

# Introduzione: oggetto, finalità e metodo di indagine

Il presente lavoro è dedicato allo sviluppo strategico-organizzativo delle piccole imprese. Lo studio, come evidenzia il sottotitolo, si caratterizza per l'approccio economico-aziendale che, nell'impostazione dei maestri fondatori, richiede in un primo momento di esaminare distintamente i profili gestionale, organizzativo e della rilevazione; in un secondo momento di pervenire alla sintesi degli stessi.

L'idea di trattare un tema complesso come la strategia in prospettiva economico-aziendale accoglie l'invito di Umberto Bertini<sup>1</sup> di *“recuperare pienamente i valori della nostra tradizione e ritornare al pensiero originario di Gino Zappa”*. La scelta di utilizzare l'approccio economico-aziendale, peraltro, non è apodittica: una delle finalità conoscitive del presente lavoro, infatti, è di verificare, attraverso lo studio del tema prescelto, se:

- l'approccio Zappiano sia tutt'ora valido e funzionale per la migliore rappresentazione dell'economia delle aziende di produzione;
- l'Economia Aziendale<sup>2</sup> offra un significativo quadro di riferimento per sistematizzare le teorie di Management;
- le istituzioni di Economia aziendale siano tutt'ora *“caratterizzate da sistematicità, coerenza logica e completezza, che non sembrano trovare riscontro nella prevalente letteratura anglo/americana”*<sup>3</sup>;
- economia Aziendale e Management *“che non di rado vengono contrapposti – sono invece opportunamente integrabili”*<sup>4</sup>.

La finalità principale dell'elaborato è di verificare se ed in che misura l'ap-

---

<sup>1</sup> U. Bertini (2010), *Economia aziendale e Management*, in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano, p. 3057.

<sup>2</sup> A. Tessitore A. (2010), *L'Azienda tra gli studi di Economia Aziendale e di Management*, in Airoldi, Brunetti, Corbetta, Invernizzi (a cura di), *Economia Aziendale & Management*, cit., p. 3063.

<sup>3</sup> A. Pavan (2010), *Nuove prospettive di metodologia della ricerca in Economia Aziendale*, in Airoldi, Brunetti, Corbetta, Invernizzi (a cura di), *Economia Aziendale & Management*, cit., p. 3115.

<sup>4</sup> G. Ferrero (1988), *I principi istituzionali dell'Economia Aziendale*, *Finanza Marketing e Produzione*, n. 3, p. 19.

proccio economico aziendale sia funzionale alla ricostruzione e alla rappresentazione dello sviluppo strategico-organizzativo delle piccole imprese.

Il presente studio, dunque, si caratterizza per fatto che il richiamo agli studi di management, indubbiamente innovativi a livello applicativo, è accompagnato e integrato da citazioni e riferimenti ai principi istituzionali contenuti in opere classiche di Economia aziendale.

Il titolo della monografia, lo sviluppo strategico-organizzativo delle piccole imprese, rende esplicita l'intenzione di dare adeguato spazio alle dinamiche organizzative, investigandole, tuttavia, in stretta relazione agli indirizzi gestionali che concorrono ad individuare le strategie dell'impresa. L'impostazione adottata, come si avrà modo di chiarire nel lavoro, differenzia notevolmente il lavoro rispetto agli studi odierni sulle strategie e ai trattati odierni di organizzazione aziendale.

Per quanto riguarda i primi, è agevole constatare che in recenti studi italiani sui temi strategici si è verificata una differenziazione rispetto alle istituzioni di Economia Aziendale<sup>5</sup>. Si pensi, ad esempio, ed in particolare, al binomio innovazione–conoscenza, in cui l'aspetto essenziale della combinazione economica, immanente alla nozione di *capability*, viene presentato soltanto con riferimento all'evoluzione degli studi di management<sup>6</sup>, ancorati alla *neoclassical baseline*, sottacendo che Zappa, quasi cent'anni or sono, definì l'azienda come coordinazione economica in atto e che le combinazioni produttive permeano e pervadono i trattati istituzionali di Economia Aziendale.

