

MEDIE IMPRESE ITALIANE: UN'INDAGINE SUI VALORI D'IMPRESA

di Massimo Ciambotti, Federica Palazzi

1. Introduzione

Il primo ostacolo da superare nella ricerca economico-aziendale è quello della definizione dell'oggetto di studio: la media impresa. «Il problema definitorio ha gradi diversi di difficoltà a seconda del livello di complessità del fenomeno da definire che rende più o meno ampio lo spettro degli aspetti tra cui discernere, appunto, quelli più significativi» (Marchini, 2000, p. 15). Come osserva Zappa (1957) «la nozione di dimensione di impresa è in sé indeterminata; ad essa non corrisponde un concetto dotato di significato scientifico e pratico assoluto, è un carattere della produzione delle aziende e, come tale, è legato da vincoli di reciproca correlazione alla struttura della produzione nei diversi settori e in genere ad ogni mutamento subito nella gestione». Pertanto, definire la Media Impresa (MI) non è un'opera semplice, proprio a causa della «intrinseca indeterminatezza della nozione stessa di dimensione d'impresa» (Ciambotti, 1984, p. 96).

Tuttavia, molti studiosi hanno tentato di elaborare una definizione di MI: talune di esse sono di tipo quantitativo, basate su grandezze numeriche (numero di dipendenti, fatturato annuo, capitale investito), mentre altre sono definizioni ibride che combinano opportunamente parametri quantitativi con criteri di natura qualitativa (riguardanti, ad esempio, l'assetto proprietario, l'assetto organizzativo, il grado di dipendenza da altre imprese).

Secondo la definizione elaborata dalla Commissione Europea¹, la media impresa è quell'entità economica il cui numero di dipendenti varia tra 50 e 249, con un fatturato annuo compreso tra 10 e 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo compreso tra 10 e 43 milioni di euro, purché sia indipendente dalle altre imprese. Nello specifico, la Commissione Europea definisce la dimensione del gruppo aziendale, piuttosto che quella della singola realtà economica. Da oltre dieci anni, il Centro Studi di Unioncamere e

¹ Si veda il sito http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_it.htm, Raccomandazione 2003/361/CE.

L'Ufficio Studi di Mediobanca analizzano approfonditamente il fenomeno delle medie imprese industriali italiane, definendole come quelle società di capitali la cui forza lavoro è compresa tra 50 e 499 dipendenti, con un volume di vendite compreso tra 15 e 330 milioni di euro, escluse le aziende controllate da società di grandi dimensioni o società estere (Mediobanca, Unioncamere, 2013).

In Europa, le MI rappresentano l'1,1% del totale imprese, ma occupano il 17,2% della forza lavoro e producono il 18,2% del valore aggiunto (Eurostat, 2011). In Italia i numeri sono del tutto simili: le MI rappresentano lo 0,47% sul totale (Istat, 2012).

Nel dettaglio, si contano circa 3.500 MI industriali, localizzate prevalentemente nel Nord-est, nel Nord-ovest e nel centro del nostro Paese, che producono il 15% del valore aggiunto complessivo e sono responsabili del 16% dell'export nazionale. Operano prevalentemente nei settori tipici del made in Italy, i quali rappresentano il 60% del fatturato complessivo e del valore aggiunto, nonché il 65% dell'export. I settori più rilevanti sono la meccanica, l'alimentare, chimico e farmaceutico, metallurgico, carta e stampa (Mediobanca, Unioncamere, 2013).

Sia in Europa che in Italia, le MI sono numericamente esigue ma il loro contributo all'occupazione, alla produzione di valore aggiunto e all'export, e quindi al benessere della collettività, è considerevole. Pertanto, meritano la giusta attenzione affinché sia possibile individuare quelle condizioni che favoriscono lo sviluppo della piccola impresa e la transizione nella media dimensione aziendale.

Visto che lo studio della media impresa "si inquadra nel novero delle tematiche di economia aziendale e di governo delle imprese, ci sembra che sia la descrizione del fenomeno, attraverso le sue specificità di natura prevalentemente qualitativa, a portare alla sua conoscenza." (Marchini, 2000, p. 16). La sfida per gli studiosi consiste nel tentare di scoprire taluni tratti distintivi della media impresa, che consentano di ricostruirne l'identità (Corbetta, 2000).

Le medie imprese italiane basano il loro successo sulla «capacità di porre in relazione virtuosa le caratteristiche della grande e della piccola impresa, godendo dei vantaggi dell'una e dell'altra» (Varaldo et al., 2009, pp. 148 e ss.): coniugano imprenditorialità e managerialità; creano il giusto equilibrio tra le esigenze familiari ed aziendali; la tradizione del made in Italy si combina a modelli di ricerca e innovazione strutturati; la conservazione del forte legame con il tessuto industriale e distrettuale di origine si combina allo sviluppo di reti internazionali, aperte a monte e a valle; la crescente formalizzazione e standardizzazione di strutture, procedure e processi si sviluppa nel rispetto della massima flessibilità organizzativa; il presidio del mercato interno si abbina efficacemente a strategie di posizionamento a livello internazionale; infine, il processo di internazionalizzazione di cui si rendono protagonisti si caratterizza per la rapidità.

Le MI italiane sono principalmente imprese familiari (Colli, 2003; Gagliardi, 2004; La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999) e imprese di tipo imprenditoriale/personale, nelle quali la figura imprenditoriale riveste un ruolo dominante e centrale, nonostante l'accresciuta dimensione d'impresa. Anche a livello internazionale, il modello d'impresa a proprietà e controllo familiare è quello dominante per il comparto delle medie imprese (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999).

Le MI qualificano il capitalismo italiano odierno, che si sceglie di definire "capitalismo personale" (Bonomi, Rullani, 2005). In particolare, le variabili personali relative alla figura imprenditoriale (i valori individuali, familiari e imprenditoriali, i suoi obiettivi, la propensione al rischio, la cultura manageriale e finanziaria, le preferenze, le esperienze maturate e le competenze acquisite) influiscono fortemente sul sistema azienda nella sua interezza. L'obiettivo del presente lavoro di ricerca è di indagare, nello specifico, i valori d'impresa che orientano e guidano l'azione imprenditoriale nella definizione del percorso di sviluppo aziendale.

2. Valori d'impresa e strategie di sviluppo: un background teorico

I valori «sono ideali astratti di ciò che è considerato "buono", "desiderabile", "preferibile", ma non si collegano ad alcun oggetto o situazione specifica e costituiscono modelli che guidano e determinano l'azione, gli scopi, gli atteggiamenti, l'ideologia o la rappresentazione di se stessi agli altri». (Marchini, 2000, p. 92).

I valori influiscono sui comportamenti individuali e collettivi, contribuendo alla definizione degli obiettivi da perseguire, delle scelte da compiere e delle azioni da attuare. Quando tali valori, afferenti alla sfera personale dell'individuo e, conseguentemente definibili valori personali o valori della persona, si traducono in obiettivi, scelte e comportamenti che trovano compimento nel sistema azienda, assumono rilevanza nella sfera economico-aziendale (Vergara, 1986, p. 89) e diventano fattori critici da indagare². Infatti, i valori dell'imprenditore, inteso come attore-chiave dell'impresa, sono da considerarsi tra i principali fattori che determinano le scelte strategiche dell'impresa (Marchini, 2000, p. 92).

