



Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences
International Quarterly Review**

SPECIAL ISSUE

In memoria del Prof. Gianluca Colombo

**"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e
dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"**

Le Pmi tra entropia e crescita: il ruolo degli Imprenditori

Federico Visconti

Pavia, December 31, 2025
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE

DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1183-1196

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Le Pmi tra entropia e crescita: il ruolo degli Imprenditori

Federico Visconti

Direttore CIVIS

LIUC Università Cattaneo.
Castellanza (VA). Italy

Corresponding Author:

Federico Visconti

fvisconti@liuc.it

Cite as:

Visconti, F. (2025). Le Pmi tra entropia e crescita: il ruolo degli Imprenditori. *Economia Aziendale Online*, 16(4), 1183-1196.

Section: *Refereed Paper*

SPECIAL ISSUE 2025

Received: October 2025

Published: 31/12/2025

SOMMARIO - ABSTRACT

Il paper muove dalla concezione dell'impresa come sistema cognitivo autopoietico e la declina nel contesto delle piccole e medie imprese, tracciando alcuni fenomeni che ne stanno condizionando la funzionalità duratura, identificando il contributo che risorse e conoscenze, competenze e capacità, offrono ai fini del dinamismo aziendale, delineando il ruolo che gli imprenditori assumono nel superamento delle spirali entropiche e nella gestione dei processi di cambiamento. Le evidenze raccolte sul campo fanno emergere la necessità di modelli di governance molto più istituzionalizzati che in passato, meno a "misura d'imprenditore" e più a "misura d'impresa". Si tratta, in sintesi, di modelli che mirano a rafforzare l'attività di governo strategico, lavorando al contempo su più dimensioni: la tutela della ricchezza di valori e di idee-guida che caratterizza le PMI e le famiglie imprenditoriali; l'investimento di tempo e di risorse in una deliberata attività di analisi e di formulazione del percorso di sviluppo di medio periodo; lo sviluppo di una prospettiva *open*, che persegua sistematicamente relazioni forti con partner sfidanti; l'attivazione di un percorso fisiologico e meditato di "defamiliarizzazione", che si innesta sulla managerializzazione ma che può e deve giungere anche ai tavoli alti della governance, ovverossia dei consigli di amministrazione e della proprietà.

The paper starts from the conception of the company as an autopoietic cognitive system and declines it in the context of small and medium-sized enterprises, tracing some phenomena that are conditioning its lasting functionality, identifying the contribution that resources and knowledge, skills and abilities, offer to the purposes of business dynamism, outlining the role that entrepreneurs assume in overcoming entropic spirals and in managing change processes. The evidence collected in the field shows the need for much more institutionalized governance models than in the past, less "entrepreneur-friendly" and more "business-friendly". In short, these are models that aim to strengthen strategic governance activity, while working on several dimensions: the protection of the wealth of values and guiding ideas that characterizes SMEs and entrepreneurial families; the investment of time and resources in a deliberate analysis and formulation of the medium-term development path; the development of an *open* perspective, which systematically pursues strong relationships with challenging partners; the activation of a physiological and meditated path of "defamiliarization", which is grafted onto managerialization but which can and must also reach the top tables of governance, i.e. the boards of directors and ownership.

Keywords: Strategie delle PMI, Imprenditori, Entropia, Risorse e competenze

Ricordo personale

Le opportunità di collaborazione e di confronto con Gianluca sono state numerose, nel contesto sia dell'attività dell'Area Strategia della SDABocconi, sia dell'avvio dell'Università dell'Insubria. I ricordi più intensi vanno però ai primi anni novanta, in quel di Pavia. Lui Professore Associato, io cultore della materia. Il Corso di economia aziendale era frequentato da centinaia di studenti, le lezioni si svolgevano nei cinema, le trasferte dovevano fare i conti con la nebbia. Non da ultimo, da varesini, ci si ritrovava nella sua casa di Daverio a correggere gli esami. Altri tempi, irripetibili, simpaticamente eroici.

1 – Introduzione

Il paper prende spunto dalla concezione dell'impresa come sistema cognitivo autopoietico che

... riproduce sempre la propria organizzazione, rigenerandone i componenti. Questa circolarità non impedisce il dinamismo aziendale; preserva l'autorganizzazione come identità e come unità, consentendole di evolvere mediante le perturbazioni del contesto e in modo ad esse consonante (Colombo, 1998, p. 540).

