



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*L'apprendimento come strumento
per lo sviluppo dei valori d'impresa.
Alcune note concettuali*

Renato Passaro e Antonio Thomas

Pavia, October 2011
N. 3/2011

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

L'apprendimento come strumento per lo sviluppo dei valori d'impresa. Alcune note concettuali

Renato Passaro e Antonio Thomas

Abstract

A growing number of scholars in economics and management grant increasing importance to business values and in particular to entrepreneurial values in relation with the prospects of medium and long term business development. In this context, the paper is focused on the role of learning as a means of constant adaptation and enrichment and updating of some of the factors underlying business values.

Sempre più studiosi di discipline economiche e manageriali attribuiscono un'importanza crescente ai valori aziendali e segnatamente imprenditoriali ai fini delle prospettive di sviluppo aziendale di medio e lungo termine. In quest'ottica, il lavoro intende soffermarsi sul ruolo dell'apprendimento quale strumento di costante arricchimento ed adeguamento di alcuni dei fattori sottesi ai valori imprenditoriali.

1 – Introduzione

In sintonia con la ricerca di un nuovo insieme di regole e valori che guidino il comportamento degli individui nell'economia globale verso garanzie di difesa e sostenibilità del bene comune ponendo la crescita e la difesa della dignità umana come fine dei processi economici (Kung, 2011), alcuni autorevoli economisti d'azienda (Caselli, 2006; Catturi, 2006; Sorci, 2006) hanno affermato che nell'odierna società post-industriale i problemi economici insorgono, più che per la mancanza di risorse, in relazione alla loro distribuzione tra fini diversi da parte delle istituzioni dedite al progresso sociale, economico e politico della società. Tra queste ultime, è certamente da rimarcare il ruolo degli "istituti economici destinati a perdurare" al servizio dell'uomo, laddove un presupposto della loro operatività, anello di continuità tra differenti periodi storici ed ambiti culturali nonché ulteriore livello d'analisi da contemperare per il relativo *sviluppo integrale*,¹ concerne il perseguimento di una dimensione etica e dei *valori* che la contraddistinguono.

Ricordando che i valori sono considerati come *idee, convinzioni, orientamenti, norme o modelli di*

comportamento che determinati individui o gruppi privilegiano come i più idonei ad orientare la propria azione in relazione al loro ruolo di soggetti operanti all'interno o all'esterno di un'azienda nei riguardi della stessa, allorché si fa riferimento ai valori che guidano le scelte e le azioni degli "attori chiave" dell'azienda, ovvero di chi ne detiene o esercita la *leadership* strategica ed operativa a partire da manager ed imprenditori, si è soliti parlare di *valori imprenditoriali* (Coda, 2001a). In termini generali, tali valori sono componente rilevante dell'*identità* aziendale e ne determinano l'impostazione di fondo giacché radicati nelle esperienze, nelle tradizioni e nel patrimonio culturale che si genera e stratifica nel tempo.

Da tempo la letteratura nazionale ed internazionale (ad es., Invernizzi, 1999; Coda, 1985; Peters, Waterman, 1982; Stuart, Abetti, 1990) riconosce l'esistenza di una relazione diretta tra i *valori* dell'imprenditore o del *team* imprenditoriale e le *performance aziendali*; questo legame, come chiarito a breve, è solitamente più visibile in alcune fattispecie di azienda, come quelle di produzione definite "minori" in virtù di parametri quantitativi (addetti, fatturato, capitale investito...) e qualitativi (coincidenza proprietà manager, struttura organizzativa, sovrapposizione tra l'istituto impresa e l'istituto famiglia...) e nelle prime fasi di vita delle stesse (Pezzani, 1985; Marchi-

¹ Sui recenti inquadramenti del concetto di *sviluppo* si vedano Sorci, 2007; Catturi, 2009.

Renato Passaro

Antonio Thomas

Department of Technology - Business Economics
Faculty of Engineering - University of Naples Parthenope
Centro Direzionale Is. C4 - 80143 Naples - Italy
Email: antonio.thomas@uniparthenope.it

ni, 1995). Per di più, taluni valori ritenuti cardine di una specifica cultura aziendale sono funzionali al *successo*² della stessa azienda giacché *conditio sine qua non* alla realizzazione di qualsiasi “oggetto sociale”.³

Allorché si accoglie il successo come riferimento essenziale per il giudizio su ogni altro valore imprenditoriale (Coda, 1985), appare giustificato il marcato interesse che la dottrina aziendalistica dedica alla circostanziata specificazione della nozione di *valori imprenditoriali*; come agli elementi sottesi alla loro identificazione ed arricchimento. Un tema ampiamente in linea anche col rilievo che nell’attuale fase detta dell’*economia della conoscenza* si attribuisce sia allo stock di *intangibles* presenti in azienda, tra i quali rientrano i valori, sia ai processi di accrescimento di tale stock. Da più parti, inoltre, è evidenziato che dal perseguimento e mantenimento di particolari dimensioni immateriali⁴ caratterizzanti l’attività aziendale si determina una chiara influenza sulle sue capacità di raggiungere validi risultati nel lungo termine (Marasca 2010; Onesti *et al.*, 2010; Zambon, 2010).⁵

All’opposto, si è sancito che l’insorgenza di criticità aziendali è spesso dovuta all’allontanamento o deterioramento da quei valori imprenditoriali incardinati nell’unità organizzativa che ne hanno svelato il concreto operare nel tempo (Buttà, 1986; Sorci, 1986); giacché viene a mancare quella sintesi di *coerenza* di tutti gli aspetti interni all’azienda nonché verso gli *stakeholder* esterni di cui i valori sono manifestazione (Coda, 1985). Eventualità, che ha una maggiore probabilità di verificarsi nelle aziende dove non emerge distintamente la figura dell’imprenditore; al contempo generatore dei valori della propria azienda nonché espressione del loro palesarsi (Ferrara, Thomas, 2010).

Se, dunque, le prospettive competitive di un’azienda si legano sempre più tanto alle conoscenze e competenze quanto ai valori dei soggetti decisori, diviene spontaneo domandarsi se esistono modalità e processi attraverso cui è possibile migliorare la valen-

za dei valori imprenditoriali che, come intuibile, includono un ampio ventaglio di aspetti soggettivi. Una circostanza che riconduce al determinante ruolo dell’*apprendimento* quale leva strategica in grado di supportare *key success loop*.

Mentre sono stati numerosi i contributi sul ruolo degli *intangibles* a sostegno della crescente pressione competitiva e sul loro inquadramento nei meccanismi di funzionamento del sistema aziendale, minore attenzione è stata rivolta allo specifico ruolo svolto dai valori imprenditoriali ed al loro accrescimento. Alla luce di quanto sopra, il lavoro intende contribuire alla costruzione di uno schema interpretativo del ruolo che i valori imprenditoriali giocano ai fini dello sviluppo aziendale proponendo degli spunti di riflessione e di sviluppo concettuale in materia e valutando l’*apprendimento* come strumento di accrescimento e rafforzamento della dimensione etica aziendale attraverso la chiave interpretativa dei valori imprenditoriali. Assumendo a riferimento l’approccio metodologico induttivo-deduttivo dell’economia aziendale, il lavoro si fonda sull’elaborazione concettuale derivante dalla *review* ed analisi della letteratura prevalente nonché sull’esperienza accumulata in oltre un decennio nello svolgimento di programmi di ricerca sui temi dell’imprenditorialità e l’economia delle piccole imprese.