I valori personali dell'imprenditore si riflettono inevitabilmente sui valori familiari e sui valori imprenditoriali. I valori familiari sono quegli ideali che l'imprenditore persegue e attraverso i quali cerca di garantire il benes-

² In dottrina sono identificabili diversi filoni di studio (Coda, 1986, pp. 6-18; Sorci, 1986, pp. 40) che si occupano della tematica dei valori d'impresa: il filone istituzionalista-aziendale, quello di business ethics, di strategia sociale dell'impresa, il filone della formula imprenditoriale di successo e, infine, il filone delle imprese eccellenti.

sere della famiglia, coerentemente alla cultura familiare che ha, in parte, ereditato e, in parte, contribuito a definire. Ovviamente, in tale sede, sono presi in considerazione esclusivamente quei valori familiari che potrebbero influire sulla gestione aziendale.

Invece, i valori imprenditoriali sono intesi come «come mete da raggiungere per l'imprenditore, come filosofia di fondo, alla luce della quale egli interpreta, sia in senso passivo e cioè intende, sia in senso attivo e quindi, attua, la propria funzione imprenditoriale», accogliendo la definizione proposta da Vergara (1986, p. 90).

Inoltre, l'insieme di valori, idee ed atteggiamenti qualifica l'atteggiamento mentale dell'imprenditore, denominato da Coda (1988) "orientamento strategico di fondo" e definisce la sua cultura aziendale. La cultura aziendale³ è assolutamente soggettiva e personale, di natura eterogenea in quanto costituita sia da elementi più o meno oggettivi, di carattere scientifico e tecnico, sia da elementi prettamente soggettivi come le idee e i valori di fondo (Vergara, 2012). Le possibili ed innumerevoli configurazioni della cultura aziendale (sia a livello individuale che collettivo) condizionano le prospettive di sviluppo delle aziende⁴, le loro performance nonché le potenzialità di sviluppo del sistema economico e sociale dell'area territoriale di riferimento. Infatti, «lo sviluppo economico, sociale, culturale e umano di un territorio scaturisce ed è in gran parte il frutto e la conseguenza dello sviluppo numerico, dimensionale e qualitativo delle aziende, di ogni tipo e natura, che in esso operano, delle loro performance e del loro modo di operare» (Vergara, 2012, p. 56).

La conoscenza dei "valori"⁵ d'impresa che fanno capo all'imprenditore/gruppo imprenditoriale/famiglia imprenditoriale è, dunque, di fondamentale importanza per poter comprendere pienamente le scelte strategiche di sviluppo quali-quantitativo.

Lo sviluppo dimensionale rientra nel sistema di idee e valori che definiscono l'orientamento strategico di fondo (Coda, 1988, p. 154). «Si può asserire che una concezione fisiologica dello sviluppo dimensionale si caratterizza per il fatto di essere coerente col patrimonio genetico dell'impresa; di proiettarsi nel lungo periodo; di essere in consonanza con i trend evolutivi di settore; di concepire lo sviluppo dimensionale come la conseguenza della crescita qualitativa e degli obiettivi di dominanza incorporantisi in un ideale di eccellenza a tutto tondo» (Coda, 1988, p. 155). Lo sviluppo fisiologico dell'azienda, da intendersi come variabile dipendente nell'impostazione

³ Si veda sul tema della correlazione ed interdipendenza tra cultura antropologica e cultura aziendale, Catturi G. (1994).

⁴ Sulle condizioni per uno sviluppo integrale delle aziende (considerato cioè in tutte le sue dimensioni) si rinvia a C. Sorci (2007, pp. 11-25) e V. Coda (2007, pp. 27-40).

⁵ Per un approfondimento sui valori imprenditoriali e la relazione con il successo dell'impresa si rimanda a V. Coda (1986, pp. 3-38) e C. Sorci (1986, pp. 39-58).

strategica, fonda le sue radici in un serio processo di apprendimento imprenditoriale (learning by doing) che necessita di tempi lunghi, di una certa prudenza e gradualità (Coda, 1988, p. 156).

La media impresa, infatti, è il risultato di un percorso di sviluppo aziendale di tipo quali-quantitativo⁶, spesso e volentieri prudente e graduale, avviato e realizzato con successo da una piccola impresa, in tempi generalmente lunghi. Gli studiosi anglosassoni si sono ampiamente dedicati al fenomeno della crescita e dello sviluppo delle imprese di piccola dimensione. Secondo la prevalente letteratura statunitense, queste devono necessariamente intraprendere un percorso di crescita dimensionale, che consenta loro la transizione prima nella media dimensione per poi raggiungere la grande dimensione aziendale, pena il loro declino e la loro cessazione (Rostow, 1960; McGuire, 1961; Steinmetz, 1969; Greiner, 1977).

Gli studiosi britannici, al contrario, sostengono che i piccoli imprenditori non si pongono l'obiettivo della crescita, anzi spesso la temono, poiché essa non risponde alle loro motivazioni personali e alle loro capacità, prediligendo la stabilità della dimensione d'impresa. Tali affermazioni sono avvalorate dalle numerose analisi empiriche condotte sul campo. Pertanto, gli studiosi britannici si concentrano sulle caratteristiche personali dei piccoli imprenditori, sulle loro motivazioni, sui loro obiettivi, sui comportamenti e ruoli che svolgono per comprendere gli eventuali percorsi di sviluppo delle loro imprese⁷.

«La diversità dei modelli di piccola impresa (...) non deriva dall'osservazione di una diversa realtà, ma, piuttosto, dalle ipotesi interpretative di due culture, quella statunitense prevalentemente ancorata all'ideologia del management, quella britannica più attenta ai fattori soggettivi economici e psicosociologici che plasmano i comportamenti del piccolo imprenditore-proprietario.» (Marchini, 1988, p. 25).

L'apparente contraddizione tra i due modelli di piccola impresa è risolta da Marchini (1988), la quale riconosce la coesistenza nei sistemi economici di tutto il mondo di due tipi di piccola impresa: la «piccola impresa stabile» e la «piccola impresa emergente». L'impresa che si stabilizza nella piccola dimensione opera in settori frammentati e maturi, mentre le imprese emergenti operano in settori di nuova formazione oppure settori maturi che hanno subito radicali ristrutturazioni. Ma la scelta del settore è comunque da attribuire ai fattori soggettivi dell'imprenditore, il quale, a monte, in fase di creazione dell'impresa, seleziona il settore in cui inserirsi sulla base

⁶ Interessante è la distinzione che evidenzia Sorci (2007) tra crescita e sviluppo aziendale: con la prima ci si riferisce ad un fenomeno di tipo quantitativo/dimensionale, discontinuo e disarmonioso; mentre per sviluppo aziendale ci si riferisce ad un processo qualitativo e quantitativo, continuo ed armonioso nel tempo. Per un ulteriore approfondimento si veda anche Marchini, 2005, vol. II, pp. 207 e ss.

⁷ Si vedano il modello di Churchill e Lewis (1983) e il contributo di Levie e Lichtenstein (2010).

delle preferenze personali, delle proprie capacità, degli obiettivi da perseguire e delle precedenti esperienze lavorative.

