

## **Il livello di imprenditorialità quale risorsa immateriale per lo sviluppo aziendale: un'analisi esplorativa.**

Renato Passaro, Antonio Thomas

Sommario: 1. Introduzione – 2. L'imprenditorialità come risorsa aziendale rinnovabile – 3. Livelli e tipologie imprenditoriali – 4. Metodologia – 5. I principali riscontri dell'indagine – 6. Considerazioni conclusive – Bibliografia

### **Abstract**

Business economists have long recognized the existence of a relationship between corporate performance and the capabilities of the people or team playing the role of entrepreneurs to implement a viable business idea; this relationship is generally more pronounced in smaller companies. For this reason, over the years many studies have attempted to investigate the entrepreneurship level of individuals with reference to some subjective characteristics. It is a matter of considerable importance since it is also agreed that the prospects of success and profitability of a company is increasingly linked to the skills and patterns of behaviour of entrepreneurs; nevertheless these human resources seldom find adequate representation in the accounting models such as conventional financial statements. With this in mind, the paper aims to assess the level of entrepreneurship of a sample of homogeneous entrepreneurs of small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** firms development, competitiveness, policies, entrepreneurship.

## 1. Introduzione

Da tempo gli studiosi di discipline aziendali e manageriali concordano nel ritenere che le potenzialità e le prospettive di un'azienda sono, in varie forme e con differenti livelli di intensità, legate alle competenze ed ai modelli di comportamento di colui o del team preposto all'esercizio della funzione imprenditoriale. Molti tra loro, conseguentemente, si dedicano all'analisi della relazione tra performance aziendali e le capacità dell'imprenditore.

Un'attività ostacolata sia dalla precipua difficoltà di individuare colui che effettivamente svolge tale ruolo, da cui il ricorso al più indistinto termine di soggetto economico, sia dalla generica problematica che attiene alla valutazione delle risorse immateriale aziendali. Quantunque, difatti, ad esse si attribuisce un'importanza crescente ai fini della competitività aziendale, sussiste una certa discrasia allorché si tratta di valutarne il contributo ai fini della determinazione dei risultati. Normalmente focalizzati sull'espressione economico-finanziaria dei risultati raggiunti dalla trascorsa gestione più che sulle potenzialità future insite nel complesso delle risorse disponibili, i modelli contabili convenzionali non riescono a rendere immediatamente percepibili dall'esterno gli sforzi delle aziende che mirano all'arricchimento del patrimonio cognitivo, mentre gli strumenti alternativi o complementari (rendicontazione sociale ed ambientale, report del capitale intellettuale, *balanced scorecard*...) non hanno ancora raggiunto un'accettazione condivisa.

La questione assume una chiara rilevanza allorché si fa riferimento a quegli intangibles ritenuti tra i principali driver della capacità competitiva di un'organizzazione; come, appunto, la "dotazione" di conoscenze, competenze, abilità e attributi caratteriali – capacità in senso lato – di chi opera nell'ambito aziendale. Ciò vale in particolare per l'imprenditore, una risorsa certamente poliedrica, spesso inestricabilmente avvinta alla stessa vita dell'azienda, per la quale non esiste un "mercato", ma anche caratterizzata da un'influenza molto diretta sulle performance; specialmente in alcune fattispecie d'azienda.

Ciò premesso, inserendosi nel filone di studi che tentano di valutare il legame tra qualità della governance imprenditoriale<sup>1</sup> e l'adozione di un stile di governo più aderente ai consolidati principi dell'economia aziendale,<sup>2</sup> il lavoro espone i risultati di un'indagine esplorativa volta a classificare un campione uniforme di imprenditori in funzione delle loro potenzialità gestionali. Potenzialità valutate in

---

<sup>1</sup> Per *governance imprenditoriale* si intende quella parte qualificata dell'attività di governo che definisce un quadro di indirizzi e regole tale da essere considerato sovraordinato rispetto l'autonomia dei singoli soggetti coinvolti nell'esercizio della funzione imprenditoriale.

<sup>2</sup> Ci si riferisce, nello specifico, all'attività del G.S.A. Aidea *Creazione di Imprese e Spirito Imprenditoriale*, la cui mission è "incrementare la conoscenza nell'ambito di tutti gli aspetti del processo imprenditoriale che influiscono sulle crisi di azienda e sul turnaround".

funzione dell'analisi di talune caratteristiche soggettive interpretate alla luce di condivise posizioni teoriche presenti nella letteratura nazionale ed internazionale.

Nello specifico, dopo aver ricordato alcuni aspetti salienti del concetto di imprenditorialità quale fondamentale risorsa di sviluppo aziendale (§ 2), se ne propone un'analisi in termini di *livelli* (§ 3). Il § 4 illustra la metodologia dell'indagine ed il § 5 i *profili* imprenditoriali identificati. Seguono alcune considerazioni conclusive.

## 2. L'imprenditorialità come risorsa aziendale rinnovabile

Da almeno un ventennio, la supposta correlazione positiva tra il *livello di imprenditorialità*<sup>3</sup> e lo *sviluppo aziendale*<sup>4</sup> ha risvegliato l'attenzione degli economisti d'azienda sul tema dell'identificazione della figura imprenditoriale e delle "capacità" ad essa sottese. In coerenza con la tendenza al *downsizing*, tale correlazione è emersa più chiaramente nell'impresa di produzione per lo scambio di mercato di minore dimensione; la tipologia aziendale che, a cavallo degli anni '90, ha offerto il maggiore contributo all'espansione del livello di attività economica (Marchini, 1995; Corbetta, 1996).