Sulla base di quanto esposto, il lavoro è organizzato in 5 paragrafi. Dopo questa introduzione, nel par. 2 si richiama brevemente il ruolo di tali valori nella letteratura aziendale, nel par. 3 se ne specificano alcune delle variabili sottese e nel par. 4 ci si sofferma sulle potenzialità dell’*apprendimento*. Seguono delle brevi osservazioni conclusive.

2 – I valori imprenditoriali nella letteratura aziendale

Si è detto che gli studiosi di discipline manageriali ed aziendali sono pressoché concordi nel ritenere che i *valori imprenditoriali*, alla stregua di altre *risorse invisibili* interne all’azienda acquisibili solo nel lungo periodo e abitualmente prive di un mercato di riferimento, rappresentano un aspetto cruciale che contribuisce, con intensità variabile, al raggiungimento delle performance idonee a supportare gli equilibri che assicurano continuità all’azione aziendale. I «valori imprenditoriali che scaturiscono dal *capitale di rischio*, di cui è espressione il *capitale di comando*, non solo non sono scomparsi, ma non scompariranno mai; a giudizio di chi scrive, infatti, l’assenza di tali valori, originari o derivati che siano, finisce fatalmente per determinare la dissoluzione del sistema aziendale» (Bertini, 1987: pg.129).

Seppure ampiamente trattato negli anni, il tema dei valori imprenditoriali si arricchisce di significati allorché gli studiosi, riconducendoli nell’ambito delle

² Il *successo aziendale* è inteso quale risultante del parallelo perseguimento delle dimensioni *economica* o *reddituale*, *sociale*, *competitiva* nonché *eco-ambientale* finalizzata al rispetto del patrimonio naturale interessato dai processi di sviluppo aziendale (Coda, 1985; Catturi 2009).

³ Ci si riferisce segnatamente ai valori sottesi od inclusi nelle cosiddette “3C” d’origine anglosassone (*consensus*, *confidence*, *commitment*), ovvero fiducia, conoscenza e dedizione (Di Toro, 1995).

⁴ Le risorse immateriali si distinguono a seconda che siano riferibili al sistema organizzativo aziendale, al sistema delle relazioni impresa-ambiente o al sistema aziendale interno (Bruni, Campedelli, 1993).

⁵ In ragione dell’estrema rilevanza, come ben noto al tema è stato dedicato il recente 32° Convegno AIDEA: *Le risorse immateriali nell’economia delle aziende*.

risorse immateriali aziendali in generale, li considerano come un fattore competitivo di natura strategica;⁶ basta pensare alla crescente quota di aziende che codifica l'adozione di regole morali verso tutti i suoi interlocutori, interni ed esterni e si sforza di costruirsi un'immagine ed una reputazione consona al rispetto di un'etica comportamentale. Tali scelte, dalle quali deriva l'adozione di vari strumenti "tecnici" come il bilancio sociale o la certificazione etica, si traducono nell'*accountability*, nella donazione di proventi per scopi benefici, nell'enfaticizzazione della salvaguardia ambientale o della rinnovabilità delle risorse utilizzate nei processi produttivi; con ciò attestando fattivamente il perseguimento di un valore-guida fondamentale di dimensione del finalismo d'impresa – la *socialità* – legato alla valorizzazione delle diverse risorse attinte dall'ambiente (Giunta, 2008).

Sebbene, dunque, da parte aziendale in passato si sia più volte dubitato sulla convenienza a perseguire i principi etici, talché il generico agire etico e le relative certificazioni di vario tipo erano reclamizzate ed intese come un elemento distintivo solo di una certa tipologia d'impresе di produzione, oggigiorno esse sono divenute un aspetto fondante di tipo *consapevole* alla base di molte azioni e decisioni aziendali, se non una precondizione alla profittevole permanenza sul mercato; confluendo nella più ampia accezione della responsabilità sociale d'impresa (Coda, 1988a; Coda *et al.*, 1997). A ben vedere, i Maestri (Onida 1961; Zappa, 1962; Amaduzzi, 1986; Ferrero, 1987) avevano già spiegato che la funzione sociale e le condizioni di sviluppo sostenibile di lungo periodo delle imprese si pongono su basi ben più complesse della massimizzazione dei profitti; specialmente quando si perde di vista l'unità d'insieme delle varie categorie partecipanti alla produzione della ricchezza aziendale.

Amaduzzi, in particolare, evidenzia come i cambiamenti delle attività umane, sia d'ordine sociale che economico, hanno determinato delle inosservanze delle disposizioni di legge che rendevano obsolete e devianti le norme tradizionali ed imponevano all'economista aziendale il dovere morale di analizzare le cause di tali distorsioni segnalando al legislatore onde adottare provvedimenti normativi tesi ad eliminarle; rendendo così trasparente ogni attività economica di ordine privato e pubblico. Circostanza che ha poi condotto lo Studioso all'enunciazione di un nuovo *principio* dell'economia aziendale – quello dei *profili di impresa* –, teso a integrare il principio dell'equilibrio tendenziale e prospettico, che si prefigge un ampliamento del livello informativo interno e di comunicazione verso l'esterno nell'ambito della legiti-

tima e deontologica operatività aziendale (Paolone, 2007).

In tempi più recenti, tuttavia, la difficoltà di rintracciare, almeno in talune aziende di maggiori dimensioni, gli individui primari generatori e depositari dei valori imprenditoriali nonché espressione del loro manifestarsi nelle scelte e comportamenti posti in essere, rischia di causare un distacco tra il comportamento effettivo dell'unità economica ed i suoi basilari valori di riferimento. Varie volte, in effetti, l'agire di manager ed alti dirigenti ha mostrato una discrasia con gli interessi aziendali, indirizzandosi al perseguimento di vantaggi personali immediati rispetto a quelli sottesi all'equilibrio aziendale di lungo termine, che normalmente richiedono archi temporali più vasti per potersi dispiegare pienamente.⁷

Dal mancato rispetto dei valori in generale e di quelli imprenditoriali nello specifico, rischiano di scaturire preponderanti effetti negativi; in specie allorché si concepisce l'azienda non più quale comunità organica al servizio degli stakeholder, ma come una macchina finalizzata alla creazione di valore per i soli azionisti orientata al perseguimento di profitto immediato con ogni mezzo e portatrice di una visione miope e distorsiva degli equilibri tra i vari portatori di interesse, tale da condurre l'azienda stessa a non poter garantire la continuità della sua azione (Corno, 2006; Caselli, 2007).⁸ Molti studiosi ritengono che finanche la crisi finanziaria sorta nel 2008 sia in buona parte correlata all'inadeguata presenza di valori aziendali, se non al distacco da una loro pedissequa osservazione (Brunetti, 2010; Cavalieri, 2010); il fatto che tale crisi sia sorta inizialmente in grandi aziende managerializzate sembrerebbe avallare tale ipotesi.