Si tratta di una tesi che solleva questioni di particolare rilevanza per un Paese come l'Italia fortemente caratterizzato dalle piccole e medie imprese. Nei fatti, configura un contrasto strutturale tra entropia ed energia positiva, tra conservazione ed innovazione, tra inerzie che determinano le crisi e visioni che valorizzano le opportunità di crescita. Né più, né meno, di quanto si osserva da qualche anno a questa parte facendo ricerca, girando per i territori e incontrando gli imprenditori.

A partire da tali premesse, il paper si propone di:

- tracciare alcuni fenomeni che stanno condizionando la funzionalità duratura delle imprese di minori dimensioni;
- identificare il contributo che risorse e conoscenze, competenze e capacità, offrono ai fini del dinamismo aziendale;
- delineare il ruolo che gli imprenditori, anche di nuova generazione, assumono nel superamento delle spirali entropiche e nella gestione dei processi di cambiamento.

2 – Le forze ambientali in campo: alcuni spunti di riflessione

La rilevanza delle piccole e medie imprese all'interno del tessuto economico del nostro Paese è ampiamente documentata dai dati statistici e dall'intenso dibattito sugli elementi di eccellenza, sui fattori di vulnerabilità, sulle condizioni di sviluppo del sistema. Tra queste ultime, una particolare attenzione è rivolta al tema della dimensione: le imprese italiane appaiono troppo piccole per competere con successo in contesti competitivi complessi come quelli che si stanno configurando per effetto della globalizzazione dei mercati, del crescente potere dei sistemi distributivi, delle innovazioni nelle tecnologie di comunicazione, delle dinamiche di delocalizzazione produttiva.

Non credo che le righe di cui sopra lancino messaggi di irresistibile fascino e di originale freschezza. Ma un elemento distintivo lo hanno: si tratta di riciclaggio allo stato puro. Ho infatti ripreso la quarta di copertina di un mio libro del 2000: *“Le piccole e medie imprese nei nuovi scenari economici – Insegnamenti da un’analisi del settore”*. E l’ho fatto per sottolineare che se, a distanza di venticinque anni, le PMI sono ancora protagoniste del modello industriale italiano, qualcosa di positivo è accaduto. È vero: molta acqua è passata sotto i ponti. È vero: i settori hanno cambiato pelle e confini; le aziende hanno modificato strategie e strutture; le tecnologie hanno ridisegnato gli uni e le altre. Ma gli imprenditori e le imprese di cui sono al comando continuano ad assumere un ruolo esiziale per l’intero sistema-Paese.

Ciò detto, guardando al futuro, focalizzerò l’attenzione su tre fenomeni ambientali di particolare rilevanza:

- le sfide dell’economia circolare;
- le tendenze demografiche;
- gli ecosistemi per l’imprenditorialità.

Non che le sfide della digitalizzazione riguardino altri attori, non che le dinamiche geopolitiche siano irrilevanti, non che il mercato dei capitali o del lavoro siano variabili marginali. Tutt’altro! Più semplicemente, l’obiettivo è quello di lanciare qualche riflessione, alla soglia della provocazione, su dinamiche evolutive tanto impattanti quanto non sempre adeguatamente considerate.

Circular economy va di pari passo con ESG. Per articolare il pensiero, mi permetto di giocare con le parole: “S” sta per *social*, come da manuale; “E” diventa *excursus*; “G” si trasforma in *growth*.

Welfare, coinvolgimento, impegno sociale, rapporti con il territorio, rispetto dei diritti umani: la tentazione di affermare che gli imprenditori con la S siano di casa è forte.