Di conseguenza, molti studiosi e policy maker hanno tentato di individuare strumenti funzionali all'arricchimento e miglioramento delle capacità imprenditoriali quale componente chiave delle strategie di sviluppo aziendale. Gli innumerevoli percorsi di apprendimento promossi in sede comunitaria e nazionale rappresentano, probabilmente, l'aspetto più visibile di quest'interesse.

Il suddetto legame presenta interessanti risvolti anche con riferimento al rapporto biunivoco tra la competitività aziendale ed il relativo contesto, allorché le sempre più intense interazioni tra sistema-azienda e sistema-ambiente riverberano i loro effetti anzitutto sulle imprese di piccole dimensioni, mediamente più fragili e sensibili alle condizioni contestuali. Al riguardo è indicativo ricordare quanto verificatosi nella dinamica e strutturazione delle aziende di taluni precipui ambiti dove i condizionamenti esogeni si sono rivelati talmente incisivi da impedirne una chiara correzione delle prospettive di sviluppo. Ciò, anche quando si è intervenuto con copiose risorse pubbliche finalizzate a sostenere dei processi di cambiamento culturale degli imprenditori verso l'adozione di più opportuni criteri gestionali. Un esempio emblematico di questa situazione si riscontra nel Mezzogiorno d'Italia, dove solo una quota ridotta di aziende è riuscita ad

---

<sup>3</sup> Il *livello di imprenditorialità* identifica il complesso di conoscenze, competenze e capacità che discendono dal *processo imprenditoriale* il quale, a sua volta, è il risultato della complessa interazione tra l'insieme di fattori di natura individuale, culturale, sociale ed ambientale con i quali si raffrontano gli imprenditori e che possono influenzarne le scelte: le *matrici dell'imprenditorialità* (ad es. Pontarollo, 2002).

<sup>4</sup> In merito si assume quanto riportato in Catturi, 2009.

affrancarsi dai vincoli ambientali raggiungendo performance d'eccellenza (Buttà, 1995).

In realtà, come ampiamente dimostrato dagli economisti d'azienda, l'influenza del contesto ambientale sulla competitività aziendale tende a ridursi allorché è presente una valida strategia e pianificazione delle attività,<sup>5</sup> la cui implementazione discende in buona parte dal bagaglio di capacità di chi svolge la funzione imprenditoriale. Si lega alla presenza di tale bagaglio, difatti, il *livello di imprenditorialità* idoneo a perseguire l'ottimizzazione delle leve strategiche e l'individuazione delle cause di criticità aziendale.

Le difficoltà di valutazione di tale livello, tuttavia, come per altre *intangibile* non chiaramente esprimibili e misurabili nel bilancio (dalla coesione del personale, all'attrattiva per le nuove generazioni...) (Bruni, Campedelli, 1993), tendono a farne trascurare l'analisi e l'impatto sulla determinazione delle performance; con ovvie conseguenze per la comprensione dei *fattori di criticità* o dei *key success loop*. Eppure si tratta di una questione nient'affatto marginale nelle analisi sulla dinamica aziendale per almeno due ordini di motivi.

Il primo motivo concerne le posizioni accademiche che, riconducendo almeno in parte le performance dell'azienda ai comportamenti dell'imprenditore e del suo staff (ed alla "qualità" delle risorse umane in generale), emanano una serie di giudizi di merito sulla coerenza di azioni, scelte e comportamenti con i dettami delle consolidate teorie aziendali e gestionali. Il secondo motivo riguarda l'interesse degli studiosi verso la comprensione delle ragioni per le quali alcune persone appaiono più predisposte di altre ad assumere atteggiamenti di tipo imprenditoriale nonché di quelle alla base della scelta di dedicarsi all'avvio e/o alla gestione di aziende.

Un inquadramento che rimarca le tesi sulla presenza di un'indispensabile dotazione di "capacità" in capo ad uno o più interlocutori (*team*) per lo sviluppo dell'azienda. Capacità considerate di tipo *rinnovabili* in quanto composte da un insieme interattivo di competenze, conoscenze, comportamenti, attitudini... in buona parte acquisibili o migliorabili tramite appositi percorsi di apprendimento *by doing, by experience, by imitation*....

Risiede in tali presupposti la decisione di numerosi ricercatori di investigare le caratteristiche cognitive (*personal trait*, motivazioni, cultura aziendale...) dei soggetti preposti all'esercizio della funzione imprenditoriale. Tali studi, chiaramente, prescindono con difficoltà dall'identificazione di una distinta figura imprenditoriale, laddove è storicamente acquisito (Amaduzzi, 1969; Masini, 1978; Onida, 1980) che la possibilità di accertare l'esercizio della funzione imprenditoriale in un singolo individuo tende a ridursi all'aumentare della dimensione aziendale. Per tale motivo si preferisce indirizzare tale tipo di ricerche prevalentemente sulle imprese piccole e medie di natura privata, dove è solitamente più evidente il legame tra performance aziendali e figura

---

<sup>5</sup> "The existence of a favourable environment will not by itself ensure entrepreneurial activity, any more than the existence of a soccer field guarantees soccer games and players" (Burch, 1986: p.14).

imprenditoriale; competendo a quest'ultima tanto la definizione delle strategie quanto, spesso, anche la loro implementazione (Fazzi, 1966; Invernizzi *et al.*, 1988; Marchini, 2002).

Nelle piccole imprese, infatti, le due anime della moderna realtà aziendale, imprenditorialità e managerialità, tendono a sovrapporsi fino a coincidere allorché si riconducono in uno o più individui dalle cui disposizioni dipende fatalmente l'esito dell'attività aziendale (Bertini, 1985). In tali casi l'effetto delle decisioni dell'imprenditore sui risultati aziendali è, dunque, abitualmente più immediato.