È possibile, difatti, che attratto da una serie di obiettivi supposti premianti nel breve periodo, specialmente di tipo personale, un manager sostenga delle scelte opinabili in quanto *incoerenti* con le esigenze dei portatori d'interesse di tipo *committed* o svincolate dal rispetto dei valori imprenditoriali consolidatesi negli anni. Meno probabile, invece, che ciò accada per un imprenditore che si qualifichi come effettivamente tale; quest'ultimo, pur a scapito di riscontri tangibili apparentemente a "portata di mano", ha una maggiore inclinazione ad evitare azioni o scelte che possano mi-

⁶ Da tempo è stato fatto notare che la fonte di vantaggio competitivo sostenibile dovrebbe risiedere in risorse che sono fuori mercato; sì da ostacolare i processi emulativi dei concorrenti (Teece, 1988).

⁷ Al tema è stato dedicato il 2° Workshop *Corporate Social Responsibility & Accountability. I valori e gli attori del territorio*, Università degli Studi di Urbino, Fano, 6 maggio 2010.

⁸ Le imprese miranti a massimizzare gli interessi degli azionisti di riferimento "operando nel breve termine e muovendosi sul fronte dei giochi finanziari e speculativi, attraverso i quali moltiplicare fittiziamente una ricchezza che non cresce, rendono un cattivo servizio al bene comune, ma anche a se stesse" (Caselli, 2007: p.85).

nare la reputazione ed affidabilità della propria azienda agli occhi dei vari stakeholder (Coda, 2001b; Ferrara, Thomas, 2010).⁹ Esiste, d'altronde, un "mercato" dove i manager possono esibire e rivendere la propria professionalità al migliore offerente in termini di retribuzioni e prospettive di carriera, mentre manca un corrispondente "mercato" degli imprenditori, intrinsecamente connessi all'iniziativa da loro costituita o gestita; tanto meno dei fondanti valori di cui questi ultimi sono portatori.

A fronte di quanto espresso, indipendentemente dal problema dell'identificazione della figura imprenditoriale in un interlocutore fisico, una prima questione riguarda il modo in cui accrescere il livello di valori imprenditoriali presenti in un'azienda, considerando che essi non costituiscono delle attribuzioni "statiche" ma sono in qualche modo migliorabili e rafforzabili a beneficio della stessa. Questa prospettiva, nell'ottica della generale crescente necessità aziendale di disporre di un adeguato corpo di risorse immateriali, rafforza il significato e la valenza dell'*apprendimento*; oramai ritenuto, più che un mezzo per accrescere determinate risorse immateriali, un valore centrale della cultura imprenditoriale,¹⁰ nonché variabile discriminante delle aziende con maggiori aspettative di successo. Risiede in questa constatazione la crescente attenzione che il mondo accademico dedica alle modalità di apprendimento quale leva cruciale per la competitività aziendale. Una seconda parallela prospettiva d'indagine concerne l'analisi delle modalità di diffusione di quella cultura d'azienda fondata su radicati valori imprenditoriali costantemente ampliati e rinnovati nel tempo. Tematica che sta avendo crescente risalto anzitutto nello studio delle aziende familiari nelle quali, spesso, uno degli elementi caratteristici del successo è proprio la capacità di far comprendere e trasmettere di generazione in generazione la cultura aziendale ed i valori imprenditoriali sui quali poggia (Invernizzi, 1999; Corbetta, 2010).

3 – Sull'origine dei valori imprenditoriali

La letteratura manageriale ed aziendale riconosce da tempo, come già ricordato, l'esistenza di una relazione diretta tra valori dell'imprenditore ed aziendali in ge-

⁹ Tale *capitale reputazionale* o *relazionale*, insieme al *capitale umano* ed *organizzativo* costituisce il *capitale intellettuale* aziendale (Amodeo, 1964).

¹⁰ Ai fini del presente lavoro, la cultura imprenditoriale è intesa come l'insieme di valori personali, competenze manageriali, esperienze e comportamenti caratterizzanti l'imprenditore dal punto di vista del suo spirito di iniziativa, della propensione al rischio, della capacità innovativa e della gestione delle relazioni con l'ambito di riferimento presente e prospettico del suo business (Minguzzi, Passaro, 2000).

nerale ed i risultati dell'unità economica. Una relazione non difficile da comprendere, giacché pur nell'ambito di una mutua relazione, alla presenza di valori si lega il rafforzamento e l'insorgenza di altre risorse immateriali quali l'immagine, la reputazione, la coesione dei dipendenti, il clima aziendale, l'atmosfera collaborativa, le relazioni interne ed esterne. Si tratta di *intangibles* che, potendo aumentare la fidelizzazione della clientela, l'efficienza produttiva del personale o ridurre i costi di transazione nei rapporti con altre aziende, oltre ad incidere sulla *value creation* di per sé, sono in grado di influenzare le performance di competitività economico-finanziaria dell'azienda (Fig. 1). Essi, pertanto, divengono un presupposto per l'armonico sviluppo dell'azienda fondata sulla maggiore disponibilità di intangibles da cui deriva il successo che ne è una manifestazione. Tale processo, inoltre, tende ad autorafforzarsi mediante processi di apprendimento che, aumentando il bagaglio delle risorse cognitive aziendali, tendono ad incidere positivamente sugli intangibles ed i valori aziendali (Minguzzi, Passaro, 2000).

Per questo motivo diviene vitale per un'unità economica, la comprensione del positivo ruolo che i valori imprenditoriali hanno nel sollecitare ulteriori investimenti per la loro promozione e diffusione. D'altra parte è palese la minaccia della sussistenza di un circuito vizioso conseguente ad uno scadimento dei valori; circostanza solitamente più immediata nelle imprese di produzione "minori", allorché l'imprenditore tende a coincidere col cosiddetto proprietario del capitale di rischio e con il depositario delle decisioni cruciali. In tali unità produttive, cioè, pur considerando che un medesimo soggetto economico può ispirarsi a molteplici ed incoerenti valori, mascherarli per ragioni tattiche, adottare comportamenti che possono apparire in antitesi con i valori che li hanno generati o assumere atteggiamenti diversi in funzione dei diversi interlocutori (Buttà, 1986), è normalmente più agevole comprendere come la visione etica del detentore del potere decisionale influenza l'agire dell'azienda; così come identificare i valori *primari* legati alla *figura* dell'imprenditore, discernendoli da quelli *secondari* connessi a coloro che contribuiscono allo svolgimento dell'attività imprenditoriale (Sorci, 1984). Tali elementi sfumano, invece, nelle grandi aziende o *public company* del modello capitalistico anglosassone dove, a fronte di un certo distacco della proprietà del capitale dalla funzione di governo, il potere decisionale è solitamente affidato ad uno staff di manager ed i valori che ispirano atteggiamenti e comportamenti divengono il frutto di una costante mediazione tra visioni personali, se non interessi, spesso differenti quando non contrastanti (Clarke, Chanlat, 2009). Con precipuo riferimento alle imprese "minori", di seguito si sintetizza la genesi dei valori propri dell'imprenditore in adesione a consolidati dettami della letteratura nazionale ed internazionale.