È una tentazione che deriva dalla miniera di vicende imprenditoriali social-oriented che il capitalismo familiare ha alimentato per decenni e decenni. E che matura dalle numerose pubblicazioni, accademiche e divulgative, che se ne sono occupate. Al riguardo, metto in campo la “E” di *excursus* e sfoglio “Gioielli, bambole e coltelli” (Moussanet & Paolazzi, 1992), facendo un viaggio che:

- parte dalla Riviera del Brenta, dove di welfare si agiva fattivamente fin dagli inizi del Novecento, quando il Calzaturificio Voltan ha promosso una Società operaia di mutuo soccorso e un magazzino cooperativo di consumo;
- passa da Arzignano, dove “si inseguono le nozze tra la concia e l’ambiente” e dove il rinnovamento delle tecnologie e la riqualificazione professionale “parte dai banchi di scuola”. Esempio agli atti il Galilei, Istituto Tecnico Professionale specializzato nella chimica della concia, alle cui attività le imprese danno un contributo fondamentale;
- transita tra le pentole e i rubinetti di Lumezzane. Testualmente: “una famiglia su due ha un imprenditore in casa. Una propensione al rischio che, in più, trova un collante formidabile, forse inimitabile, nella solidarietà tra i lumezzanesi. È un paese-comunità”. Un riscontro, nelle parole del Sindaco: “Abbiamo raccolto i fondi per il campo sportivo; alla colletta hanno partecipato anche gli imprenditori “emigrati” da anni”;
- fa tappa nel Cusio, distretto della rubinetteria in cui “si va diffondendo la duplice figura dell’imprenditore-sindaco” (per i dettagli si legga a p. 417);

- si conclude a Biella, dove nel 1990 viene inventato Intraprendere, il primo salone italiano per creatori d'impresa e dove è nato il progetto di Città Studi, area multifunzionale integrata in cui operano strutture destinate alla formazione, alla ricerca applicata, al trasferimento delle tecnologie nel tessile e nei settori ad esso correlati.

Potrei proseguire il viaggio, citando altri distretti; potrei richiamare l'eredità di grandi imprenditori del passato (Bricco, 2022); potrei ampliare l'analisi alle interazioni con il territorio di impegno elettivo (Zattoni, 2021). Scelgo invece un'altra via, quella che porta ad affermare che istituzionalmente le PMI hanno sempre avuto al centro della propria azione la dimensione sociale, alimentando circuiti virtuosi e generando valore per l'ambiente di riferimento. È un'azione che ha fatto perno sull'imprenditore e che ha preso forma nei rapporti parentali, per poi scalare a livello di impresa: relazioni costruttive con i collaboratori (e tra di essi), con la comunità locale, con l'ambiente esterno. È un'azione che ha tratto linfa dallo straordinario patrimonio di energie e valori che contraddistinguono le imprese familiari, a cominciare dalla concezione dell'azienda come bene privato di interesse pubblico.

A questo punto, la domanda sorge spontanea: se le PMI sulla famosa "S" hanno sempre lavorato, dove starebbe la sfida? Per rispondere, utilizzo la "G" di growth e sposto l'attenzione sul fatto che si è di fronte a dinamiche strutturali che chiamano in causa il disegno strategico dell'impresa.

Quando si parla di ESG, infatti, a tema non ci sono tecniche e strumenti di rendicontazione *up to date*, Agende e Protocolli *à la page*. Ci sono i business model a cui tendere, le strategie da perseguire, i cambiamenti organizzativi da attuare per la continuità di successo delle imprese che si ha la responsabilità di gestire. Le sfide poste dalla circular economy confermano che le PMI sono attese da una stagione di intensa transizione, fortemente caratterizzata dall'innovazione, dal *learning by doing*, dal *continuous improvement*, dall'*open innovation*. L'entropia è dietro l'angolo, l'inerzia non paga. Bisogna agire.

Un esempio, tra i tanti possibili: la dinamica evolutiva della filiera Legno-Arredo. Basta un'analisi in superficie per far emergere fenomeni destinati a condizionare in profondità gli investimenti in innovazione e la competitività delle imprese: utilizzo di materiali riciclabili, gestione del "fine vita" dei prodotti, ricorso a energie rinnovabili, presenza di certificazioni ambientali, interventi sui processi organizzativi e sulle modalità di lavoro. Sta dunque alle PMI il saper cogliere l'opportunità di tale transizione, collaborando con i diversi attori della *supply chain* (fornitori, produttori, distributori, operatori logistici, ...), accedendo agli incentivi offerti dai *policymaker*, interagendo con gli istituti di credito, promuovendo il cambiamento culturale e la formazione dei propri dipendenti (Gjergji, 2025).