Oltre a riconoscere che la funzione imprenditoriale è la sede privilegiata delle *decisioni strategiche* aziendali atte a perseguire durevoli vantaggi competitivi (Ferrero, 1968) sia la tradizione dottrinale teoretica sia quella aziendale individuano nella *capacità innovativa* l'elemento caratterizzante della gestione strategica aziendale (Schumpeter, 1933; Bertini, 1990; Catturi, 2003). Senza di essa non può essere attuato alcun processo di cambiamento.

Comportando l'allontanamento dalle routine comportamentali, ogni processo di cambiamento presuppone, da parte dei decisori aziendali, una condizione di intenzionalità ed una visione prospettica del divenire dell'azienda che non può che poggiare, in un'ottica di aspettative razionali, su elementi "qualitativi" degli stessi decisori. Vale a dire sulle capacità sottese a colui o coloro che esercitano la funzione imprenditoriale di avallare il più opportuno sistema di scelte economiche per l'individuazione, il perseguimento e la profittevole gestione delle opportunità di mercato (Ferrara, Thomas, 2010).

Quest'insieme di decisioni riflette la generica capacità di elaborare e realizzare un'idonea formula imprenditoriale in rapporto ad un preciso orientamento strategico; espressione con la quale molti economisti d'azienda intendono il concetto stesso di imprenditorialità (Coda, 1984; Invernizzi *et al.*, 1990). È per tale ragione che l'imprenditorialità è reputata l'anima dell'azienda (Bruni, Campedelli, 1993; Bertini, 1985), "il più importante fattore critico di successo dell'impresa" (Sinatra, 1983, p. 140).

Deriva da queste considerazioni l'opportunità di indagare le determinanti che consentono ad una parte degli imprenditori di gestire aziende in grado di svilupparsi nel lungo termine, mentre un'altra parte fallisce o rimane ancorata a livelli dimensionali e competitivi modesti, solitamente collegati a piccole rendite di posizione in nicchie create da qualche forma di imperfezione di mercato: "understanding how and why some entrepreneurs succeed remains a major challenge for the entrepreneurship research community" (Low, MacMillan, 1988, p.142). Il riflettere la presenza di un soggettivo differente bagaglio di capacità spiega, altresì, perché l'imprenditorialità non sia un concetto assoluto ma dispiegabile in livelli crescenti secondo un "continuum" (Vesper, 1990; Bouchikhi, 1993; Westhead, Wright, 1998).

Nel penalizzare le performance delle aziende, bassi livelli d'imprenditorialità determinano conseguenze negative anche per l'ambiente di riferimento, giacché ad eventuali fallimenti o criticità si associa la dispersione di ricchezza o il mancato avvio di processi di disseminazione delle conoscenze o di trasferimento delle competenze. È anche per questa ragione se, come detto, l'imprenditorialità

è reputata una fondamentale risorsa di sviluppo per l'azienda come per il relativo sistema-ambiente.

Ne consegue che in contesti caratterizzati da una persistente diffusa insoddisfazione per l'andamento generale delle performance del relativo sistema delle aziende è possibile ipotizzare l'esistenza di un problema di "qualità" del fattore imprenditoriale locale (Reynolds *et al.*, 2001). All'opposto, un'elevata *vitalità imprenditoriale*, intesa come un generico ed indifferenziato dinamismo della natalità aziendale (*business entrepreneurialism*), garantisce solo stocasticamente che una quota di imprese riesca a raggiungere durature elevate performance; tanto più le start-up non mostrano una propensione al cambiamento ed una capacità innovativa chiaramente superiore alle esistenti (*incumbent*), "persino per un paese sviluppato come gli Stati Uniti" (Audretsch, 2002). Ovviamente, "se i policy maker fossero in grado di individuare il tipo di persona maggiormente predisposta al successo imprenditoriale, sarebbe più facile ed efficiente aumentare la presenza di aziende in un contesto" (Reynolds *et al.*, 2001, p. 22).

Da queste posizioni discendono, come intuibile, molteplici risvolti. Come non tutte le persone desiderano o sono in grado di impegnarsi in attività imprenditoriali, così non tutti gli imprenditori hanno le stesse "capacità" nell'implementare business idea di *successo*<sup>6</sup>. La presenza di metodologie in grado di contribuire a valutare ex-ante le potenzialità degli imprenditori sarebbe di grande ausilio sia per i decisori pubblici, nella pianificazione ed indirizzo degli interventi sia per gli imprenditori stessi, nei processi di auto-valutazione. Se per una grande azienda è relativamente agevole soddisfare il suo fabbisogno di competenze e conoscenze rivolgendosi a risorse manageriali, per le imprese di minori dimensioni spesso l'unica alternativa è integrare la *governance imprenditoriale*.

### 3. Livelli e tipologie imprenditoriali

L'originare del processo imprenditoriale dall'interazione di molteplici fattori di natura diversa fa sì che il concetto di imprenditorialità si presti a più inquadramenti, modificabili nel tempo e nello spazio e sia osservabile da diverse prospettive; una tra le quali è proprio quella relativa alla stretta interazione col sistema ambientale nel quale si manifesta. Tuttavia, "the success of the entrepreneurial process does not ensure the success of the firm – it merely provides the initial conditions for the firm's future development" (Sarasvathy,

---

<sup>6</sup> Col termine *successo* si sottende la capacità aziendale di sopravvivere nel lungo periodo rispettando armonicamente le dimensioni reddituale, sociale, competitiva e quella *eco-ambientale* atta al rispetto del patrimonio naturale interessato dai processi di sviluppo aziendale (Cfr. Coda, 1985; Catturi, 2009; Vergara, 2007).