Figura 1. Il circuito virtuoso alimentato dai valori

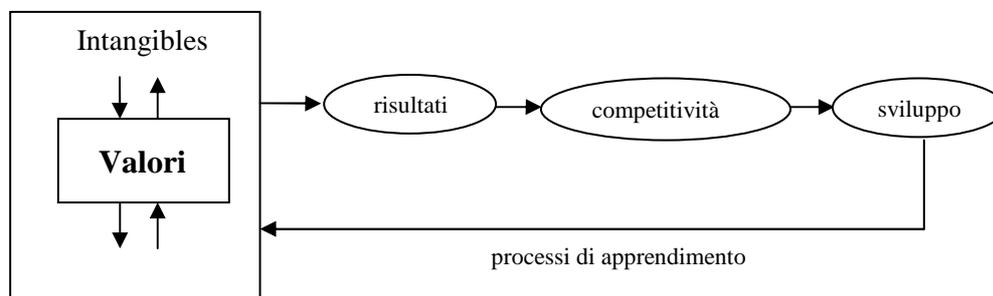
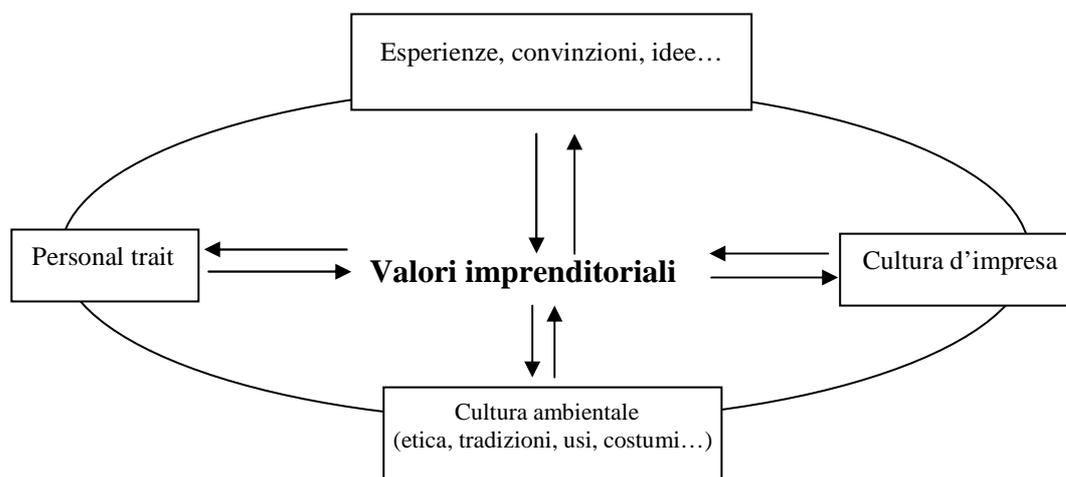


Figura 2. L'origine dei valori imprenditoriali



Acquisito che, in coerenza con la stessa etimologia del termine, i valori tendono ad essere considerati in un'accezione positiva da parte di chi ne è portatore o li pratica, punto d'ancoraggio dei suddetti aspetti soggettivi sono dei *metavalori* connessi alla dimensione etica, quali onestà, lealtà, giustizia o rispetto per l'individuo; metavalori professati da chi opera in azienda abitualmente anche al di fuori dell'ambito professionale (Sorci, 1986; Coda, 1988b; 2001b). Essi, dunque, costituiscono un prerequisito all'affermarsi di altri valori funzionali al successo dell'azienda stessa, ma sono chiaramente interrelati ed interdipendenti sia con la *cultura del contesto* di riferimento,¹¹ sia col patrimonio di esperienze e credi di cui sono portatori gli

individui, singolarmente e come sistema (*cultura d'impresa*) (Fig. 2).¹²

I valori imprenditoriali vengono, altresì, a dipendere da un'ampia gamma di elementi immateriali inquadrati dalla dottrina economica e manageriale in termini di *personal trait* (Fishbein, Ajzen, 1975; Brockhaus, Nord, 1979); intendendo con tale locuzione un insieme di "attribuzioni" soggettive che consentono il valido svolgimento delle tre *funzioni strategiche* da parte dei soggetti aziendali ai quali è solitamente assegnata l'etichetta di imprenditore (o manager): l'*individuazione* (*discovering*), il *perseguimento* (*exploiting*) ed il profittevole *sfruttamento* (*managing*) delle opportunità economiche o di mercato (Shane, 2000; Davidsson, Henrekson, 2002). Nell'ambito dei *personal trait*, cioè, si è soliti includere le *predisposi-*

¹¹ Per questo motivo spesso le aziende adottano diversi livelli di "eticità" secondo i contesti di riferimento.

¹² Si tratta, come si nota, di un modello che rispecchia quello sull'origine del processo imprenditoriale (Cfr., ad es. Giunta 1993; Thomas, 1998).

zioni, inclinazioni ed attitudini che consentono di assumere gli atteggiamenti più consoni all'attività imprenditoriale; tanto supportando la scoperta, trasformazione ed implementazione delle occasioni che si dovessero presentare con le opportune decisioni di alto livello, quanto favorendo la generazione e diffusione dei valori aziendali ed imprenditoriali. A tal fine è opportuno sottolineare il determinante ruolo del dispiegarsi di appropriati processi di apprendimento, come riferito nel successivo paragrafo.

Tali *trait* vanno distinti sia dalle *caratteristiche soggettive* in senso lato, comprensive di *esperienze, conoscenze e motivazioni*, sia dalle *variabili biografiche e psicologiche* che, rispetto ai *trait*, sono inclinazioni umane stabili nel tempo e nei luoghi (Baum, 1995). Si tratta, ad ogni modo, di distinzioni dai concetti sfumati, poiché i concetti sottesi ai suddetti termini tendono a sovrapporsi; non a caso sono spesso utilizzati dagli studiosi quali sinonimi.

La citata analisi per *funzioni strategiche*, in quanto focalizzata sulle cruciali esigenze di *sviluppo* dell'azienda, oltre a rispecchiare la tradizione aziendalistica che vede nel *soggetto economico* l'interlocutore che promuove e formula i piani dell'azienda, dettandone le linee generali di svolgimento nei vari aspetti amministrativi (Amaduzzi, 1948), ha il pregio di riscoprire la centralità della figura imprenditoriale data anzitempo sulla via dell'estinzione dal progredire delle tecnostutture manageriali interne ai sistemi economici-aziendali: i manager che si trasferiscono da un'azienda all'altra potendo seguire logiche puramente opportunistiche fondate su asimmetrie informative e imperfezioni dei contratti (Jensen, Meckling, 1976). Invero, «la mitica figura dell'imprenditore non solo non ha cessato di esistere, ma è più viva e vitale che mai. Soltanto che essa è cambiata... l'imprenditore classico di tipo schumpeteriano non esiste più, se non in casi particolarissimi. Esiste però una nuova, forse meno esaltante ma certo più razionale, figura di imprenditore. Il nuovo imprenditore è il soggetto economico dell'azienda; l'astratto detentore del potere aziendale...» (Bertini, 1987: pg.129).