In definitiva, l'impresa che cresce passa attraverso più fasi in cui si rende necessario ricercare la consonanza tra l'ambiente esterno, la struttura d'impresa, le risorse aziendali e la strategia, ma queste fasi non possono essere definite a priori, e se anche fosse possibile individuarne una successione comune, questa non potrebbe spiegare l'eterogeneità dei comportamenti delle imprese minori. Infatti, ciascuna piccola impresa che cresce e transita nella media dimensione è un'entità a sé, gestita e controllata da un imprenditore o da un gruppo imprenditoriale i cui valori personali, le motivazioni, gli obiettivi e le capacità plasmano il percorso di sviluppo e dai quali non si può prescindere se si vogliono comprendere le dinamiche di sviluppo che conducono alla media dimensione.

3. Finalità, metodo e oggetto della ricerca

Obiettivo del presente lavoro di ricerca è di indagare i valori personali dell'imprenditore, nonché i derivanti valori familiari ed imprenditoriali, che hanno orientato e guidato l'azione dell'imprenditore che ha scelto di condurre la propria impresa, attraverso un percorso di sviluppo qualitativo, nella media dimensione. Si ritiene che la conoscenza di tali valori, che qualificano la cultura aziendale, sia utile a comprendere pienamente la scelta dell'imprenditore di abbandonare la piccola dimensione d'impresa per transitare in quella media e in essa consolidarsi. Questa indagine si propone di colmare il gap esistente in letteratura.

Nell'ambito della metodologia di ricerca qualitativa, il metodo di ricerca utilizzato è il multiple-case studies (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989)⁸. Tale metodo consente di ampliare e generalizzare le teorie (analytic generalization), nonché costruire un modello teorico di riferimento o di modificarne uno già esistente. La validità empirica del metodo deriva principalmente dal suo profondo legame con l'evidenza empirica. Inoltre, la forza di questo approccio ai fini di una costruzione teorica nonché l'indipendenza dall'antecedente letteratura e dalle precedenti osservazioni empiriche rendono il caso studio particolarmente adatto a nuove aree di ricerca o ad aree

⁸ «Building theory from case studies is a research strategy that involves using one or more cases to create theoretical constructs, propositions, and/or midrange theory from case-based, empirical evidence. [...] Central to building theory from cases is replication logic. [...] Its emphasis on developing constructs, measures and testable theoretical propositions makes inductive case research consistent with the emphasis on testable theory within mainstream deductive research. In fact, inductive and deductive logics are mirrors of one another, with inductive theory building from cases producing new theory from data and deductive theory testing completing the cycle by using data to test theory [Eisenhardt & Graebner, 2007].

di ricerca per le quali la teoria esistente sembra inadeguata (Eisenhardt, 1989, pp. 548-549).

Tuttavia, il multiple-case studies non rappresenta un campione in termini statistici e, dunque, non consente di enumerare le frequenze di un fenomeno (statistical generalization); pertanto, i risultati raggiunti non sono generalizzabili ad una popolazione di riferimento e questo rappresenta il principale limite del metodo di ricerca impiegato.

Si è deciso di utilizzare, quale fonte di evidenza empirica, il questionario a risposte chiuse ed aperte, che è stato somministrato per posta elettronica e ne è stata sollecitata la compilazione tramite contatto telefonico. Il questionario è suddiviso in sei aree tematiche nelle quali si indagano le caratteristiche della compagine proprietaria e della governance societaria, la struttura del gruppo, i tratti salienti delle strategie di sviluppo, le politiche di finanziamento a supporto dello sviluppo quali-quantitativo nonché i valori individuali, familiari ed imprenditoriali di colui (o coloro) che esercita l'effettivo controllo. Però, l'attenzione del presente lavoro di ricerca è focalizzata esclusivamente sui valori personali dell'imprenditore e sui conseguenti valori familiari ed imprenditoriali che hanno contribuito a definire il percorso di sviluppo aziendale.

Si è scelto di analizzare un settore dell'industria manifatturiera, vista la rilevanza della manifattura per il sistema economico nazionale. Infatti, l'Italia è uno dei soli cinque Paesi al mondo a vantare un surplus commerciale manifatturiero superiore a 100 mld di dollari nel 2012. Inoltre, l'Italia è riuscita a conservare una significativa quota dell'export mondiale di prodotti manifatturieri, nonostante il sopravvento della Cina, che ammonta al 71% di quella detenuta nel 1999 (Fondazione Symbola – Unioncamere – Fondazione Edison, 2013). La scelta di unico settore di indagine dovrebbe evitare quelle distorsioni, nei risultati empirici, attribuibili proprio all'appartenenza a differenti settori, caratterizzati da specificità che li rendono scarsamente comparabili.

Nello specifico, il focus è su uno dei settori cardine dell'industria manifatturiera italiana: il settore Abbigliamento-moda, nel dettaglio il comparto cuoio-pelletteria⁹. Il comparto occupa circa 4 milioni di addetti in 425 mila imprese localizzate sul territorio nazionale (Istat, 2014). Il settore degli articoli in pelle, nel periodo 2010-2013, secondo il rapporto Istat sulla competitività dei settori produttivi (edizione 2014), è risultato tra i top performer registrando un incremento di fatturato totale pari al 21,8%. Di questo incremento, la maggior parte è destinato ai mercati esteri. Nel 2013, il distretto

⁹ I settori cardine dell'industria manifatturiera italiana, quelli in cui l'Italia è più specializzata e presenta un surplus commerciale rilevante con l'estero, si possono raggruppare nelle "4A" del made in Italy: Alimentari-vini; Abbigliamento-moda; Arredo-casa; Automazione-meccanica-gomma-plastica (Fondazione Edison, Symbola, 2009).

della concia di Arzignano e quello della pelletteria fiorentina (che raccolgono tre dei quattro casi studio che saranno esaminati nel prosieguo) hanno addirittura fatto registrare un incremento dell'export pari al 20%, superando così il livello delle esportazioni realizzate nel 2008 (Fondazione Edison, 2014, p. 5). Pertanto, gli imprenditori del made in Italy meritano l'attenzione degli studiosi; negli ultimi due decenni sono riusciti a fronteggiare la globalizzazione e la conseguente concorrenza asiatica concentrandosi su prodotti a più alto valore aggiunto, servendo le nicchie di mercato di alta qualità e di lusso e rivolgendosi all'Est Europa e al Medio Oriente.

Il presente studio fa parte di un progetto di ricerca più ampio che si è sviluppato per fasi successive. In particolare, nella prima fase della ricerca empirica è stata utilizzata la banca dati AIDA¹⁰ allo scopo di conoscere la struttura del comparto cuoio-pelletteria. Sono state selezionate le società di capitale italiane, attive nel comparto suddetto, impiegando tre criteri di ricerca specifici: codice ATECO 2007¹¹; numero di dipendenti¹² (0-49; 50-500; > 501); azionariato. Successivamente, l'attenzione si è concentrata sulle MI definite best in class, scelte impiegando quale criterio discriminatore un ROA (Return on assets) superiore al 10% nel 2008 e/o nel 2009. Con riferimento alle 15 best in class, sono state indagate le caratteristiche di corporate governance, intesa come struttura proprietaria e di controllo, le peculiarità del percorso di sviluppo quali-quantitativo, la performance aziendale nonché la struttura del capitale¹³. La seconda fase della ricerca empirica, invece, è dedicata all'indagine sui valori personali, familiari e imprenditoriali che fanno capo all'imprenditore/famiglia/gruppo imprenditoriale che gestisce con successo la propria azienda di media dimensione. Sono stati esaminati approfonditamente quattro casi studio analizzando le risposte fornite al questionario somministrato per posta elettronica¹⁴.