1997, p. 247); ciò perché le reazioni delle aziende, soprattutto se di minori dimensioni, agli stimoli e cambiamenti esterni sono spesso il risultato di un processo cognitivo attraverso il quale ogni impresa interpreta tali stimoli esogeni e definisce il tipo di comportamento in funzione delle competenze e capacità dei suoi decisori strategici. Manca, vale a dire, un approccio programmato in grado di rispondere pienamente tanto alle dinamiche delle attività aziendali quanto alle attese di *share* o *stakeholder* (Sorci, 1986; Cavalieri, 1990; Marchini, 2002).

Le menzionate capacità, come spiegato, sono collegate e discendono dal patrimonio di conoscenze, esperienze e competenze individuali maturate in buona parte nel corso dello svolgimento della funzione imprenditoriale; così come dal soggettivo sistema di valori e finanche da variabili di natura biografica. Presi congiuntamente, questi singoli aspetti modellano persino i processi di apprendimento ai quali partecipano gli individui (Podestà, 1993).

Concorrono a determinare le capacità imprenditorialità anche le *motivazioni*; aspetto molto dibattuto in letteratura giacché ad ogni tipo di motivazione corrispondono, statisticamente, dissimili probabilità di successo del business. Una prima generica distinzione ritiene che chi intraprende la scelta imprenditoriale per rispondere ad esigenze contingenti (ereditarietà, assenza di alternative professionali, matrimonio...) ha una maggiore probabilità di fallire rispetto a chi è interessato a perseguire delle opportunità economiche, operare in comparti tradizionali, avere una percezione più negativa dell'ambiente esterno, risultare meno propenso ad acquisire gli strumenti necessari alla valorizzazione economica delle proprie idee progettuali dunque ad accrescere il soggettivo *livello* di imprenditorialità (Reynolds *et al.*, 2002).

Nel complesso, molti studiosi concordano col ritenere che agli imprenditori in possesso dei più alti livelli di imprenditorialità ovvero con i più elevati bagagli di capacità, spesso designati come *true entrepreneurs in the schumpeterian sense* (Carland *et al.*; 1985; Coda, 1985), si associa una buona probabilità di riuscire ad avviare e/o gestire profittevolmente quelle che possono essere definite "imprese ad alto potenziale". Rientrano in questa categoria tipologie d'azienda variamente denominate (*entrepreneurial ventures, imprese eccellenti, gazzelle, fast-growing...*) dai ricercatori che ne hanno identificato il concetto.

Tali imprese non necessariamente si identificano con aziende di grandi dimensioni o destinate a divenirlo, ma con imprese caratterizzate da comportamenti strategici basati sull'innovazione che riescono a svilupparsi armoniosamente nel lungo termine perseguendo il *successo*. Un concetto, quello del successo, non limitato al raggiungimento di elevate performance finanziarie-reddituali ma, come già ricordato e spiegato in seminali contributi (Besta, 1922; Riparbelli, 1962) che include l'impegno economico e sociale a favore dei bisogni della comunità in cui l'azienda è inserita ed opera; anche ai fini di una sua legittimazione.

Un'azienda attiva in un processo di sviluppo che intenda perseguire durevoli condizioni di equilibrio economico richiede, cioè, tanto di una politica di adeguata distribuzione del valore aggiunto creato tra i soggetti che a vario titolo e responsabilità hanno partecipato a tale processo, quanto di un riconoscimento

economico-sociale da parte dell'ambiente in cui opera. Un'ulteriore fondante caratteristica delle aziende ad alto potenziale è, dunque, il rilevante *impatto* ai fini dello sviluppo ambientale in termini tangibili (contributo occupazionale, offerta di beni e servizi aderenti alle richieste dei clienti, creazione di ricchezza da distribuire...) od intangibili (diffusione di *best-practice*, di conoscenze, fertilizzazione territoriale...).<sup>7</sup>

All'estremo opposto, in corrispondenza di più contenuti livelli d'imprenditorialità, si è soliti ritrovare una cospicua incidenza di individui che percepiscono il business intrapreso come un'estensione della propria personalità, strettamente legato alle esigenze e desideri della famiglia (spesso detti *small business owner*) (Carland *et al.*, 1984) od a persone che vedono nella scelta imprenditoriale essenzialmente una risposta alla mancanza di alternative professionali (*self-employer*). Le imprese avviate da questi ultimi, tra i quali rientrano molti rivenditori, commercianti o liberi professionisti, tendono a adottare un modello di business statico o ripetitivo, mostrando una bassa propensione all'espansione, al cambiamento ed all'innovazione nonché una maggiore probabilità di fallimento. Indipendentemente dalla capacità di generare alti profitti è, altresì, ridotto il contributo allo sviluppo del relativo sistema-ambiente.

Gli ovvi risvolti associati a tali considerazioni giustificano gli sforzi di coloro che si dedicano alla comprensione delle determinanti del livello di imprenditorialità correlato all'esercizio della funzione imprenditoriale nonché dei relativi sistemi di misurazione. Si tratta di un possibile preludio alla proposizione di misure di *policy* più funzionali a determinati target, ma anche più aderenti alle effettive necessità degli aspiranti imprenditori.

#### 4. Metodologia

Aspirando a proporre la classificazione di un campione omogeneo di imprenditori in funzione delle loro potenzialità gestionali individuate analizzandone talune caratteristiche soggettive, la metodologia d'indagine si è articolata, coerentemente con il metodo d'indagine deduttivo-induttivo tipico dell'economia aziendale, in due macro fasi: un'analisi *desk*, riferita alla ricognizione bibliografica, all'esame delle ipotesi trattate nella letteratura sul tema, alla formalizzazione delle caratteristiche del sistema-ambiente di riferimento ed all'individuazione degli elementi sottesi all'imprenditore con elevate capacità; un'analisi *field* consistente nell'effettuazione di un'indagine empirica. L'indagine è consistita nella diretta somministrazione di un questionario e nell'esame dei relativi riscontri di un insieme di imprenditori di aziende omogenee rappresentative di uno specifico contesto ambientale (la Campania).