Va da sé che, normalmente, le attività connesse all'espletamento delle funzioni strategiche di cui sopra tendono operativamente a distribuirsi tra più attori, o finanche tra tutti i partecipanti al "sistema aziendale" ed ai relativi sub-sistemi. Allorché ci si confronta con unità produttive "minori" è plausibile, come detto, che esse si riconducano fondamentalmente in capo ad un unico soggetto che, non di rado, coincide col proprietario dell'azienda.

Riguardo a questa tipologia d'azienda, partendo dalla supposizione in virtù della quale le loro sorti sono marcatamente condizionate dalle "qualità" del proprietario-imprenditore, negli anni si è sviluppato un corposo dibattito mirante a comprendere come opera questo legame. Nello specifico, si presume che qualità e capacità del soggetto imprenditoriale dipendano

fondamentalmente da un composito insieme di elementi immateriali insiti nell'individuo; vale a dire tanto da *competenze, conoscenze, aspetti caratteriali, esperienze e motivazioni*, quanto dai suoi *valori imprenditoriali* ai quali, lo si ribadisce, è solitamente sottesa od associata la presenza di un certo numero di *personal trait* innati od acquisiti in conseguenza di deliberati processi di apprendimento o grazie ad pregresse esperienze (Passaro, Thomas, 2010a; 2010b).

Negli anni la letteratura (ad es. McClelland, 1953; Rotter, 1966; Timmons, 1989) ha proposto un'ampia tassonomia dei tipici *trait* sottesi all'imprenditore e/o al manager, che ha consentito di configurare un bagaglio di "attribuzioni" soggettive talmente ampio e variegato da sconfinare nel campo della sociologia, della psicologia e dell'antropologia. Tra quelli più richiamati ed indagati, ai quali se ne riconducono molti altri differenti principalmente a livello terminologico, si ricordano i seguenti:

<p><i>alertness</i> (sulle opportunità economiche) <i>autoleadership</i> (processo di autoinfluenza, automotivazione con sviluppo di precie credenze, assunzioni nonché dell'immaginario mentale verso il raggiungimento di determinati fini) <i>autonomy/need or desire of independence</i> <i>communicational ability</i> <i>competitive aggressiveness</i> <i>creativity</i> <i>goal striving</i> o <i>passion for work</i> <i>human relation predisposing</i> <i>internal innovation or venturing</i> (predisposizione o inclinazione a ricercare nuove soluzioni) <i>locus of control</i> (<i>internal</i> o <i>external</i>) <i>need for achievement</i> <i>need for power</i> <i>need for affiliation</i> (predisposizione al potere ed ai rapporti sociali) <i>tolerance for ambiguity</i> (capacità di decidere basandosi su informazioni incomplete o confrontandosi con attività o compiti inediti) <i>proactiveness</i> (propensione a "guidare" piuttosto che "seguire" i competitori perseguendo nuove opportunità) <i>recognition</i> (delle opportunità economiche) <i>risk bearing</i> <i>risk measurement</i> <i>risk taking</i> <i>self-confidence</i> (fiducia in se stessi) <i>self-efficacy</i> (misura delle competenze percepite o senso di fiducia nelle proprie capacità) <i>strategic awareness</i> (abilità nel cogliere informazioni e conoscenze interne all'azienda o dall'ambiente) <i>strategic renewal</i> (capacità di trasformare il business attraverso un rinnovamento delle idee chiave sulle quali è costruito)</p>

tolerance for ambiguity (capacità di gestire situazioni ambigue, complesse, dagli esiti imprevedibili)

Pur riconoscendo che nessun singolo trait si è dimostrato di tipo esclusivamente imprenditoriale e che la loro “misurazione” è controversa, l’eterogeneità del bagaglio individuale di tali *trait* nonché la connessa intensità è frequentemente ritenuta un aspetto che consente, altresì, di distinguere atteggiamenti e comportamenti propri dell’imprenditore da quelli dei *manager*, sia di identificare il *livello* di imprenditorialità presente in ogni individuo in corrispondenza del quale sussisterebbero differenti probabilità di riuscire a raggiungere con il proprio business il successo. Un successo che, come acquisito nelle discipline aziendali, non può che affondare le sue radici nell’operare di una *cultura aziendale* forte e coesa imperniata sulla condivisione di radicati valori chiave dell’azienda sia tra i dipendenti sia tra gli *stakeholder* ed alimentata da una costante tensione verso l’*apprendimento* a livello individuale come dell’intero sistema azienda (ad es., Corno, 1989; Hofstede *et al.*, 2002).

Quanto sopra rafforza l’ipotesi secondo la quale la presenza di valori, oltre a poter incidere sulla competitività aziendale, rappresenta anche un elemento chiave sotteso alla diffusione e promozione dell’imprenditorialità. Ovviamente, laddove, specie in un’azienda minore, il soggetto economico presenta lacune nei metavalori e/o in *trait* sottesi ai valori imprenditoriali, difficilmente riuscirà a condurre con successo la propria iniziativa nel medio-lungo periodo; indipendentemente dalla possibilità di perseguire risultati positivi nel breve.

Assodato che «senza imprenditorialità non c’è impresa e senza impresa non c’è produzione di ricchezza» (Bertini, 1987: pg.141), un rafforzamento dei *trait* che contribuiscono a modellare la formazione dei valori imprenditoriali può, dunque, aiutare l’imprenditore nello svolgimento del proprio ruolo, a fronte della sua basilare responsabilità di far sopravvivere e sviluppare l’azienda (Sorci, 1984). Allorché l’azione dell’imprenditore si conforma al suo primario compito scaturisce un fondamentale valore imprenditoriale valido per tutti gli altri componenti dell’impresa; da questo versante, cioè, i valori imprenditoriali costituiscono un collante atto ad aggregare anche le altre forze dalla cui azione insorge il duraturo successo dell’azienda (Sorci, 1986). Affonda su tali ragioni l’opportunità di ricercare nuovi meccanismi e procedure per l’opportuno adeguamento e rafforzamento dei valori, pur ricordando che essi mutano nel tempo adeguandosi alle dinamiche di sviluppo aziendale, come alle trasformazioni del sistema-ambiente di riferimento (Vergara, 1986).