¹⁰La banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende) è gestita dalla società Bureau Van Dijk Electronic Publishing (BvDEP) e contiene informazioni dettagliate su circa 500.000 società di capitali italiane, utili per attività di ricerca, analisi creditizie e finanziarie, per attività di sviluppo commerciale e di marketing. La banca dati AIDA non è rappresentativa del tessuto industriale italiano, però è una delle fonti più significative, soprattutto perché, oltre alle informazioni di natura patrimoniale, finanziaria ed economica, contiene informazioni sulla struttura proprietaria delle aziende.

¹¹ (151 - Preparazione e concia del cuoio, fabbricazione articoli da viaggio, pelletteria e selleria; 1512-15120-151209 - Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e conceria).

¹² (151 - Preparazione e concia del cuoio, fabbricazione articoli da viaggio, pelletteria e selleria; 1512-15120-151209 - Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e conceria).

¹³ Per un approfondimento sui risultati della prima fase di ricerca empirica, si rinvia a Palazzi (2012).

¹⁴ Il questionario è stato somministrato per posta elettronica alle 15 MI best in class, accompagnato da una lettera di presentazione del progetto di ricerca, nell'ottobre 2011; nei mesi successivi (novembre, dicembre e gennaio 2012) le aziende sono state contattate telefonicamente al fine di incentivare la loro partecipazione al progetto. Quattro società hanno aderito alla ricerca compilando il questionario e restituendolo per posta elettronica (in un caso il questionario è stato compilato personalmente dall'imprenditore, mentre negli altri tre casi la compilazione è avvenuta per mano di uno stretto collaboratore dell'imprenditore).

4. I risultati dell'indagine empirica: un'indagine sui valori d'impresa

Le quattro medie imprese esaminate nell'ultima fase della ricerca empirica sono Bonaudo spa con sede in Lombardia, Il Bisonte Industriale srl e la Conceria Nuti Ivo spa ubicate in Toscana e la Conceria Cristina spa localizzata in Veneto. Innanzitutto, le quattro MI sono imprese autonome, non soggette ad alcuna forma di controllo esercitata da grandi gruppi industriali italiani o stranieri.

Nella tabella n. 1 sono riportate alcune informazioni di carattere generale relative alle quattro imprese ed illustrate le principali caratteristiche del percorso di sviluppo intrapreso. Le imprese sono nate come botteghe artigiane tra gli anni '50' e '70. Ad eccezione di Bonaudo spa, le restanti tre aziende sono localizzate all'interno di aree distrettuali, quella fiorentina per Il Bisonte Industriale srl e la Conceria Nuti Ivo spa, e quella vicentina per la Conceria Cristina spa.

Il Bisonte Industriale srl e la Bonaudo spa sono imprese di tipo "imprenditoriale"¹⁵, mentre la Conceria Cristina spa e la Conceria Nuti Ivo spa sono tipiche aziende familiari. L'attuale imprenditore della società Il Bisonte Industriale srl è il fondatore della stessa, mentre nel caso di Bonaudo spa è l'azionista di maggioranza subentrato nella proprietà negli anni '90. Sia per la Conceria Cristina spa che per la Conceria Nuti Ivo spa, l'attuale imprenditore è il figlio del fondatore, ossia l'imprenditore di seconda generazione. Secondo quanto dichiarato, i quattro imprenditori sono accomunati dalla ferrea volontà, stabile nel tempo, di intraprendere questo percorso di sviluppo aziendale per garantire continuità all'azienda ed accrescere il patrimonio dell'impresa.

I fattori decisivi per lo sviluppo aziendale sono stati molteplici: dalla qualità ed originalità del prodotto, alla centralità del cliente, alla capacità di anticipare i mutamenti del mercato, il tutto coniugato a flessibilità, innovazione e pianificazione.

Il processo di sviluppo si è contraddistinto per investimenti espansivi della capacità produttiva all'interno delle strutture esistenti, oppure attraverso la creazione di nuove imprese, di nuove unità produttive, commerciali o logistiche in due casi (Il Bisonte Industriale srl, Conceria Nuti Ivo spa); mentre negli altri due, alle modalità precedentemente esposte, si sono aggiunte operazioni di fusioni aziendali o acquisizioni di partecipazioni societarie in altre imprese (Bonaudo spa, Conceria Cristina spa). Le ultime due società appena citate hanno scelto di non esternalizzare alcuna attività aziendale. Al contrario, Il Bisonte Industriale srl ha optato per l'esternalizzazione delle attività produttive esclusivamente in Italia, mentre la Conceria Nuti Ivo

¹⁵ Si veda Marchini, 2000, p. 128.

spa ha scelto di esternalizzare l'attività di approvvigionamento all'estero. Lo sviluppo si è contraddistinto per un miglioramento significativo delle relazioni con gli stakeholder dell'impresa (Il Bisonte Industriale srl, Bonaudo spa, Conceria Nuti Ivo spa). Inoltre, fondamentale è stato anche l'inserimento di figure professionali capaci di apportare specifiche competenze, fino ad allora assenti, e l'avvio di programmi di formazione continua del personale dipendente.

Sono numerosi gli strumenti che possono essere utilmente impiegati per misurare lo sviluppo secondo l'opinione dei quattro imprenditori: i più citati sono il tasso di crescita del fatturato, la crescita del valore economico dell'azienda, il fatturato proveniente da nuovi clienti, da nuovi prodotti e da nuovi mercati, il ROE e il ROA. E' da notare che l'unico strumento, citato da tutti e quattro gli imprenditori, idoneo alla misurazione della crescita è il grado di sviluppo interno che coinvolge l'intera organizzazione aziendale a 360 gradi.

Sembra chiaro ai quattro imprenditori che "la crescita possa manifestarsi sia come sviluppo qualitativo che quantitativo: il primo dipende sostanzialmente dalla capacità (innovativa) di creare un sistema nuovo di rapporti con l'ambiente, di condizioni organizzative, di risorse: di per sé, esso non comporta necessariamente anche uno sviluppo quantitativo (crescita della dimensione), anche se quest'ultimo, che può manifestarsi a prescindere dal primo, ne potrà essere fenomeno derivato." (Marchini, 2000, p. 108).

Tab. 1 - Caratteristiche principali dei quattro casi studio

	Il Bisonte Industriale srl	Bonaudo spa	Conceria Cristina spa	Conceria Nuti Ivo spa
Anno di costituzione	1970	1960	1969	1955
Sede della società	Toscana	Lombardia	Veneto	Toscana
Tipologia di azienda	Imprenditoriale	Imprenditoriale	Familiare	Familiare
Imprenditore	Antonio Di Filippo (fondatore)	Alessandro Iliprandi (azionista di maggioranza)	Valter Peretti (imprenditore di II generazione)	Fabrizio Nuti (imprenditore di II generazione)
Fattori decisivi per lo sviluppo aziendale	Originalità e qualità del prodotto, incremento della domanda estera	Lungimiranza e capacità di anticipare i mutamenti	Diversificazione, pianificazione, flessibilità e innovazione	Centralità del cliente, qualità del prodotto, riduzione dei costi

Caratteristiche del percorso di sviluppo	Crescita per linee interne; miglioramento delle relazioni con stakeholder; esternalizzazione attività produttiva in Italia; inserimento figure con competenze specifiche; formazione del personale	Crescita per linee interne ed esterne; miglioramento delle relazioni con stakeholder; nessuna esternalizzazione; rafforzamento delle competenze aziendali e sviluppo nuove competenze	Crescita per linee interne ed esterne; nessuna esternalizzazione; formazione del personale	Crescita per linee interne; miglioramento delle relazioni con stakeholder; esternalizzata attività di aprovvigionamento all'estero; formazione del personale
--	--	---	--	--

Fonte: elaborazione propria.