---

<sup>7</sup> Recenti inquadramenti, come l'*eco-armonioso* (Catturi, 2003, *op.cit.*) o l'*integrale* (Sorci, 2007), ribadiscono che il "vero" sviluppo è contestuale al progresso del proprio ambiente.



Quest'ultimo è notoriamente contraddistinto dalla presenza di un limitato numero di aziende con elevata capacità competitiva, mentre la maggioranza mostra un *gap* in termini di performance economico-reddituali rispetto alle equivalenti delle altre macroaree nazionali. Un divario riconducibile fondamentalmente a criticità legate ad un'operatività aziendale cristallizzata nei cosiddetti settori tradizionali, una scarsa propensione all'innovazione ed espansione dimensionale, una modesta diffusione di cultura manageriale, un contenuto livello di internazionalizzazione ed una bassa propensione verso le forme di associazionismo che favoriscono il superamento delle tipiche "barriere" delle imprese di piccole dimensioni.

I criteri di omogeneità e rappresentatività si sono tradotti nella selezione di 101 imprese di settori cosiddetti tradizionali tra i 10 e 250 addetti, gestite da oltre 10 anni da imprenditori distintamente identificati, con forma giuridica di S.r.l./S.n.c./S.a.s e risultati reddituali almeno stabili nel quinquennio precedente all'indagine, sorteggiate da un universo di 505 su base provinciale in proporzione alla relativa popolazione (database delle CCIAA).

#### **Tab. 1 – Elementi distintivi degli imprenditori ad "alto potenziale"**

---

- *Aspetti biografici* (ad es. maschio, 24-44 anni)
  - *Esperienze dirette professionali*, in particolare di tipo imprenditoriale
  - *Esperienze familiari imprenditoriali* (peso della "generazione")
  - *Disponibilità supporto familiare* (morale e/o materiale)
  - *Livello di formazione* (diploma maturità e laurea)
  - *Possesso di più competenze* (in luogo di una specializzazione monosettoriale)
  - *Presenza di un team imprenditoriale* (preferibilmente con un *leader*)
  - *Settore d'attività* (comparti ad alto potenziale di sviluppo ed innovativi)
  - *Coerenza del progetto d'impresa proposto/settore di attività individuato con competenze ed esperienze dell'imprenditore o team*
  - *Percezione positiva e possibilista del contesto esogeno*
  - *Ridotto peso attribuito ai fattori esogeni* (come fortuna o conoscenze politiche)
  - *Partecipazione a network personali o sociali*
  - *Motivazioni di tipo opportunity*
  - *Importanza assegnata ai fattori di supporto* (*training, tutoraggio o stage* rispetto i finanziario-fiscali)
  - *Possesso di trait: livelli di intensità superiori alla media degli imprenditori*
-

In adesione al noto schema interpretativo del *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>8</sup> per la generazione e la diffusione di imprenditorialità “virtuosa” (Reynolds *et al.*, 2001; 2002), il questionario ha mirato ad investigare talune basilari caratteristiche individuali degli imprenditori del campione solitamente ritenute dalla letteratura sul tema quali determinanti di alti *livelli* imprenditoriali (Passaro, Thomas, 2007; Thomas, Mancino, 2007). Una loro sintesi è riportata in Tab. 1. Si è, quindi, proceduto all'identificazione di *profili imprenditoriali*; ovvero imprenditori accomunati da origini, aspettative e tendenze comportamentali nel governo d'azienda.

Nell'ambito del legame tra capacità imprenditoriali e performance aziendali esistono molteplici studi di tipo quantitativo e qualitativo (ad es. Burch, 1986; Brugnoli, 1990; Westhead, Wright, 1998) che hanno provato a tracciare dei *profili* allorché, a fronte di un'analogia *matrice* (v. n.3), si sono individuati gruppi di persone con caratteristiche uniformi e modelli di comportamento comuni. Seppure a prezzo di una certa approssimazione, giacché un imprenditore non può essere completamente definito o schematizzato, tale metodologia d'indagine consente una più agevole comprensione del fenomeno in esame evidenziando *livelli* di imprenditorialità simili.

Nel caso specifico, le risposte degli intervistati sono state interpretate in termini qualitativi sulla base di incroci tra alcune variabili miranti ad identificare l'addensarsi di riscontri su fattori ritenuti cruciali nella letteratura sul tema. In particolare, le principali variabili di riferimento considerate sono state l'essere figli di imprenditori o vantare esperienze familiari imprenditoriali (75 casi su 101 intervistati), la presenza di esperienze professionali (68 casi), le motivazioni di necessità o di opportunità (38 vs 58), la presenza di sostegno familiare, l'attitudine imprenditoriale espressa dal possesso di competenze e tratti personali nonché dalla “percezione” del contesto esogeno.

## 5. I principali riscontri dell'indagine

In relazione alla suddetta analisi, si è ritenuto di poter classificare la maggioranza degli intervistati in tre diversi *profili*.<sup>9</sup> Un primo gruppo (41 unità) è contraddistinto dalla presenza di figli di imprenditori notevolmente sostenuti nella scelta imprenditoriale ed operanti nel medesimo settore di attività. Costoro sono stati allettati o hanno avvertito l'obbligo morale di continuare l'attività di famiglia; anche timorosi di non saper svolgere un altro lavoro (motivazioni di *necessità*).