4 – L’apprendimento come generatore di valori imprenditoriali

In linea con i principali orientamenti delle discipline economico-aziendali, le risorse di conoscenza, pur facendo riferimento ad un insieme di elementi composti relativi alle varie aree del sistema azienda e del sistema ambientale, costituiscono un corpo unitario di tipo sistemico che guida il processo decisionale strategico ed operativo (Quagli, 1995; Paolone, 1998; 2007).¹³ Le risorse cognitive, in particolare la capacità di apprendimento e di sviluppo della conoscenza, sono reputate una tra le principali risorse aziendali alle quali è possibile ricondurre il progressivo accumulo dei mezzi necessari per lo svolgimento delle attività economiche (Spender, 1996; Nooteboom, 2000). Esse costituiscono una fondamentale leva per definire obiettivi, assumere decisioni e convertirle in operazioni coerenti svolte dal sistema umano, controllarne gli esiti; dunque per realizzare e consolidare il sistema delle idee vincenti alla base del successo aziendale e garantire l’equilibrio a valere nel tempo (Bertini, 1993).

Il binomio risorse cognitive - apprendimento si rivela cruciale per superare l’incertezza e la *path-dependence* connesse al normale agire individuale (Arthur *et al.*, 1987) ed una via obbligata per il miglioramento della posizione competitiva dell’azienda fondata sullo sviluppo di *cultura imprenditoriale*. Tale cultura è a sua volta fondata su quei *valori imprenditoriali* che conducono l’azienda sia verso l’ottenimento di risultati economici, sociali e competitivi, sia verso il mantenimento di quegli *equilibri* interni e tra i vari *stakeholder* che, come sostenuto nella *teoria dell’equilibrio aziendale*, sono esplicativi del dinamismo aziendale connesso al suo incessante divenire (Amaduzzi, 1948).

Le divergenze dai valori imprenditoriali, come innanzi ricordato, rischia di alterare i suddetti equilibri di riferimento riguardanti gli aspetti economici, finanziari e patrimoniali, con plausibili negativi risvolti anche sul sistema economico di riferimento cui l’azienda appartiene (Cavaliere, 2010; Onesti *et al.*, 2010). In un quadro così definito, l’impegno profuso verso lo sviluppo e la diffusione della conoscenza necessaria per dare continuità all’azione aziendale rappresenta una delle principali responsabilità del soggetto imprenditoriale (Minguzzi, Passaro 2000; Bianchi, 2001).

¹³ In particolare, è stato evidenziato che “il sistema azienda non può ridurre il suo significato-contenuto alla sola componente materiale rappresentata dagli impianti, dalle risorse finanziarie, dai sistemi produttivi..., ma assume la configurazione di insieme di conoscenze o di risorse cognitive riferibili alle proprie singole aree o a settori in cui esso si scompone” (Paolone, 1998, pg. 20).

Articolata in forme di tensione e attenzione verso i processi di apprendimento, tale impegno costituisce un *valore* di riferimento della cultura imprenditoriale che induce l'organismo aziendale ad aumentare la capacità endogena di confrontarsi con il contesto esterno, di sfruttarne le opportunità e di acquisire nuove risorse conoscitive (Minguzzi, Passaro, 1997). In tali condizioni, la cultura imprenditoriale diviene una variabile dinamica alimentata dai processi di apprendimento sia del soggetto imprenditoriale che del sistema organizzativo aziendale. Essa tende a crescere ed a migliorarsi essendo condizionata in questo processo dinamico dalla qualità e dall'intensità del *capitale relazionale* disponibile, vale a dire del sistema di relazioni che l'azienda costituisce nel corso del tempo con l'ambiente di riferimento (Aureli, 2007).

L'apprendimento agisce tanto sul piano individuale (particolarmente presso i soggetti e gli organi decisionali) (Cope, Watts, 2000), quanto sul piano delle unità organizzative aziendali (Mills, Friesen, 1992) e dei meccanismi (routine, regole, procedure...) (Levitt, March, 1988) che sovrintendono il loro funzionamento. L'impegno ad adottare azioni a sostegno del processo di apprendimento, con la responsabilità di impegnare l'intero organismo aziendale e con la consapevolezza di doverne condividere le conseguenze, introduce nuovi elementi di etica e cultura imprenditoriale nell'azienda che divengono catalizzatori di un processo di sviluppo non solo economico (Paolone, 2007). Ciò conduce ad interpretare l'impegno verso il processo di apprendimento come un *valore* dell'azione imprenditoriale.

La dinamica del processo di apprendimento si verifica, dapprima, nella sfera dei convincimenti personali del soggetto imprenditoriale e, progressivamente in seguito, nell'ambito della sfera organizzativa dell'organismo aziendale dando sostegno e continuità alle attività di governo. Consentendo di mantenere aggiornata la *knowledge* aziendale e rafforzando i valori imprenditoriali riconducibili «alla qualità, al servizio al cliente, alla flessibilità, alla fluidità e informalità organizzativa, alla capacità di innovare, all'attenzione per le persone che operano in azienda» (Coda 1985: pg.35), l'apprendimento si pone sempre più quale fattore discriminante e selettivo ai fini dello sviluppo e del successo aziendale.

I processi di apprendimento contribuiscono a sedimentare una forte e coesa cultura imprenditoriale capace di captare i segnali di cambiamento esterni (anche quando essi sono latenti), di interiorizzarli e di sfruttarli ai fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati. È plausibile che la cultura imprenditoriale, consapevolmente acquisita e condivisa, possa intervenire sia sugli aspetti *strumentali* relativi al divenire aziendale (metodi, tecniche, metodologie, pratiche, routine, schemi organizzativi), sia sugli aspetti relativi ai *valori* e alle *convincioni* imprenditoriali; laddove questi ultimi hanno una maggiore valenza in quanto

capaci di influenzare la determinazione degli orientamenti aziendali condivisi nonché l'individuazione degli obiettivi e delle relative modalità di perseguimento (Passaro, 1994).

Per questo motivo l'impegno profuso a sostegno dei processi di apprendimento di più ampie risorse di conoscenza rappresenta, di per sé, un *valore* che assume una particolare rilevanza quando indirizzato a creare una crescente e progressiva consonanza tra il raggiungimento degli obiettivi aziendali ed il sistema dei valori caratterizzanti il soggetto imprenditoriale (Coda, 1984). Viceversa, si rischia di generare una divergenza tra risultati ottenibili e risorse di conoscenza compatibili con i valori intrinseci alla cultura imprenditoriale.

L'insorgenza di una cultura aziendale e imprenditoriale forte e coesa è un processo lungo ed incerto, specie in periodi di instabilità e rapidi cambiamenti, giacché essa nasce e si afferma mediante l'accumulo e la sedimentazione temporale di convinzioni, atteggiamenti e modi di pensare. Su tale cultura si fondano le complesse e difficili scelte che le aziende sono chiamate a compiere periodicamente nel proprio divenire e ad essa fanno riferimento imprenditori e manager allorché occorre coniugare il necessario aumento del livello di flessibilità nell'adozione delle scelte con il mantenimento di una coerenza nelle decisioni ed azioni dei vari componenti dell'organismo personale aziendale.