La questione demografica assume contenuti e determina implicazioni che vanno ben oltre l'oggetto del paper. Ciò non toglie che vada posta anche per i suoi riflessi sul "fare impresa" o ancor più precisamente sul "fare l'imprenditore". La tesi di fondo è semplice, fin banale: anche ai fini del fattore imprenditoriale, la popolazione conta. Due spunti, che non hanno valenza statistica ma che configurano situazioni in cui la variabile demografica ha giocato e sta giocando un ruolo importante ai fini dell'imprenditorialità.

Il *primo spunto* fa riferimento al contributo che la natalità ha dato allo sviluppo dei distretti industriali in Italia. Più di un secolo or sono, discutendo di localizzazioni produttive, Alfred Marshall (1920) ne rilevava l'"*industrial atmosphere*" e i suoi benefici effetti: "*i misteri dell'industria non sono più tali, è come se stessero nell'aria e i fanciulli ne apprendono molti inconsapevolmente*". Già, i fanciulli e le fanciulle, proprio loro. Se tanto mi dà tanto, l'analisi dello sviluppo industriale

italiano del primo e del secondo dopoguerra, sensibilmente determinato dalle piccole imprese e dalle economie di localizzazione, non può prescindere dalla demografia. Un riferimento empirico: il “fenomeno Lumezzane”, distretto industriale della rubinetteria in provincia di Brescia, analizzando il quale Giancarlo Provasi (1995) mette la lente anche sulla famiglia e sulla numerosità dei suoi membri: nel 1971, il 13% delle famiglie è composto da sei o più membri. Nel 1981, la percentuale delle famiglie molto numerose passa al 7%. Nel censimento 1991, le famiglie con 6 o più membri sono comunque il 3.3%, a fronte del 2.1 a livello provinciale e del 1.3 del capoluogo. Per poi commentare:

É facile attribuire la prolificità delle famiglie Lumezzanesi alla diffusa e fortemente sentita etica cattolica in tema di procreazione e rapporti matrimoniali. In realtà, senza negare il rilievo soggettivo di questi vincoli etici molto sentiti, il numero elevato di figli ha motivazioni oggettive ben precise nel modello di sviluppo. Erano infatti le famiglie più numerose quelle che potevano contare su un più alto tasso di successo adattivo, in virtù principalmente di due fattori: la più elevata capacità di accumulazione originaria di capitali, che è avvenuta attraverso l'autosfruttamento delle risorse di lavoro famigliari; la possibilità di diversificare le fonti di reddito e di conseguenza la maggiore propensione ad assumere rischi imprenditoriali in quanto coperti dal reddito familiare complessivo (1995, p. 28).

Della serie, se si è in tanti in famiglia, l'azienda cresce più facilmente. Non solo, le opzioni si moltiplicano: qualcuno avvia la “start up” e qualcun altro rimane “sotto padrone”. Poi, a tempo debito, si sposta. Deduzione: se nel 1971 le famiglie numerose fossero state il 3% e non il 13%, il “fenomeno” Lumezzane sarebbe stato un po' meno “fenomeno”. Corollario: se l'effetto natalità è valso per Lumezzane, è valso anche per altri contesti.

Il secondo spunto riguarda i flussi di imprenditorialità connessi all'immigrazione. Due dati, giusto per dimensionare il fenomeno (Fondazione Leone Moressa, 2021, pp. 108 e ss.). Il primo: gli imprenditori immigrati (persone fisiche titolari di cariche imprenditoriali) risultano circa 740.000, più del 10% dei quali di origine cinese. Il secondo: su un totale di circa 5 milioni di imprese attive in Italia, quasi l'11% è a conduzione straniera (ovverosia controllate da soci nati all'estero). Non si tratta di un fenomeno marginale, soprattutto se lo si considera in prospettiva dinamica e se lo si contestualizza nei settori di attività economica in cui è prevalente (più del 60% delle imprese opera nel commercio e nelle costruzioni). In buona sostanza, è come se si fosse innescata una dinamica di sostituzione tra imprenditoria italiana e imprenditoria immigrata. Valga, come stimolo, quanto scrivono Raffaele Oriani e Riccardo Staglianò (2008):