Nella tabella n. 2 che segue sono indicati dettagliatamente i valori personali e i conseguenti familiari ed imprenditoriali che orientano e guidano l'azione dell'imprenditore e che hanno contribuito a definire i tratti del percorso di transizione dalla piccola alla media dimensione d'impresa.

Tab. 2 – I valori personali, familiari ed imprenditoriali

	Valori personali	Valori familiari	Valori imprenditoriali
Bonaudo spa	Autorealizzazione Autonomia Benessere della collettività	Continuità aziendale Formazione del successore	Crescita del patrimonio az. Crescita fatturato, export Crescita redditività Prestigio aziendale
Il Bisonte Industriale srl	Autorealizzazione Autonomia Scommessa	Non dichiarati	Crescita del patrimonio az. Continuità aziendale Indipendenza Prestigio aziendale
Conceria Cristina spa	Autorealizzazione Benessere econ. personale Successo	Continuità aziendale Controllo dell'impresa Formazione del successore Sicurezza	Crescita del patrimonio az. Crescita redditività Legittimazione sociale Salvaguardia tradizione Stabilità
Conceria Nuti Ivo spa	Autorealizzazione Autonomia Benessere econ. personale Sfida personale Prestigio Successo	Continuità aziendale Controllo dell'impresa Formazione del successore Tutela patrimon. familiare	Crescita del patrimonio az. Continuità aziendale Prestigio aziendale Salvaguardia tradizione Stabilità

Fonte: elaborazione propria.

Il desiderio di autorealizzazione è il valore personale che accomuna i quattro imprenditori alla guida delle quattro MI. "Il desiderio di fare bene per amore di un sentimento di autorealizzazione" (need of achievement) era stato citato già nel 1961 da McClelland come variabile soggettiva alla base dell'imprenditorialità¹⁶.

Il desiderio di autonomia e il perseguimento del successo sono gli altri valori personali comuni, dichiarati importanti dagli imprenditori. Si ritiene che l'autonomia, quale valore afferente alla sfera personale, influisca fortemente sul percorso di sviluppo aziendale, contribuendo a definire le opportunità da cogliere e le azioni da intraprendere, purché sia garantita l'indipendenza da soggetti terzi, siano essi finanziatori, investitori o partner. Tale valore potrebbe dunque ridurre significativamente il ventaglio di opportunità strategiche tra le quali l'imprenditore è intenzionato a scegliere, e quindi "imbrigliare" il processo di sviluppo.

Inoltre, nelle due imprese familiari, tra i valori dichiarati, si riscontra la ricerca del benessere economico personale, che probabilmente assume una dimensione collettiva, riferita alla famiglia, piuttosto che al singolo individuo. La ricerca del benessere della collettività, invece, è indicato, tra i valori personali, solo dall'imprenditore che gestisce Bonaudo spa, l'unica impresa non operante all'interno delle aree distrettuali, trasferita ed attualmente ubicata in Lombardia.

Ovviamente, la differente configurazione dei valori afferenti alla persona dell'imprenditore si riflette ed influisce sui valori familiari e su quelli imprenditoriali e, conseguentemente, sui processi di sviluppo aziendale.

Con riferimento ai valori familiari, la continuità aziendale e la formazione del successore rappresentano i principali valori guida secondo l'opinione di tre imprenditori (Bonaudo spa, Conceria Cristiana spa, Conceria Nuti Ivo spa). La conservazione del controllo familiare è l'altro importante valore dichiarato dalle due aziende a carattere familiare (Conceria Cristina spa, Conceria Nuti Ivo spa).

Infine, la crescita del patrimonio aziendale e la continuità dell'impresa sono i valori imprenditoriali che orientano le scelte strategiche di tutti e quattro gli imprenditori. Altrettanto significativo è il conseguimento del prestigio aziendale (per tre imprenditori), mentre la salvaguardia della tradizione e la garanzia di stabilità sono importanti per le due imprese familiari.

Dai valori citati emerge una visione di lungo periodo degli imprenditori, i quali vivono il presente intensamente ma guardano al futuro, che va oltre la propria persona, preoccupandosi della continuità dell'impresa e della formazione di un adeguato successore. Gli imprenditori guidano lo sviluppo della propria azienda, considerandola un vero e proprio "bene privato d'interesse pubblico" (Corbetta, Visconti, 2011, p. 22), attraverso il

¹⁶ Citato in Marchini, 2000, p. 57.

quale preservare ed accrescere la ricchezza, la sicurezza e la stabilità della famiglia e delle comunità coinvolte, a vario titolo, nelle attività aziendali. Essi sembrano veri e propri promotori del bene dell'azienda, inteso come bene comune. In generale, il bene comune dell'istituto azienda «si identifica con la realizzazione della missione costituente la sua ragion d'essere, in armonia, s'intende, con il bene più vasto della società di cui è parte. E gli istituti medesimi, in quanto costituiti per il conseguimento del bene comune, sono essi stessi "bene comune", di cui occorre "prendersi cura", con "amore ricco di intelligenza", e "avvalersi" nel rispetto delle esigenze intrinseche alla loro natura, così che rispondano nel migliore dei modi alle attese del stakeholder, ossia di tutti coloro che a vario titolo alla loro funzionalità sono interessati.» (Coda, 2012, p. 6-7).

In conclusione, le quattro imprese hanno alle spalle più di quarant'anni di storia, sono nate come piccole botteghe artigiane e si sono lentamente trasformate in imprese di media dimensione, attraverso un processo di sviluppo qualitativo e quantitativo graduale che ha realizzato, passo dopo passo, quella necessaria consonanza tra l'impresa e l'ambiente esterno. Si delinea così un modello di sviluppo graduale, armonico e sistemico che trova compimento in un periodo di tempo relativamente lungo che consente di conquistare la media dimensione aziendale, nel pieno rispetto dei valori e degli obiettivi dell'imprenditore.

5. Conclusioni

La media impresa è un'impresa a carattere imprenditoriale o familiare, generalmente autonoma, che opera con successo principalmente nei settori del made in Italy, sul mercato nazionale e sui mercati internazionali. Si contraddistingue per la presenza forte dell'imprenditore-persona (o degli imprenditori nel caso di un gruppo imprenditoriale o familiare) che è, sotto ogni punto di vista, l'impresa.

L'imprenditore-persona è l'attore principale del capitalismo personale. Questa forma di capitalismo è diffusa prevalentemente tra le piccole e medie imprese italiane; si tratta di una forma originale e non transitoria di capitalismo che si distingue profondamente da quello finanziario e da quello manageriale. Nel capitalismo finanziario, l'interesse degli azionisti al profitto e alla massimizzazione del valore economico delle azioni rende l'impresa un mero strumento finalizzato alla produzione di ricchezza. Nel capitalismo manageriale, il management insediato al potere interagisce e negozia con i numerosi stakeholder, ma le persone sono semplicemente figure transitorie di ruoli invece permanenti.