L'avvio dei processi di apprendimento, peraltro, non procede in maniera lineare, né si manifesta in modo analogo in ogni tipologia di azienda. Nelle aziende di minore dimensione, in quanto più inclini ad essere modellate ai valori imprenditoriali e più influenzate dagli andamenti del contesto, è plausibile la presenza di maggiori limiti connessi alla ridotta disponibilità di risorse di *knowledge*.

Per queste unità, inoltre, è meno avvertita l'esigenza di identificare le risorse di conoscenza (e quelle intangibili in generale) necessarie per ottenere risultati economici e competitivi. Non potendo condizionare gli accadimenti dell'ambiente di riferimento, è più probabile che le aziende minori tentino di adattarsi al contesto esogeno perseguendo obiettivi di breve termine compatibili con lo sfruttamento delle proprie doti di flessibilità, piuttosto che mirare al rafforzamento delle conoscenze interne tramite meccanismi di apprendimento (Marchini, 2002); obiettivo che, peraltro, sottende delle *capacità* di cui le aziende minori potrebbero essere prive.

5 - Osservazioni conclusive

Sulla scorta di numerose analisi ed evidenze empiriche nonché degli stessi insegnamenti dei Maestri, i ricercatori delle discipline economiche e manageriali attribuiscono un peso crescente alla presenza dei cosiddetti *valori aziendali* ai fini dei risultati e della continuità

dell'azione di governo. I cospicui investimenti sostenuti da un numero crescente di aziende nella direzione di un rafforzamento della componente etica nelle sue molteplici diramazioni (di cui la RSI non è che l'aspetto più generale e visibile), sui cui si fondano i crismi dei valori aziendali sono una conferma tangibile di quanto affermato.

In alcune fattispecie di azienda, come le imprese "minori", un rilievo ancora maggiore è attribuibile segnatamente ai *valori imprenditoriali*, dato lo stretto legame tra le performance aziendali e la figura dell'imprenditore; dunque del bagaglio di risorse immateriali di cui è portatore. I valori imprenditoriali contribuiscono interattivamente ad arricchire le altre risorse immateriali ma, a loro volta, richiedono un costante adeguamento e rafforzamento che contemperi sia l'evoluzione dell'ambiente esogeno nel quale l'impresa opera sia i credi, le esperienze ed i modelli culturali intrinseci alla figura imprenditoriale.

Appartiene ai valori anche la costante propensione verso l'apprendimento che, di per sé, è un noto primario fattore di rafforzamento e ampliamento dello stesso bagaglio delle risorse immateriali aziendali. Paradossalmente, tuttavia, proprio nelle imprese minori sono solitamente più limitate, al contempo, le risorse dedicate allo sviluppo della cultura imprenditoriale e più rilevanti le resistenze a formalizzare le conoscenze acquisite in specifici supporti a causa del timore di perderne il controllo e la disponibilità.

Eppure si tratta delle unità dove i processi di apprendimento e di crescita della conoscenza focalizzati sulla centralità del soggetto imprenditoriale potrebbero essere attivati più rapidamente e dare risultati più precocemente. Il superamento di questa contraddizione potrebbe essere facilitato dalla generazione e diffusione di modelli e schemi interpretativi sul ruolo svolto dai processi d'apprendimento ai fini dell'incremento delle risorse immateriali, in particolare di *knowledge*. Ciò, inoltre, garantirebbe un'utile sponda all'induzione di processi imitativi sia presso aziende partner che concorrenti.

Tali modelli e schemi possono essere di grande ausilio ai soggetti imprenditoriali nell'adottare decisioni finalizzate, verso l'esterno, a sviluppare relazioni che attivano processi di apprendimento nonché, verso l'interno, ad articolare adeguate politiche di sensibilizzazione delle risorse umane e di condivisione di cultura imprenditoriale di cui i valori sono, al contempo, fondamento ed espressione. A tale scopo è propedeutica l'affermazione di una cultura aziendale in cui processi di apprendimento della conoscenza divengono effettivamente parte integrante dei valori imprenditoriali.

Le osservazioni di cui sopra, chiaramente, sono fondamentalmente limitate alla tipologia di aziende che vede un legame più diretto tra le "attribuzioni" della figura imprenditoriale ed il relativo indirizzo gestionale; come spesso riscontrato in quelle definite di

tipo minore. In tema di sviluppo della conoscenza e di *intangibles*, peraltro, notevoli differenze possono essere riscontrate in funzione della natura high-tech o tradizionale del settore di riferimento. Successivi miglioramenti potrebbero essere indirizzati ad analizzare le diversità di approccio e comportamentali con riferimento ai caratteri *firm* o *industry specific*.

References

- AA.VV. (1986), *Valori imprenditoriali e cultura aziendale*, Giuffrè.
- Amodeo D. (1964), *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, Giappichelli.
- Amaduzzi A. (1948), *L'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Bozzi.
- Amaduzzi A. (1986), *L'Azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet.
- Arthur W.B., Ermoliev Y.M., Kaniovski Y.M. (1987), "Path dependence processes and the emergence of macrostructure", *European Journal of Operational Research*, vol. 30, n. 3.
- Aureli S. (2007), "Design differences in intellectual capital models for small and medium sized enterprises. Emphasizing the role of relational capital", in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- Baum J.R. (1995), "The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth", in Bygrave W.D. *et al.* (a cura di.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Bertini U. (1987), "Il governo dell'impresa tra 'managerialità' ed 'imprenditorialità'", *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannesi*, Pacini.
- Bertini U. (1993), "Il sistema delle idee" in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano.
- Bianchi C. (2001), *Processi di apprendimento nel governo dello sviluppo della piccola impresa*, Giuffrè.
- Brockhaus R.H., Nord W.R. (1979), "An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristics versus Environmental Conditions", *National Academy of Management*.
- Brunetti G. (2010), "La crisi odierna vista da un'aziendalista", *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n.1/2.
- Bruni G., Campedelli B. (1993), "La determinazione, il controllo e la rappresentazione del valore delle risorse immateriali nell'economia dell'impresa", *Sinergie*, gennaio-febbraio.
- Buttà C. (1986), "Valori imprenditoriali e relazioni industriali", in AA.VV., *op.cit.*
- Caselli L. (2006), "Gli aziendalismi italiani e la società civile", in Zaninotto E. (a cura di), *op.cit.*
- Caselli L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro.