Per quanto riguarda, invece, gli studi di organizzazione, buona parte di essi<sup>7</sup> tende a rappresentare i fenomeni organizzativi in termini assoluti, collocando la gestione sullo sfondo delle analisi, come se essa fosse mera variabile di contesto del comportamento organizzativo. Nel presente lavoro, invece, l'organizzazione viene intesa come complementare momento dell'amministrazione aziendale, volto al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della gestione.

L'approccio economico-aziendale alle strategie si caratterizza, come si è accennato, per il fatto che, analizzati distintamente gli aspetti gestionali e organizzativi degli andamenti aziendali, sulla base delle informazioni economiche disponibili, se ne opera la sintesi, in modo da impostare e attuare strategie (intenzionalmente) valide. Questo, in sostanza, è “*il valore aggiunto producibile dall'economia azienda-*

---

<sup>5</sup> *Ex multis*, L. Sicca (a cura di) (2011), *Strategie competitive. Concetti e strumenti di analisi*, Cedam, Padova; A. Cardoni (2016), *Strategia e performance nel sistema d'impresa*, Giappichelli, Torino; A. Bubbio, D. Gulino (2017), *Strategia Aziendale: controllo, monitoraggio e valutazione*, Wolters Kluwer Ipsa, Milano; A. Beretta Zanoni, S. Vernizzi (2020), *Strategia e piano aziendale*, Egea, Milano.

<sup>6</sup> G.B. Dagnino (2005), *I paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa*, Giappichelli, Torino.

<sup>7</sup> *Ex multis*, A. Grandori (1995), *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna; G. Costa, P. Gubitta, D. Puttino (2014), *Organizzazione aziendale*, III ed., McGraw-Hill, Milano; F. Buonocore, F. Montanari, L. Solari (2021), *Organizzazione Aziendale. Comportamenti e decisioni per il management*, Iseidi, Torino.

le”<sup>8</sup>. Se, infatti, in prima battuta è opportuno studiare distintamente gli aspetti gestionali, organizzativi e di *rilevazione* dell’amministrazione aziendale, in un secondo momento è necessario “*accostare o riaccostare la dottrina contabile alla dottrina della gestione e a quella dell’organizzazione economico-aziendale*”, in quanto “*ciò che conta è il coordinato procedere, ad unico intento dei tre complementari ordini di indagine*”<sup>9</sup>.

La peculiarità dell’approccio economico-aziendale ne rappresenta, allo stesso tempo, *la principale criticità potenziale*, il banco di prova per valutarne la validità e l’efficacia in relazione alle strategie. Occorre dunque rispondere a due interrogativi:

- come si realizza, *in relazione alle strategie*, la sintesi fra organizzazione, gestione e rilevazione che sostanzia il valore aggiunto dell’Economia Aziendale?
- come avviene, in concreto, questa sintesi nei processi di governo aziendale?

Se non si rispondesse adeguatamente ai due interrogativi, il valore aggiunto dell’Economia Aziendale diverrebbe mera affermazione di principio: l’impostazione unitaria dell’Economia Aziendale, pur rimanendo valida come conoscenza positiva astratta, non lo sarebbe agli effetti normativi, non potendo offrire lumi all’attività pratica aziendale. Rispondere adeguatamente e fondatamente alle due domande di ricerca, pertanto, serve ad accertare se ed in che misura l’approccio economico aziendale sia funzionale alla ricostruzione e alla rappresentazione dello sviluppo strategico-organizzativo delle piccole imprese.

Il *framework teorico* della monografia, riconducibile alle citate finalità conoscitive, è vasto ed è rappresentato, oltre che dalle opere sulle strategie, italiane e straniere:

- dalle opere di Economia Aziendale;
- dai lavori, classici e recenti, di organizzazione aziendale;
- dagli studi sulle determinazioni quantitative d’azienda, sui sistemi informativi, nonché sui processi e gli strumenti di contabilità direzionale.

I citati lavori rilevano, chiaramente, in quanto riferibili e applicabili allo sviluppo strategico-organizzativo delle imprese di minori dimensioni.