L'Italia dei cinesi non è un Paese per vecchi. Quella degli italiani apparentemente sì. Gli immigrati che ci stavano davanti avevano ancora l'energia e il coraggio dei nostri anni Cinquanta, le figure robuste e scattanti del nostro cinema in bianco e nero. Da Nord a Sud, questi formidabili raddomanti di opportunità ci aiutano a riscrivere la geografia dello sviluppo. Sulle montagne cuneesi li abbiamo visto spaccarsi la schiena e riempire il portafogli nella lavorazione di pietre antiche su cui i locali avevano messo una croce. A Matera, quando i distretti dei divani hanno cominciato a segnare il passo, senza l'entrata in scena dei cinesi sarebbe stata dura evitare la catastrofe (Oriani & Staglianò (p.11).

Dai dati camerali agli itinerari giornalistici il messaggio è chiaro: l'immigrazione alimenta l'imprenditorialità e tiene vive le imprese, in particolare nei settori tradizionali dell'economia.

Si potrebbe mettere altra carne al fuoco dei rapporti tra demografia e fattore imprenditoriale, delineando fenomeni socioeconomici come le *start-up*, gli *spin-off*, l'imprenditoria femminile, la *corporate entrepreneurship*. Ma la sostanza non cambierebbe di gran che e il filo rosso del “più

natalità, più imprenditorialità” ne uscirebbe ulteriormente rafforzato. Con una sottolineatura finale.

Ai fini del fattore imprenditoriale, la popolazione conta non solo perché è funzionale al mestiere di imprenditore, ma anche perché fa cultura, comunica modelli, elabora *benchmark*. In altre parole, quando si parla dei rapporti tra imprenditorialità e sviluppo economico (Colombo & Dubini, 1988, pp. 27-68), è bene ricordare che famiglia, società civile, cultura locale, istituzioni, hanno sempre assunto un ruolo fondamentale.

Prendiamo la famiglia. Non è un caso che gli imprenditori tendano a provenire da ambiti familiari che hanno educato alla laboriosità, alla concretezza, alla intrapresa. Raccontando che era cresciuto in una fattoria e che a dodici anni era già diventato allevatore professionista di conigli, Renzo Rosso (2011) precisa:

Era come se mi si fosse accesa una lampadina in testa: d'un tratto vidi il mio futuro! Da quella prima esperienza imprenditoriale ho imparato che, se hai un buon prodotto e se sei disposto a lavorare sodo e con pazienza, puoi iniziare a guadagnare. Mi tornò in mente l'avventura dei conigli qualche anno dopo, quando scoprii un prodotto ancora migliore.

Pensiamo alla scuola. Per quanto correlare successo dell'impresa e formazione scolastica dell'imprenditore sia tutt'altro che semplice, è innegabile che la scuola faccia la sua parte. Non è un caso che si parli di “scuole-impresa”, istituzioni scolastiche in cui si svolge con particolare efficacia il ruolo di istruttori-facilitatori in vista della creazione di iniziative imprenditoriali. I tratti distintivi del modello sono dati dalla natura dei programmi, dall'articolazione del processo di apprendimento, dagli stimoli formativi (non limitati alle conoscenze analitiche ma allargati alle capacità di fare e di progettare), dal network di relazioni. Una evidenza, dal particolare valore simbolico: i rapporti fra gli imprenditori di prima generazione della *packaging valley* emiliana e i loro studi presso l'Istituto Tecnico Aldini-Valeriani di Bologna (Lorenzoni, 1998).

Accenniamo alla società civile. Interessanti fenomeni di vitalità imprenditoriale vengono associati, da qualche tempo anche in Italia, alle minoranze etniche che si insediano in un determinato territorio. Le matrici rilevanti dell'imprenditorialità vanno ricercate nella esigenza di “ripartire da zero”, nel desiderio di emancipazione, nelle opportunità generate dalla comunità di riferimento. A volte, l'iniziativa imprenditoriale è il punto di arrivo di un percorso di inserimento sociale, avviatosi attraverso un rapporto di lavoro dipendente. Per molti aspetti, la decisione individuale di intraprendere una strada rischiosa rappresenta una forma (“la” forma?) di stabilizzazione in Italia, dove spesso si è nel frattempo costruita o ricostruita la famiglia.

