, UTET, Torino.
- Zappa, G. (1994). *La tecnica della speculazione di borsa*, Collana Scrittori italiani della moneta e banca, Bancaria Editrice, Roma.
- Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.