Non rientra negli obiettivi conoscitivi del libro operare una ricostruzione esaustiva dell’evoluzione di pensiero in ambito strategico e organizzativo; ricostruzione peraltro impossibile, vista l’accumulazione di pubblicazione degli ultimi decenni.

Ciò che interessa è di evidenziare, in relazione alle piccole imprese, gli aspetti essenziali della strategia, quelli che introducono significativi cambiamenti gestio-

---

<sup>8</sup> V. Coda (1965a), *L’economia aziendale: contenuti, specificità e ruolo*, Convegno CNR Roma, ripreso da G. Rebora (a cura di), *Economia Aziendale (raccolta di letture)*, Vol. I, Cusl, Milano, 1987, p. 197.

<sup>9</sup> G. Zappa (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, ripreso da G. Rebora (a cura di), *Economia Aziendale (raccolta di letture)*, Vol. I, Cusl, Milano, 1987, p. 174.

nali di lungo periodo, senza trascurare, anzi, dando adeguato rilievo ai profili organizzativi e dell'informazione economica.

In tal senso, nel presentare l'essenza della strategia, più che dare conto della stratificazione di definizioni che sono state elaborate nel corso del tempo, si è preferito focalizzarne tre caratteri essenziali.

- La strategia, sulla base di adeguati supporti informativi, definisce gli indirizzi gestionali ed organizzativi che la piccola impresa intende intraprendere.
- Essa, in particolare, più o meno esplicitamente, individua la collocazione competitiva delle piccole imprese, operando in essa la sintesi fra le dimensioni gestionale ed organizzativa dell'amministrazione aziendale.
- Essa, nel definire le coordinazioni aziendali (gestionali e organizzative) e un determinato posizionamento competitivo, individua gli investimenti da effettuare per potervi dare attuazione.

La scelta di focalizzare l'attenzione sulle imprese di minori dimensioni è dovuta a due ordini di ragioni. Innanzitutto, perché, come noto, la gestione strategica delle piccole imprese presenta significativi caratteri distintivi rispetto a quella delle imprese di medie e grandi dimensioni, principalmente per via del fatto che nelle imprese di minori dimensioni la strategia raramente scaturisce da un processo di pianificazione formale. Tale fatto, se, per un verso rende più complessa l'analisi sul campo, mancando un'evidenza documentale analitica (il piano strategico) delle finalità perseguite dalla direzione aziendale nel corso del tempo e dei percorsi di sviluppo deliberati, per altro verso rende lo studio ancor più avvincente, in quanto richiede di ricostruire – attraverso l'analisi della dinamica gestionale, dell'evoluzione organizzativa e delle determinazioni economiche che le hanno accompagnate – le strategie emergenti dal governo delle piccole imprese. In secondo luogo, considerato che, anche in relazione alle domande di ricerca di cui sopra, la conoscenza delle strategie attuate dalle piccole imprese richiede di effettuare analisi sul campo, è risultata determinante, nella scelta di focalizzarsi sulle piccole imprese, la disponibilità di un caso aziendale che, sin dalle prime analisi, presentava caratteri del tutto particolari, raramente compresenti nella prassi. Alcom Alluminio s.r.l., infatti, è una piccola impresa familiare che ha evidenziato da subito le seguenti peculiarità:

- nel corso degli ultimi 15 anni è stata amministrata dal medesimo soggetto economico; tale fatto, attraverso una serie di colloqui, ha permesso di ricostruire le tappe principali dello sviluppo strategico nel corso del tempo, individuando le opportunità e le difficoltà emerse nel corso del tempo, e come l'impresa vi si è rapportata e ha reagito;
- ha sempre operato in condizioni di economicità più che soddisfacenti;
- ha evidenziato un percorso di sviluppo del tutto peculiare, anche sul piano organizzativo;
- pur non avendo implementato sistemi formali di contabilità analitica e di programmazione e controllo, ha strutturato determinazioni economiche concomitanti, che si sono dimostrate efficaci nel sostenere il governo aziendale.