Si tratta, in generale, di un patrimonio socioculturale inestimabile. Sono valori ed esperienze, attitudini e conoscenze da preservare in tutti i modi possibili. Guardando al futuro, avremo sempre più bisogno di educare al rischio, di stimolare l'intrapresa, di legittimare l'impresa:

Per un'ironia della sorte, la prefigurazione della società di domani rischia di assomigliare un po' all'eterogeneo universo settecentesco di Cantillon, popolato da figure che non possono contare su un reddito fisso, ma variabile a seconda delle circostanze, delle congiunture e soprattutto delle capacità di industriarsi. In questo senso, tutti sono sollecitati a diventare imprenditori di sé stessi, impiegando al meglio il proprio capitale umano, valorizzato attraverso l'ammodernamento incessante del patrimonio di conoscenze in possesso di ciascuno (Berta, 2018, pp 208-209).

In un Paese che ha maturato competenze distintive nel muoversi strumentalmente tra lo sguardo lungo e la visione corta, cito Luigi Einaudi (1960):

Migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. È la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di guadagno. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare gli impianti, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno. Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie ed investono tutti i loro capitali per ritirare spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi.

Era il 1960. Negli scenari del terzo millennio, la tendenza evocata da Einaudi rischia di essere invertita da "migliaia, milioni di individui" a "milioni, migliaia di individui". Se fosse, e probabilmente lo è, per il bene del Paese e delle future generazioni, bisogna arrestarla. Ce n'è per tutti, non ultimi quelli che continuano imperterriti a "molestare, inceppare e scoraggiare" gli imprenditori, monito che diventa un assist per il terzo approfondimento: gli ecosistemi a servizio dell'imprenditorialità e della competitività aziendale.

Il punto di partenza è di ampio respiro, assume valenza culturale: l'intera società civile dovrebbe ricordarsi più spesso che l'Italia è cresciuta grazie agli imprenditori e alle aziende da essi governate. E dovrebbe agire di conseguenza, riconoscendo la funzione sociale dell'impresa ed identificandola come il luogo elettivo dove si generano i posti di lavoro (o si prova a difenderli).

Il passo successivo è tanto immediato quanto concreto: bisogna creare le condizioni istituzionali affinché le imprese possano esprimere a pieno il proprio potenziale. Affrontando la questione con Corbetta (2011, pp. 107-127), snocciolavo un *cahier des doléances* e di ostacoli da rimuovere; elencavo opere incompiute degne di *En attendant Godot*; invocavo l'impegno di una pluralità di attori a vario titolo coinvolti nel funzionamento dell'asse portante dell'economia italiana. In tutta franchezza, *policy makers*, intermediari finanziari, scuola, università, *opinion leaders*, media, da allora qualcosa hanno anche combinato, ma l'ecosistema per l'imprenditorialità a suo tempo auspicato rimane in gran parte da costruire. Troppo spesso gli imprenditori devono ancora fare i conti con l'inadeguatezza delle infrastrutture, con lo strapotere della burocrazia, con la rigidità del lavoro e del credito, con l'evanescenza delle policies.

Ecco perché diventa fondamentale, guardando al futuro, entrare nella prospettiva di interventi di alto respiro, a sostegno di una pluralità di imprese, siano esse espressione di un settore, di una filiera, di un territorio. La competitività prospettica delle PMI passa anche da lì, e in particolare da un "modello" (Colombo & Dubini, 1988, pp. 191-232) che sintetizzi le variabili in gioco e che indirizzi gli attori coinvolti verso azioni efficaci ed efficienti, a beneficio del contesto economico target. In poche parole, passa da un lavoro rigoroso sul "che cosa fare" e sul "chi" deve farlo.

Partiamo dal "che cosa". Il presupposto è che le azioni siano concepite e formulate all'interno di una visione di sviluppo unitaria e orientata al medio periodo. A mò di vademecum: lente sul tal sistema di imprese; identificazione delle condizioni per rafforzarne la competitività di medio periodo; definizione della cassetta degli attrezzi (supporto alla sostenibilità, alla produttività dei fattori, all'innovazione, allo sviluppo di competenze, alla

semplificazione) con cui intervenire. Ma anche, se non soprattutto: valutazione dei risultati in itinere e correzioni di rotta a stretto giro.