---

<sup>8</sup> Il G.E.M. è uno dei principali centri mondiali per lo studio dell'imprenditorialità, effettuando rilevazioni e comparazioni spazio-temporali in oltre 40 nazioni mondiali.

<sup>9</sup> Per 22 di loro non si è riuscita a proporre una precisa classificazione mancando sufficienti elementi d'omogeneità. Dettagli ulteriori sulla procedura di attribuzione sono contenuti in Passaro, Thomas (2007) e Thomas (2008).

Oltre a esibire abilità manageriali e linguistiche, questi “figli d’arte” si riconoscono capacità decisionali, predisposizione al comando ed al lavoro di squadra, segno di chi è abituato a vivere nell’ambiente imprenditoriale, nonché la disponibilità a rafforzare le competenze possedute. Essi individuano sostanzialmente come *interne* le barriere allo sviluppo dell’azienda ed attribuiscono molta importanza al supporto pubblico, così come confidano nel sostegno esterno legato alle conoscenze interpersonali; un atteggiamento probabilmente conseguente al rilievo che tale rete relazionale ha avuto per la storia dell’impresa familiare e che aiuta a spiegare perché, all’opposto, fanno scarso affidamento sulle esperienze personali e sulla fortuna. Il gruppo, dunque, appare piuttosto equilibrato, giacché i suoi componenti sono consapevoli dei propri limiti, aperti ai rapporti con l’esterno e ad apprendere. Tuttavia, i pregressi legami con il sistema dei valori e dei comportamenti consolidati nell’azienda familiare li esortano a prefigurare una concezione piuttosto statica del ruolo e dei compiti dell’imprenditore. Costoro, cioè, sembrano aver seguito un percorso di crescita tipico delle persone che vivono in ambienti “protetti”, senza l’urgenza di dover partecipare al business direttamente, ma dedicandosi a sviluppare le competenze carenti in azienda. Una situazione che si verifica con una certa frequenza nelle *aziende familiari*, allorché l’imprenditore investe nei propri figli incoraggiandoli ad intraprendere studi specialistici utili per migliorare la gestione aziendale, quindi delegando loro responsabilità e compiti crescenti (ad es. Corbetta, 2010). In virtù dei suddetti riscontri, tale gruppo è stato definito degli *imprenditori familiari*.

Il secondo gruppo si compone di 22 individui in possesso di esperienze professionali, la cui scelta, fortemente influenzata da specifici vissuti, è dettata da ragioni di *opportunità* (in specie per la ricerca di maggiori guadagni o l’insoddisfazione per il precedente status occupazionale). Essi si riconoscono come caratteristica basilare la creatività ed il possesso competenze tecniche e di mercato. Seppure credano che elementi chiave dell’essere imprenditore siano la predisposizione alle relazioni pubbliche e la capacità di lavorare in gruppo, questi intervistati manifestano poca fiducia negli interlocutori del contesto esterno e nei dipendenti e condividono l’individuazione degli ostacoli allo sviluppo del business in cause *esterne* all’azienda. Oltre a desiderare un miglioramento del bagaglio conoscitivo complessivo, costoro mostrano una certa attitudine al cambiamento, una forte tendenza all’individualismo e un’elevata enfasi sulle proprie capacità (*self-confidence*) che, talvolta, tendono sopravvalutare con un conseguente impatto negativo sulla gestione aziendale. In virtù di quanto detto, essi appaiono una categoria assimilabile a quella dei citati imprenditori *di schumpeteriana natura*.

Tra gli intervistati privi di specifiche esperienze imprenditoriali e professionali in generale è, altresì, emerso un terzo gruppo (16 persone) composto in gran parte da figli di dipendenti che, in virtù delle precipue conoscenze, hanno deciso di tentare la carriera imprenditoriale per mettersi alla prova, per la mancanza di alternative professionali e difficoltà finanziarie (motivi di *necessità*) o per accrescere i guadagni. In linea con una visione positiva del contesto esogeno, verso il quale mostrano una diffusa fiducia, questi imprenditori ritengono che ai

fini del successo imprenditoriale è necessario potenziare le proprie conoscenze, ma confidano alquanto anche nella fortuna e nel sostegno esterno. In breve, si tratta di tipici *self-made men* che vedono l'imprenditorialità principalmente come una scelta di carriera idonea a affrancarsi da un precedente stato di bisogno, ma con apparenti ridotte capacità di condurre l'azienda lungo un duraturo sentiero di sviluppo, tendendo a riprodurre piuttosto staticamente il proprio modello di business alla stregua dei sopra menzionati *small business owner* (§ 4).

Nel complesso, dall'indagine emerge un quadro coerente con quello descritto dai numerosissimi studi che hanno cercato di rappresentare le particolarità del sistema imprenditoriale dell'Area di riferimento brevemente ricordate (§ 3). La cristallizzazione del modello produttivo, ovvero l'operatività aziendale in settori di tipo tradizionale, ad es., trova una sua spiegazione nella contenuta predisposizione all'assunzione dei rischi, cui fanno da contraltare *tratti personali* concernenti la capacità decisionale, la predisposizione al cambiamento e la creatività. A ciò si aggiunge una bassa propensione verso il costante arricchimento delle competenze ed abilità imprenditoriali, così come della capacità di delega a persone estranee al nucleo familiare. Tipico limite degli imprenditori focalizzati sulla funzione di produzione, spesso "inventori" ed "innovatori" ma poco capaci di valorizzare il frutto della propria inventiva, l'importanza attribuita alle competenze tecniche e tecnologiche prevale ampiamente su quelle manageriali e gestionali.