Il capitalismo personale, per poter sopravvivere ed essere riconosciuto a tutti gli effetti come una forma moderna di capitalismo e non una forma

retrograda, deve riuscire a risolvere due problemi fondamentali: garantire lo sviluppo delle imprese e la successione imprenditoriale all'interno delle stesse. Lo sviluppo e la successione possono fare perno sulla persona, sulle relazioni personali, sulle reti economiche e sociali che sono tra loro complementari. A dimostrarlo sono le 3.528 medie imprese, di cui 3.463 imprese e 65 gruppi (Mediobanca, Unioncamere, 2014), che hanno abbandonato la piccola dimensione intraprendendo interessanti percorsi di sviluppo qualitativo, creando delle organizzazioni produttive basate su una rete di rapporti inter-imprenditoriali ad elevato grado di personalizzazione, senza avere la necessità di impiegare ampi capitali, senza salti dimensionali troppo grandi, contando su una rete sociale affidabile per la divisione del lavoro. Altrettanto numerose sono le medie imprese che hanno affrontato la successione, intesa come ricambio personale, nella quale la persona che è subentrata, figlio dell'imprenditore oppure lavoratore dipendente dell'impresa o stretto collaboratore, è stata adeguatamente formata e preparata secondo una logica preventiva¹⁷.

Nelle quattro MI autonome esaminate, si riscontra una ferrea volontà dell'imprenditore di intraprendere un percorso di sviluppo (Wiklund et al., 1997; Saemundsson, 2003; Coad, 2007; Stenholm, 2011). Pertanto lo sviluppo duraturo è un obiettivo consapevolmente perseguito per garantire la continuità aziendale. E la stabilità nel tempo della spinta motivazionale verso la crescita aziendale aumenta considerevolmente la probabilità di successo (Delmar, Wiklund, 2008).

Gli imprenditori delle quattro MI sembrano aderire perfettamente ad una delle due tipologie¹⁸ di imprenditori elaborate da Julien e Marchesnay (1988): l'imprenditore C.A.C. (crescita – autonomia – continuità). La crescita è perseguita con varie strategie e diverse modalità di finanziamento, sia interne che esterne, purché si conservi l'autonomia dal controllo di soggetti esterni, visto che l'autonomia è il secondo obiettivo in ordine di importanza. Di conseguenza, l'imprenditore è spinto ad aumentare la dimensione fino al punto in cui non si arrivi alla perdita di potere e di autonomia. Proprio per evitare tale perdita di potere e di autonomia, l'imprenditore preferisce esternalizzare alcune funzioni aziendali e tenere sotto controllo la crescita dimensionale.

Le MI autonome hanno dunque intrapreso la via dello sviluppo graduale, armonico, sistemico, senza salti dimensionali troppo grandi, senza sconvolgimenti organizzativi, utilizzando principalmente le risorse finanziarie

¹⁷ Il tema della successione è stato affrontato da numerosi studiosi ai quali si rimanda non essendo il passaggio generazionale oggetto della nostra indagine.

¹⁸ L'altra tipologia è rappresentata dall'imprenditore C.I.C. (continuità – indipendenza – crescita) che somiglia all'imprenditore artigiano e gestisce l'impresa perseguendo gli obiettivi di continuità aziendale ed indipendenza. Tale desiderio di indipendenza porta l'imprenditore a rifiutare la crescita in Marchini (2000), pp. 99-100.

interne prodotte dalla gestione reddituale. Queste imprese hanno, fino ad oggi, rifiutato le logiche del mercati finanziari e della massimizzazione della ricchezza nel breve periodo; sono rimaste estranee alla finanziarizzazione¹⁹ dell'economia che "mercattizza il tempo"²⁰ e centralizza il luogo di formazione del valore aziendale nelle borse (Matacena, 2009), ed hanno rifiutato la spersonalizzazione dell'impresa.

Lo sviluppo perseguito è, invece, coerente con i valori e gli obiettivi dell'imprenditore, che desidera soprattutto conservare l'indipendenza da ogni forma di controllo esterno, garantire la continuità aziendale nel lungo termine e soddisfare le esigenze dei numerosi stakeholder dell'impresa, dai clienti ai collaboratori, fino ad arrivare alla collettività che abita il territorio in cui opera l'impresa. Coerentemente al modello di sviluppo proposto da Coda (2010)²¹, la dimensione sociale del successo è perseguita in parallelo con la più tradizionale dimensione competitiva, trovando un punto di raccordo nell'ambito della dimensione economico-reddituale (Costa, 2012).

Nell'attuale contesto di profonda crisi economico-finanziaria, che ha eroso le riserve di liquidità accumulate negli anni ed ha ridotto significativamente la capacità di produrre cash flow con la gestione corrente, soprattutto a causa della forte contrazione dei ricavi dovuta ad un consistente calo della domanda interna, le medie imprese autonome saranno chiamate, molto probabilmente, a confrontarsi con i mercati finanziari, per poter recuperare le risorse finanziarie necessarie a sostenere e consolidare i percorsi di sviluppo avviati o per affrontare le problematiche connesse alla successione imprenditoriale. Sono tre le principali vie attraverso le quali le MI potranno incrementare il capitale di rischio, garantendo un afflusso di risorse finanziarie da destinare ai progetti di sviluppo o di ristrutturazione aziendale: il ricorso agli operatori di Private Equity; la quotazione su AIM Italia-MAC; la quotazione sul Mercato Telematico Azionario (MTA) di Borsa Italiana²². La sfida per le MI autonome è quella di riuscire a sfruttare tali strumenti coerentemente al modello di sviluppo integrale che hanno adottato, senza dover sacrificare i valori in cui credono e tradire gli obiettivi a lungo termine che hanno contraddistinto il loro percorso.

La figura dell'imprenditore nelle MI autonome è e resta dominante; i suoi valori, i suoi obiettivi, la sua storia, le sue preferenze condizionano inevitabilmente l'impresa nella sua totalità, comprese le scelte strategiche. Non si

¹⁹ Finanziarizzazione: nel linguaggio dell'economia, termine di recente introduzione per indicare il ruolo, l'incidenza e la dinamica delle attività finanziarie sul complesso delle attività di un sistema economico oppure su una sua grandezza, come la ricchezza nazionale, o su un suo flusso, come il prodotto interno lordo. (www.treccani.it/vocabolario).

²⁰ Ruffolo, 2008, p. 217.

²¹ Coda V. (2010), *Capire e fare il bene dell'azienda*, lectio magistralis tenuta alla Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo il 5 novembre 2010.