Con due note al contorno. Innanzitutto, devono essere interventi selettivi, che tengono in profonda considerazione la rilevanza dell'ambito economico in oggetto, i contributi offerti dagli attori a vario titolo coinvolti, le risorse attivabili e i benefici attesi. Detto in altri termini, tutto non si può fare, pena il farlo male, sperperando tempo e soldi. Una "buona" politica industriale è inevitabilmente espressione del *trade-off management*: investo lì perché da lì punto ad avere un ritorno di innovazione e di crescita. Quella meno buona, quella "a pioggia" per intenderci, è politica e basta. In secondo luogo, devono essere interventi pragmatici, che tirano dritto verso la semplicità, la flessibilità, la tempestività. Condizioni evidenziate una trentina di anni fa, in un libro sulle politiche di facilitazione per la crescita delle piccole e medie imprese, che, purtroppo, si sono rivelate parole al vento (Brunetti et al., 1997).

Se veniamo al "chi", si apre, come già si osservava, un mondo. Val la pena sottolineare i compiti fondamentali dello Stato e dei suoi apparati: assicurare la stabilità del quadro macroeconomico; creare le condizioni per la competitività delle imprese (migliorando efficienza e qualità dei fattori produttivi primari, a cominciare dal mercato del lavoro, dalle infrastrutture e dall'accesso alle materie prime); far sì che i meccanismi e gli incentivi che disciplinano la concorrenza siano orientati alla crescita della produttività. C'è poi da mettere a tema il ruolo della rappresentanza, sempre più sollecitata a innovare la proposta di valore indirizzata ai propri associati e, di riflesso, il *modus operandi* che ha caratterizzato cicli economici ben diversi da quelli degli ultimi anni. E c'è anche da disquisire di sistema creditizio, di scuola e di università, di ordini professionali. Aria di mobilitazione generale, e il tempo stringe.

3 – Il contributo delle risorse critiche

I tre fenomeni sinteticamente rappresentati intendono configurare variabili di contesto destinate a condizionare la continuità di sviluppo delle PMI. Lo fanno in chiave rappresentativa, alla soglia dell'emblematico, nella profonda consapevolezza che l'ambiente è in grande fermento e le dinamiche evolutive risultano ben più estese e tutt'altro che sotto controllo. In sintesi, poste di fronte ai nuovi scenari, quelli definiti del *new normal*, per molte PMI la normalità tende a coincidere con la complessità, l'innovazione diventa sinonimo di sopravvivenza. La conclusione è immediata: servono risorse e competenze outstanding, coerenti con sfide che stanno salendo di livello. In altre parole, diventa necessario sviluppare le risorse critiche del processo cognitivo: conoscenze e fiducia.

La vitalità dell'impresa, il suo valore economico, si basano sulla sua capacità di mantenere e sviluppare nel tempo un bilancio attivo in termini di conoscenza e di fiducia. La centralità di tali risorse è evidente, se si pensa che la conoscenza rappresenta a un tempo l'input, il processo e l'output dei sistemi cognitivi. D'altra parte, assegnando un valore economico alla conoscenza, in funzione della distribuzione asimmetrica delle informazioni, si scopre che la fiducia occupa una posizione centrale per l'attivazione e il mantenimento del sistema cognitivo (Colombo, 1998, p. 541).

In sintesi, *sic stantibus rebus*, per continuare a giocare un proprio ruolo le PMI non possono che guardare alla capacità di governo del sistema-azienda come allo snodo dirimente della propria competitività prospettica. Sul tavolo degli imprenditori c'è un incessante lavoro sulle attività operative e su quelle di set-up, c'è una perpetua alternanza tra visione e azione, c'è un congenito strabismo tra il breve e il medio periodo (del lungo non parla, comprensibilmente,

più nessuno). È un lavoro sulla catena del valore, sulle sue attività costitutive, sulle interrelazioni interne e su quelle con l'esterno. La si smonta e la si rimonta in continuazione, la si configura e la si riconfigura instancabilmente, senza mai dimenticare l'elemento fondante, quella visione d'assieme che impone una prospettiva olistica, da circuito aperto e dinamico. Per l'appunto, da "impresa come sistema cognitivo".