- Catturi G. (2006), “La tridimensionalità dell’azienda universale come fattore di congiunzione spazio-tempo”, in Zaninotto E. (a cura di), op.cit.
- Catturi G. (2009), “Crescita e sviluppo aziendale: il quadro concettuale di riferimento”, in Ibidem (a cura), *L’armonia della complessità. Dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam.
- Cavaliere E. (2010), *Le nuove dimensioni dell’equilibrio aziendale*, Giappichelli.
- Clarke T., Chanlat J. (2009), *European corporate governance: readings and perspectives*, Routledge.
- Coda V. (1984), “Sentieri di apprendimento dell’impresa innovativa”, in Magrino F. (a cura), *I nuovi imprenditori*, Il Sole 24 Ore.
- Coda V. (1985), “Valori imprenditoriali e successo dell’impresa”, *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2.
- Coda V. (1988a), *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet.
- Coda V. (1988b), “Etica e impresa: il valore dello sviluppo”, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, anno XL.
- Coda V. (2001a), *Comunicazione ed immagine nella strategia d’impresa*, Giappichelli.
- Coda V. (2001b), “Etica e valori imprenditoriali”, Atti del Convegno *Economia ed Etica aziendale*, Università di Roma Tor Vergata, 23 maggio.
- Coda V., Sorci C., Catturi G. (a cura di) (1997), *Etica ed obiettivi d’impresa*, Cedam.
- Cope, J., Watts G. (2000), “Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol.6, n. 3.
- Corbetta G. (2010), *Aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea.
- Corno F. (a cura), 1989, *L’imprenditore e la cultura imprenditoriale. Fattori ostacolanti e stimolanti la crescita delle piccole e medie imprese*, Cedam.
- Corno F. (2006), “La crisi come testimonianza di una (ir)responsabilità sociale: lezioni da Enron e Parmalat (1° parte)”, *RIREA*, n. 11-12.
- Davidsson P., Henrekson M. (2002), “Determinants of the Prevalence of Start-up and High-Growth Firms”, *Small Business Economics*, vol.19, n.2, pp.81-104.
- Davies A., Brady T. (2000), “Organizational Capabilities and Learning in Complex Product Systems: Towards Repeatable Solutions”, *Research Policy*, vol. 29, n. 7-8.
- Di Toro P. (1995), “I valori come risorsa immateriale per il conseguimento degli obiettivi d’impresa nelle relazioni con gli stakeholder”, in AA.VV., *Le risorse immateriali*, ESI.
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983), “Separation of ownership and control”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26.
- Ferrara G., Thomas A. (2010), *Evoluzione e divenire della funzione imprenditoriale nella dottrina aziendalistica*, RIREA Aziende vol. 1.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e Management*, Giuffrè.
- Fishbein M., Ajzen I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Giunta F. (1993), *La creazione di nuove imprese*, Cedam.
- Giunta F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam.
- Kung H., 2011, *Onestà. Perché l’economia ha bisogno di un’etica*, Rizzoli.
- Hofstede, G., Noorderhaven N.G., Thurik A.R., Uhlaner L., Wennekers A.R.M., Wildeman R.E., 2002, “Culture’s Role in Entrepreneurship”, in Ulijn J., Brown T. (Eds.), *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*, Edward Elgar.
- Invernizzi G., 1999, “Il filone di studio sulle imprese eccellenti”, in Forestieri G., Ibidem (a cura di), *Lo sviluppo delle imprese familiari: alla ricerca di modelli di successo*, Studi e Ricerche Mediocredito Lombardo.
- Jensen M., Meckling W. (1976), “The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4.
- Levitt B, March J.G. (1988), “Organizational Learning”, *Annual Review of Sociology*, vol. 14.
- Marasca S. (2010), “Intangibles e creazione del valore. Fra relazioni casuali e ‘legami mancanti’”, in Marchi L., Marasca S. (a cura di), op.cit.
- Marchi L., Marasca S. (a cura di), *Le risorse immateriali nell’economia delle aziende*, Il Mulino.
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, vol.II, Piccola Impresa/Small Business.
- Marchini I. (2002), “L’approccio tipologico allo studio della piccola impresa”, *RIREA* vol. 102, n. 1/2
- McClelland D.C. (1953), *The Achievement Motive*, Appleton-Century-Crofts.
- Mills D.Q., Friesen B. (1992), “The learning organization”, *European Management Journal*, vol. X, n.2.
- Minguzzi A., Passaro R., (1995), “I processi di apprendimento dal mercato nella piccola impresa”, *Economia & Management*, n.5.
- Minguzzi A., Passaro R. (2000), “The Network of Relationship between the Economic Environment and the Entrepreneurial Culture in Small Firms”, *Journal of Business Venturing*, vol.16, n.2.
- Nooteboom, B. (2000), *Learning and innovation in organizations and economics*, Oxford University Press.
- Onesti T., Romano M., Talento M. (2010), “Etica d’impresa e intangible assets”, in Marchi L., Marasca S. (a cura di), op.cit.
- Onida P. (1961), “Economicità, socialità ed efficienza nell’amministrazione d’impresa”, *Rivista dei Dottori Commercialisti* n. 1.
- Paolone G. (1998), *Il bilancio d’esercizio*, Giappichelli
- Paolone G. (2007), *L’economia aziendale e la ragioneria*, F. Angeli.

- Passaro R. (1994), “Cultura imprenditoriale, apprendimento relazionale e competitività delle piccole imprese: alcune evidenze empiriche”, *Small Business/Piccola Impresa*, n.1.
- Passaro R., Thomas A. (2010a), “L'imprenditorialità quale fattore immateriale rinnovabile di sviluppo aziendale. Un approccio fondato su personal traits e caratteristiche individuali”, in Marchi L., Marasca S. (a cura di), *op.cit.*
- Passaro R., Thomas A. (2010b), “Le determinanti ambientali e soggettive dei valori imprenditoriali per il successo dell'impresa”, in Airoidi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G., *Scritti in onore di Vittorio Coda*, EGEA.
- Peters T.J., Waterman R.H., 1982, *In search of Excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper & Row.
- Pezzani F. (1985), *Le imprese minori*, Giuffrè.
- Rotter J.B. (1966), “Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement”, *Psychological Monographs*, n. V.
- Quagli A. (1995), *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè.
- Shane S.A. (2000), “Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities”, *Organization Science*, vol.11, n.4.
- Sorci C. (1984), *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, Giuffrè.
- Sorci C. (1986), “I valori imprenditoriali nei rapporti con i proprietari del capitale”, in AA.VV., *op.cit.*
- Sorci C. (2006), “Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale delle aziende”, in Zaninotto E. (a cura di), *op.cit.*
- Sorci C. (2007), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè.
- Spender J.C. (1996), *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, vol.17, Special issue, winter.
- Stuart R., Abetti P.A., 1990, “Impact of entrepreneurial and management experience on early performance”, *Journal of Business Venturing* n. 5.
- Teece D.J. (1988), “Contribution and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic management”, w.p., *School of Business Administration*, University of California, Berkeley.
- Thomas A. (2008), *Il legame biunivoco tra imprenditorialità e sviluppo economico: origini, evoluzioni e scelte di policy*, Guida.
- Timmons J.A. (1989), *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Publishing.
- Vergara C. (1986), “Valori imprenditoriali e cultura aziendale: un caso concreto”, in AA.VV., *op.cit.*
- Zambon S. (2010), “Il reporting degli intangibili: un 'programma di ricerca' economico-aziendale all'incrocio delle conoscenze”, in Marchi L., Marasca S. (a cura di), *op.cit.*
- Zaninotto E. (a cura di) (2006), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, Il Mulino.
- Zappa G. (1962), *Aziende di consumo*, Giuffrè.