²² Per un approfondimento si veda Ciambotti, Demartini e Palazzi (2013).

può studiare la media impresa pensando di avere dinnanzi un'istituzione aziendale priva di personalità, fatta solo di ruoli, di regole e di procedure. La media impresa assomiglia, in tal senso, alla piccola impresa perché vive e respira attraverso l'imprenditore e tutti i collaboratori che lo circondano. Dunque, la persistente centralità dell'imprenditore nell'impresa di media dimensione porta con sé vantaggi e rischi che è importante sottolineare. I vantaggi sono molteplici: l'imprenditore garantisce all'impresa quella creatività innovatrice "schumpeteriana" che difficilmente un team di manager, seppur ben formato e competente, sarebbe in grado di garantire; spesso e volentieri, crea strutture organizzative snelle, capaci di rispondere prontamente ai mutamenti del mercato e del contesto di riferimento; le relazioni sociali di tipo interpersonale che fanno capo all'imprenditore (il cosiddetto capitale sociale individuale), intessute all'interno della famiglia, dell'impresa e del territorio che abita, nonché stabilite con i partner che ha saputo individuare, rappresentano un valido strumento per acquisire conoscenza e disporre di informazioni di qualità, al fine di cogliere le molteplici opportunità strategiche che si presenteranno. Tuttavia, è necessario considerare altresì i rischi connessi alla centralità dell'imprenditore: una leadership autocratica potrebbe, col tempo, allontanare i migliori manager o ridurre al minimo il margine di manovra degli stessi; la ritrosia ad ampliare la compagine societaria per preservare indipendenza ed autonomia potrebbe provocare l'impossibilità di cogliere eventuali opportunità strategiche; l'avanzamento nell'età dell'imprenditore, inoltre, potrebbe creare numerose problematiche, da un lato connesse alla capacità di trovare nuove soluzioni in contesti ambientali sempre più complessi e diversificati, dall'altro lato afferenti al processo di successione imprenditoriale.

Nell'assoluta consapevolezza dei limiti dell'approccio adottato e dell'indagine qualitativa svolta, i risultati conseguiti non possono essere generalizzati e sono strettamente legati al contesto esaminato. Sarebbe sicuramente interessante estendere l'indagine empirica coinvolgendo un numero più elevato di imprenditori alla guida di imprese di medie dimensioni, magari distinguendo tra imprese eccellenti ed imprese mediocri. La differente configurazione dei valori personali e il conseguente riflesso sui valori familiari ed imprenditoriali potrebbe, inoltre, consentire l'identificazione di specifici modelli d'impresa. Successivamente, l'attenzione potrebbe spostarsi sulle micro e piccole imprese, col fine di indagare e conoscere i valori d'impresa che contraddistinguono gli imprenditori che, al contrario, temono, o addirittura, rifiutano lo sviluppo dimensionale.

I risultati empirici, comunque, suscitano importanti riflessioni che rappresentano i presupposti per la ricerca futura. La figura dell'imprenditore, che è alla guida di una media impresa autonoma, così come descritta in precedenza, è un punto di riferimento fondamentale del sistema impresa, che è un sistema costituito da persone (all'interno e all'esterno dell'impresa)

nonché aperto, ossia in continuo interscambio con l'ambiente esterno. Di conseguenza, l'imprenditore è colui che deve saper gestire, sviluppare e trarre beneficio dalle relazioni interpersonali. Infatti, il successo dipende sempre più dalla qualità e forza delle relazioni tra gli uomini, all'interno e all'esterno dell'impresa (Sorci, 2012; De Chiara, 2012). Tali relazioni costituiscono la struttura portante del capitale sociale, che rappresenta il valore incastonato nelle relazioni sociali degli individui o dei soggetti collettivi (Adler & Kwon, 2002; Payne et al., 2011). Nel dettaglio, il capitale sociale non è altro che la somma delle risorse attuali e potenziali, incastonate all'interno, disponibili attraverso, derivanti dal network di relazioni possedute da individui o unità sociali (Nahapiet & Ghoshal, 1998). L'obiettivo del prossimo progetto di ricerca sarà quello di comprendere il ruolo dell'imprenditore nel processo di sviluppo e sfruttamento del capitale sociale, interno o esterno all'impresa.

*Massimo Ciambotti
Università degli studi di Urbino
massimo.ciambotti@uniurb.it*

*Federica Palazzi
Università degli studi di Urbino
federica.palazzi@uniurb.it*

Riassunto

Obiettivo del presente lavoro di ricerca è di indagare i valori personali dell'imprenditore, nonché i derivanti valori familiari ed imprenditoriali, che hanno orientato e guidato l'azione dell'imprenditore che ha scelto di condurre la propria impresa, attraverso un percorso di sviluppo quali-quantitativo, nella media dimensione. Si ritiene che la conoscenza di tali valori, che qualificano la cultura aziendale, sia utile a comprendere pienamente la scelta dell'imprenditore di abbandonare la piccola dimensione d'impresa per transitare in quella media e in essa consolidarsi.

Il metodo di ricerca utilizzato è il multiple-case studies. Sono stati esaminati approfonditamente quattro casi di MI italiane appartenenti al comparto cuoio-pelletteria. Le MI esaminate sono imprese autonome che hanno intrapreso la via dello sviluppo graduale, armonico, sistemico, senza salti dimensionali troppo grandi, senza sconvolgimenti organizzativi, utilizzando principalmente le risorse finanziarie interne prodotte dalla gestione reddituale. Lo sviluppo perseguito è coerente con i valori e gli obiettivi dell'imprenditore, che desidera soprattutto conservare l'indipendenza da ogni forma di controllo esterno, garantire la continuità aziendale nel lungo termine e soddisfare le esigenze dei numerosi stakeholder dell'impresa, dai clienti ai collaboratori, fino ad arrivare alla collettività che abita il territorio in cui opera l'impresa. Coerentemente al modello di sviluppo proposto da Coda (2010), la dimensione sociale del successo è perseguita in parallelo con la più tradizionale dimensione competitiva, trovando un punto di raccordo nell'ambito della dimensione economico-reddituale.

Abstract

The aim of this research work is to investigate the personal values of entrepreneur, as well as the deriving family and entrepreneurial values, which have oriented and guided the action of entrepreneur who has chosen to drive the firm in the medium size, through a qualitative and quantitative development project. The knowledge of these values, which qualify the corporate culture, is useful to fully understand the entrepreneur's choice of leaving the small size to transit in the medium size. The employed research method is the multiple-case studies. We have deeply examined four Italian medium-sized enterprises, belonging to the leather goods sector. The analyzed firms are independent companies, which have undertaken a gradual, harmonious and systemic development process, without too big dimensional jumps, without organizational upsetting, employing internal financial resources produced by operations management. The development is coherent with the entrepreneur's values and objectives, who desires to maintain the independence by external controls, to guarantee the long-term continuity of the firm and finally to satisfy the stakeholders' needs, from clients to co-workers, included the collectivity that lives the territory in which the firm operates. Consistently with the holistic development model of Coda (2010), the social dimension of success is pursued in parallel to the more traditional competitive dimension, linking in the economic-income dimension.