La disponibilità di un caso significativo, particolarmente adatto per effettuare una analisi longitudinale approfondita, anche dal punto di vista temporale, ha indotto a adottare la metodologia del *single case study*, che pare peraltro quella più appropriata per verificare la validità dell'approccio distinto-unitario di matrice zappiana.

Quanto precede, rende comprensibile la suddivisione in capitoli del libro.

Il primo capitolo, inquadrata la fenomenologia delle imprese di minori dimensioni, ricostruisce i principi fondamentali dell'Economia Aziendale e di Management che fondano e orientano l'analisi dello sviluppo strategico delle piccole imprese. In particolare, si identifica nelle coordinazioni aziendali l'ambito di studio della strategia delle imprese, individuando nei complementari profili della gestione, dell'organizzazione e della rilevazione (o informazione) gli aspetti in cui, in prima battuta, è opportuno investigarla distintamente.

Poste le necessarie premesse, nel secondo capitolo si indaga il contenuto delle strategie delle piccole imprese, privilegiandone l'aspetto gestionale e collocandole all'interno dei processi di governo aziendale. Nell'ambito del secondo capitolo viene tratteggiato anche il sistema di determinazioni economiche (monetarie e non monetarie) che consentono al vertice strategico delle piccole imprese di impostare e attuare fondatamente i complessi processi di governo dell'impresa.

Il terzo capitolo approfondisce la riconfigurazione organizzativa delle piccole imprese, correlando le dinamiche organizzative al sistema degli accadimenti aziendali, ricomprendendo detto sistema tanto la gestione d'impresa (esterna e interna), quanto il complesso di fenomeni che dinamicamente si svolge all'infuori di essa. In tale prospettiva, dapprima si inquadrano i fattori causali dei processi di riconfigurazione degli assetti organizzativi; successivamente si tratteggiano i processi di riconfigurazione organizzativa, focalizzando le variabili da considerare in sede di analisi e di progettazione della struttura organizzativa e dei sistemi operativi.

Il quarto capitolo individua nei processi di apprendimento strategico l'ambito in cui si attua la sintesi originale, ad opera degli attori-chiave delle piccole imprese, dei complementari aspetti della gestione, dell'organizzazione e dell'informazione economica. L'elaborazione di conoscenze utili al governo dell'impresa, connotativa dell'apprendimento, passa infatti sia attraverso l'esperienza maturata sul campo, in relazione agli accadimenti gestionali che si sono verificati in un particolare contesto organizzativo, sia attraverso le informazioni economiche che vengono elaborate all'interno dell'impresa, per consentire alla Direzione aziendale di dirigere al meglio le attività economiche.

In questa prospettiva, l'apprendimento non è un fenomeno meramente organizzativo, come sostengono non pochi studiosi, italiani e stranieri: non può darsi infatti apprendimento efficace in assenza di un adeguato momento di sintesi fra le conoscenze elaborate in merito alla gestione aziendale, alla sua organizzazione e, non da ultimo, ai risultati economici conseguiti dall'impresa.

È nei processi di apprendimento, pertanto, che si manifestano le relazioni di complementarità (delineate nel primo capitolo) fra gestione, organizzazione e in-

formazione economica; relazioni che assumono particolare rilevanza nei processi strategici delle piccole imprese.

Il quinto capitolo, infine, è dedicato all'analisi del caso Aziendale, all'esito della quale verranno tratte alcune osservazioni critiche sulle risultanze del presente lavoro.

Al termine di questo lavoro desidero esprimere profonda e deferente riconoscenza al Prof. Arnaldo Canziani, per avermi onorato ancora una volta della Sua attenzione, offrendo preziosi spunti di riflessione.

Un sentito e vivo ringraziamento anche ai Signori Daniele e Luca Crescini, soci e amministratori di Alcom Alluminio s.r.l., per la disponibilità mostrata nell'analisi del caso aziendale.

La responsabilità di eventuali inesattezze, omissioni o imprecisioni resta, peraltro, dello scrivente.

L'autore ringrazia fin d'ora i Lettori che volessero fargli pervenire osservazioni o suggerimenti.

Brescia, ottobre 2024