Il fatto che l'essere figlio di imprenditori o l'aver vissuto in un ambiente imprenditoriale si riveli la principale variabile influenzante tale scelta di carriera spiega, altresì, la debole efficacia delle politiche economiche locali dirette a promuovere e diffondere la cultura imprenditoriale. Tanto più che si rivela bassa l'influenza di fattori esogeni indotti, come la presenza di incentivi finanziari, sulle scelte imprenditoriali.

La scarsa propensione all'espansione ed all'associazionismo delle aziende locali si rivela, altresì, coerente con la netta prevalenza di motivazioni "di necessità" su quelle "di opportunità", nonché con la percezione ampiamente negativa dei sub-sistemi dell'ambiente, causata da stratificate criticità (infrastrutture, criminalità, pastoie burocratiche, accesso al credito, personale dequalificato...) alle quali spesso si attribuiscono i principali vincoli allo sviluppo sottostimando i limiti intrinseci di capacità.

Il tutto contribuisce a descrivere un quadro nel quale è ipotizzabile la prevalenza di imprenditori con una debole "convinzione" (la *vocazione imprenditoriale*) (Bouchikhi, 1993) e/o con modesti livelli di imprenditorialità che contribuiscono a spiegare i generalizzati deboli risultati del sistema delle imprese appartenenti al contesto territoriale in esame.

## 6. Considerazioni conclusive

Basandosi su numerosi studi, analisi ed evidenze empiriche, gli economisti d'azienda hanno riconosciuto l'esistenza di una relazione tra performance aziendali e "capacità" del soggetto economico di implementare una valida formula imprenditoriale che, generalmente, è più evidente nelle aziende di minore dimensione. La questione è di notevole rilevanza giacché è, altresì, condiviso che le prospettive di sviluppo e successo di un'azienda si legano sempre più agli elementi immateriali che guidano i modelli di comportamento degli imprenditori; elementi, tuttavia non facilmente identificabili, tantomeno valutabili con i tradizionali sistemi di contabilità.

Ragionevolmente, un processo di costante arricchimento del patrimonio intangibile aziendale con nuove conoscenze, abilità e competenze specifiche in ogni area funzionale e gerarchica non può che iniziare dal rinnovamento delle capacità della *governance imprenditoriale*. Questione a sua volta subordinata alla comprensione delle modalità attraverso le quali è possibile migliorare il *livello di imprenditorialità* presente in un'azienda.

Inserendosi in tale filone di ricerca e dibattito disciplinare, il contributo espone i risultati di un'indagine esplorativa volta a classificare un campione uniforme di imprenditori in funzione del loro approccio gestionale. In linea con le performance complessive delle aziende esaminate e con i riscontri di altre investigazioni in materia di imprenditorialità condotte con metodologie e finalità differenti, gli imprenditori indagati esibiscono un modesto livello di potenzialità imprenditoriali.

Bassi livelli d'imprenditorialità rallentano il cambiamento e la diffusione di cultura imprenditoriale, l'accesso all'innovazione, all'internazionalizzazione ed alla pianificazione di lungo termine; specialmente quando manca un valido *business climate* di riferimento. Una situazione che riflette il quadro economico-aziendale del contesto territoriale di riferimento del campione.

In particolare, ragionando in termini di *profili* imprenditoriali, emerge che quello numericamente prevalente, probabilmente anche quello che dovrebbe essere il più "efficace" secondo la letteratura, è basato fondamentalmente sul fattore ereditario. Tale profilo, tuttavia, si caratterizza per una ridotta propensione al cambiamento, all'assunzione di rischi ed all'evoluzione del comparto di attività e dei modelli comportamentali in generale. Il secondo profilo, invece, pur assimilabile ad imprenditori ad alto "potenziale" di schumpeteriana natura, presenta limiti intrinseci che si riverberano in termini di elevate probabilità di insorgenza di criticità gestionali. Il terzo profilo, definibile dei gestori di piccole realtà produttive (*self-employer* e *small business owner*), risulta quello quantitativamente meno rilevante; circostanza solo apparentemente in contraddizione con la largamente diffusa presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni nel contesto di riferimento. Piuttosto, considerando che il campione esaminato ha inteso includere realtà imprenditoriali in qualche modo consolidate, se ne deduce che gli *small business owner* hanno minori probabilità di riuscire a sviluppare fruttuosamente il proprio business nel lungo termine.

Di là dei chiari limiti di quest'indagine, da verificare con applicazioni ad altri settori o ambienti, l'utilità di simili schemi di analisi va individuata nel supporto alla diffusione della conoscenza del livello e dei caratteri dell'imprenditorialità, alla luce delle positive ricadute di quest'ultima sull'ottenimento di risultati aziendali. Nello specifico, la probabilità degli imprenditori di gestire profittevolmente un'azienda potrebbe accrescersi se si riuscisse a prevedere e testare le variabili sottese al *livello* di imprenditorialità stesso, migliorando i metodi per la comprensione ed individuazione delle caratteristiche soggettive e comportamentali collegate o sottese alle capacità gestionali imprenditoriali.

In ciò, l'individuazione di specifici profili imprenditoriali nonché le speculari organizzazioni aziendali costituiscono un presupposto affinché gli economisti d'azienda possano adottare approcci specifici, non olistici, a supporto dello sviluppo imprenditoriale, operando nel solco delle caratteristiche dei soggetti che, con motivazioni ed origini diverse, hanno intrapreso la via dell'iniziativa imprenditoriale. In funzione delle caratteristiche cruciali di ogni profilo, infatti, è possibile definire obiettivi differenziati da perseguire sia in funzione delle specificità degli imprenditori, sia delle contestuali esigenze di sviluppo; giacché ad ogni profilo si accompagna un dato livello di imprenditorialità nonché la probabilità di avviare un certo tipo di azienda.