Classificazione Jel: M1

Parole chiave (Keywords): medie imprese, valori d'impresa, sviluppo (medium-sized enterprises, corporate values, development)

Bibliografia

- AA.VV. (1986), *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
- AA.VV. (2007), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- AA.VV. (2012), *Il bene dell'azienda*, Scritti in onore di Vittorio Coda, Giuffrè, Milano.
- Adler P.S., Kwon S.W. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, N. 1, 17-40.
- Bonomi A. e Rullani E. (2005), *Il capitalismo personale. Una vita per il lavoro*, Einaudi, Torino.
- Catturi G. (1994), "Cultura antropologica e cultura aziendale: correlazioni ed interdipendenze", in Riccaboni A. (a cura di), *Etica ed obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova.
- Catturi G. (2003), "Valori etici e principi economici: equilibrio possibile", *Studi e Note di Economia*, 3: 7-37.
- Cesaroni F. M. e Ciambotti M. (a cura di) (2011), *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli, Milano.
- Churchill N. V. e Lewis V. L. (1983), "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, 3.
- Ciambotti M. (1984), "La misurazione della dimensione e il problema definitivo della piccola impresa", *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1.
- Ciambotti M., Demartini P. e Palazzi F. (2013), *The Equity's Research by the Italian Medium-sized Enterprises: Private Equity, AIM Italia-MAC or MTA?*, *Quaderni di Economia Aziendale*, n. 17, Edizione Montefeltro.
- Cipolla C. M. (1990), *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Coad A. (2007), "Firm Growth: A Survey", *Papers on Economics and Evolution 2007-03*, Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Groups, Jena, Germany.
- Coda V. (1986), "Valori imprenditoriali e successo dell'azienda", in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico di fondo*, Utet, Torino.
- Coda V. (2007), "Modelli mentali, condizioni di contesto e sviluppo delle aziende", in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*.
- Coda V. (2012), "Capire e fare il bene dell'azienda", in AA.VV., *Il bene dell'azienda*, Scritti in onore di Vittorio Coda.
- Colli A. (2003), Presentazione del volume "Le Medie imprese industriali del Nord Ovest", in *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (commenti e testimonianze)*, Mediobanca&Unioncamere.
- Corbetta G. (2000), *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, Egea, Milano.
- Corbetta G., Visconti F. (2011), *Gli imprenditori. Il valore dei fatti*, Egea, Milano.
- Costa M. (2012), "Finalità aziendali ed istituzionali nella dottrina economico-aziendale italiana", in AA.VV., *Il bene dell'azienda*, Scritti in onore di Vittorio Coda, Giuffrè, Milano.
- De Chiara A. (2012), *La competitività responsabile nelle PMI: strategia vincente nei territori "nemici"*, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 41-64.
- Del Baldo M. (2009), "I territori della responsabilità sociale. Un modello marchigiano di sviluppo sostenibile", in Maticena A., Del Baldo M. (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. Le esperienze delle piccole e medie imprese marchigiane*.
- Delmar F., Wiklund J., 2008, "The Effect of Small Business Managers' Growth Motivations on Firm Growth: A Longitudinal Study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pp. 437-457.
- Demartini P. (2009), "Responsabilità sociale d'impresa e attori del territorio: esiste una vision condivisa?", in Maticena A., Del Baldo M. (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. Le esperienze delle piccole e medie imprese marchigiane*.
- Eisenhardt K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Eisenhardt K.M., Graebner M.E., (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp: 25-32.

Eurostat (2011), *Key figures on European Business with a special feature on SMEs*, Publications office of the European Union, Luxembourg.

Fondazione Edison (2014), *Indice dell'export dei principali distretti industriali italiani, Approfondimenti statistici, Quaderno n. 136*, gennaio.

Fondazione Symbola – Unioncamere – Fondazione Edison (2013), *10 verità sulla competitività italiana*, www.fondazioneedison.it.

Gagliardi C. (2004), *Le medie imprese: strategie organizzative e innovazione*, working paper presentato al Convegno "Le medie imprese industriali italiane", Unioncamere.

Greiner L. (1977), "Evolution and Revolution as Organisations Grow", *Harvard Business Review*, 4.

Istat (2012), *Censimento dell'Industria e dei Servizi*, <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it>.

Istat (2014), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, Edizione 2014*, Roma.

Julien P. A. e Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise – Principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F. e Shleifer A. (1999), "Corporate Ownership Around the World", *The Journal of Finance*, vol. LIV(2), April.

Levie J. e Lichtenstein B. B. (2010), "A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, March.

Marchini I. (1988), "Piccole imprese e piccole imprese emergenti", *Piccola impresa/ Small Business*, 1: 11-32.

Marchini I. (2000), "Finanza aziendale e piccola impresa: alla ricerca di nuovi paradigmi", *Piccola Impresa/ Small Business*, 1: 3-14.

Marchini I. (2000), *Il governo della piccola impresa – Le basi delle conoscenze*, Vol. I, Aspi/Ins-Edit, Genova.

Marchini I. (2005), *Il governo della piccola impresa – La gestione strategica*, Vol. II, Aspi/Ins-Edit, Genova.

Matacena A. (2009), "La responsabilità sociale dell'impresa: dal capitalismo dell'età dell'oro al turbo capitalismo", in Matacena A., Del Baldo M. (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*.

Matacena A., Del Baldo M. (a cura di) (2009), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. Le esperienze delle piccole e medie imprese marchigiane*, Franco Angeli, Milano.

McGuire J. (1961), *Factors Affecting the Growth of Manufacturing Firms*, University of Washington, Seattle.

Mediobanca e Unioncamere (2013), *Le medie imprese industriali italiane (2002-2011)*, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere.

Mediobanca e Unioncamere (2014), *Le medie imprese industriali italiane (2003-2012)*, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere.

Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, 242-266.

Palazzi F. (2012), *Medie imprese italiane: sviluppo e corporate finance. I valori del capitalismo personale*, FrancoAngeli, Milano.

Payne J.T., Moore C.B., Griffis S.E., Autry C.W. (2011), "Multilevel challenges and opportunities in social capital research", *Journal of Management*, Vol. 37, 491-520.

Riccaboni A. (a cura di) (1994), *Etica ed obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova.

Rostow W. W. (1960), *The Stages of Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge.

Ruffolo G. (2008), *Il capitalismo ha i secoli contati*, Einaudi, Torino.

Rullani E. (1999), "Crescita e successione: la metamorfosi del capitalismo personale", *Cuoarivista*, 2, Dossier, www.cuoa.it.

Saemundsson R. J. (2003), "The Interaction between Growth Intentions, Access to Resources and Growth in New Technology-Based Firms", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(2): 85-95.

Sorci C. (1986), "I valori imprenditoriali nei rapporti con i proprietari del capitale", in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*.

Sorci C. (2007), "Lo sviluppo integrale dell'azienda", in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*.

Sorci C. (2012), "Contributi per una fisiologia dello sviluppo aziendale", in AA.VV., *Il bene dell'azienda*, Scritti in onore di Vittorio Coda.

Steinmetz L. (1969), "Critical Stages of Small Business", *Business Horizons*, February.

Stenholm P. (2011), "Innovative Behaviour as a Moderator of Growth Intentions", *Journal of Small Business Management*, 49(2): 233-251.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. e Tunisini A. (a cura di) (2009), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli.

Vergara C. (1986), "Valori imprenditoriali e cultura aziendale: un caso concreto", in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*.

Vergara C. (2012), "Cultura aziendale e conoscenza manageriale nella prospettiva dello sviluppo integrale", in AA.VV., *Il bene dell'azienda*, Scritti in onore di Vittorio Coda.

Wiklund J., Davidsson P., Delmar F. e Aronsson M. (1997), "Expected Consequences of Growth and Their Effect on Growth Willingness in Different Samples of Small Firms", Paper presented at the Babson Kaufmann Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA, April 16-19.

Yin R. K. (2009), *Case study research: Design and Methods*, Fourth Edition, Sage Publications.

Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, I tomo, Giuffrè, Milano.