## Riferimenti bibliografici

Amaduzzi A. (1969), *L'Azienda*, Utet.

Audretsch D.B. (2002), "Entrepreneurship: A Survey of the Literature", *Enterprise Directorate General*, European Commission.

Bertini U. (1985), "In merito alle 'condizioni' che determinano il successo dell'impresa", *Finanza, Produzione e Marketing*, n.3.

Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli;

Besta F. (1922), *La ragioneria*, Vallardi.

Bouchikhi H. (1993), "A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance", *Organization Studies*, vol.14, n.4.

Brunetti G., Corbetta G. (1996), "Alcune condizioni per lo sviluppo delle piccole e medie imprese italiane", *Economia & Management*, n.5.

Brugnoli C. (1990), *L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove aziende*, Egea.

Bruni G., Campedelli B. (1993), "La determinazione, il controllo e la rappresentazione del valore delle risorse immateriali nell'economia dell'impresa", *Sinergie*, n.30.

Burch J.C. (1986), "Profiling the Entrepreneur", *Business Horizons*, n.5.

Buttà C. (1995), "Gli ostacoli alla diffusione dell'imprenditorialità nel Mezzogiorno", *Sinergie*, vol. 13.

- Carland J.W., Hoy F.S., Boulton W.R., Carland J.C. (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owner: A Conceptualization", *Academy of Management Review* n.2.
- Catturi G. (2003), *L'azienda universale*, Cedam.
- 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.
- Cavalieri E. (1990), "Variabilità e comportamento strategico: evoluzione dei rapporti tra impresa e ambiente", *RIREA*, n.5;
- Coda V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e Organizzazione*, n.82.
- Coda V. (1985), "Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2.
- Corbetta G. (2010), *Le aziende familiari*, Egea.
- Fazzi R. (1966), "Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali", in *Cursi C.* (a cura), *Studi di Tecnica economica Organizzazione e Ragioneria. Scritti in memoria del Prof. Gaetano Corsani*.
- Fazzi R. (1984), *Il governo d'impresa*, Giuffrè.
- Ferrara G., Thomas A. (2010), *Evoluzione e divenire della funzione imprenditoriale nella dottrina aziendalistica*, Rirea Aziende n.1.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè;
- Invernizzi G., Molteni M., Sinatra A. (a cura) (1988), *Imprenditorialità interna*, Etas;
- Invernizzi G., Molteni M., Corbetta G. (a cura) (1990), *Management imprenditoriale: la managerialità a sostegno delle imprenditorialità nella grande impresa*, Angeli.
- Low M.B., MacMillan I.C. (1988), "Entrepreneurship: Past research and future Challenger", *Journal of Management*, n.14.
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, Piccola Impresa/Small Business.
- Marchini I. (2002), "L'approccio tipologico allo studio della piccola impresa", *RIREA*, n.1.
- Masini C. (1978), *Lavoro e risparmio*, Utet.
- Onida P. (1980), *Economia d'azienda*, Utet.
- Passaro R., Thomas A. (2007), "La relazione tra ruolo imprenditoriale e piccole aziende ad alto potenziale: una proposta di inquadramento concettuale", *Small Business/Piccola Impresa*, n.3.
- Podestà S. (1993), "Imprenditore, vantaggi competitivi e profitto: un'interpretazione per la teoria del profitto", *Economia e politica industriale*, n. 78.
- Pontarollo E. (a cura) (2002), *La fabbrica degli imprenditori*, V&P.
- Reynolds P.D., Hay M., Bygrave W.D., Camp S.M., Autio E. (Eds.) (2001), *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*, Babson College.
- Reynolds P.D., Bygrave W.D., Autio E., Cox L.W., Hay M. (Eds.) (2002), *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*, Babson College.

- Riparbelli A. (1962), *Correlazioni ed interdipendenze tra organismi aziendali*, Corsi.
- Sarasvathy D.K. (1997), "How Do Firms Come To Be? Towards a Theory of the Entrepreneurial Process", in Reynolds P.D. et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Schumpeter J.A. (1933), *Teoria dello sviluppo economico*, Etas (tr. it. 2002).
- Sinatra A. (1983), *Strategie d'impresa nei settori maturi*, Giuffrè.
- Sorci C. (1986), *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè.
- Sorci C. (2002), "Il principio di consistenza e il governo delle aziende", *Contabilità e cultura aziendale*, n.2, RIREA Editrice.
- Sorci C. (2005), "Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende", *Contabilità e cultura aziendale*, n.2, RIREA Editrice.
- Thomas A., (2008), *Il legame biunivoco tra imprenditorialità e sviluppo economico: origini, evoluzioni e scelte di policy*, Guida.
- Thomas A., Mancino A. (2007), "The relationship between entrepreneurial characteristics, firms' positioning and local development. An empirical survey", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol.8, n.2.
- Vergara C. (2010), "Il valore della cultura e la cultura del valore nel governo delle aziende", in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G., *Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea.
- Vesper K.H. (1990), *New Venture Strategies*, Prentice-Hall.
- Westhead P., Wright M., (1998), "Novice, Serial and Portfolio Founders: Are They Different", *Journal of Business Venturing*, vol.13, n.3, pp. 173-204.

### **Renato Passaro**

Professore Ordinario di Economia aziendale  
Dipartimento di Ingegneria  
Università degli Studi di Napoli Parthenope  
Centro Direzionale Is. C4  
80134 – Napoli  
renato.passaro@uniparthenope.it

### **Antonio Thomas**

Ricercatore di Economia aziendale  
Dipartimento di Ingegneria  
Università degli Studi di Napoli Parthenope  
Centro Direzionale Is. C4  
80134 – Napoli  
antonio.thomas@uniparthenope.it