A dimostrazione di quanto sta accadendo e potrà accadere nel cantiere di ridisegno delle catene del valore delle PMI riporto, senza alcuna pretesa di esaustività, alcuni spunti sul fabbisogno di competenze e conoscenze in aree tipicamente "core" (la gestione della produzione e dell'innovazione), sul fronte della "nuova finanza" per la crescita, in risposta alle sfide indotte dall'intelligenza artificiale.

Con riferimento alla gestione della produzione, il tema dominante riguarda l'adozione di logiche e metodologie *lean*, accompagnate dalla digitalizzazione dei processi produttivi e logistici propria degli approcci Industry 4.0. In proposito, sia la letteratura scientifica sia i contributi più divulgativi (Secchi et al., 2022) concordano nel riconoscere gli effetti positivi di tali approcci per migliorare le *operations* e, di conseguenza, la competitività delle aziende, anche quelle di minori dimensioni (Hu et al., 2015). Ad esempio, adottando metodologie *lean*, anche una PMI può riuscire a garantire tempi di risposta molto contenuti, puntualità nell'evasione degli ordini, proposte di personalizzazione particolarmente spinte, livelli di eccellenza sul fronte delle performance di costo e qualità.

Nei fatti, si pone nelle condizioni di soddisfare quei fattori critici di successo che caratterizzano il complesso contesto competitivo cui si è fatto cenno, ascrivibile al mondo del *new normal*. Certo, più semplice a dirsi che a farsi: nell'implementazione del *lean manufacturing* e delle tecnologie digitali, le PMI tendono a scontare notevoli difficoltà. Fra i principali fattori che ne frenano l'adozione si ritrovano carenze economico-finanziarie, legate alle dimensioni e agli strumenti di valutazione degli investimenti; deficit organizzativi, indotti dalla scarsità di personale qualificato; barriere culturali, derivanti dalla resistenza al cambiamento. Detto dei vincoli, una *roadmap* che faciliti la transizione verso processi produttivi più *lean* e digitali esiste e passa soprattutto dalla promozione di una cultura *open*, volta a trarre il maggior beneficio possibile dagli stimoli esterni (Gjergji et al., 2025, pp. 97-99). Non poche esperienze sul campo sanciscono infatti l'importanza del *know-where*, ovvero della capacità di individuare e selezionare quei partner (clienti e fornitori) che, grazie all'adeguatezza della loro conoscenza su una determinata tecnologia, possono innescare il processo di cambiamento.

Per quanto riguarda l'innovazione, utili spunti emergono da un'analisi condotta in 40 piccole e medie imprese appartenenti a settori caratterizzati da differente intensità tecnologica (tessile – bassa intensità; meccatronica – media intensità; scienze della vita – alta intensità), operanti in Lombardia e in particolare nella regione insubrica. Manzini et al. (2022), riconoscono nella limitatezza delle risorse finanziarie e delle competenze tecnologiche un possibile freno alla loro capacità di innovare. Tuttavia, muovendosi all'interno di una sorta di paradosso dell'innovazione, questa cronica debolezza è il fattore che consente ad esse di valorizzare e sfruttare al massimo le proprie competenze distintive (*competence stretch and leverage*, Hamel & Prahalad, 1993). Senza alcuna presunzione da "incumbent", le PMI non sperimentano il paradosso di Icaro, ma riescono pragmaticamente a rimanere competitive, nonostante la scarsità di risorse.

Un cenno alle risorse finanziarie, *vexata quaestio* quando si parla di PMI. Nel dibattito mezzi propri, finanziamento bancario, quotazione su un mercato ristretto, uno spazio importante è occupato ormai da anni dal *private equity*, inteso quale "attività di investimento nel capitale di rischio

di imprese non quotate, con l'obiettivo di valorizzazione dell'impresa oggetto di investimento ai fini della sua dismissione entro un periodo di medio-lungo termine" (Gervasoni & Sattin, 2020, p.18). Sullo sfondo, il nobile intento dell'operazione: affiancare l'impresa con l'apporto di know how non solo finanziario, al fine di farla crescere e migliorarne le performance. Gli anni in cui ai fondi veniva attribuito un ruolo più da locusta che da partner sembrerebbero alle spalle. Analizzando un campione di 216 aziende italiane negli anni successivi al disinvestimento da parte di fondi di *private equity*, uno studio (2023) condotto dal team dell'Osservatorio del *Private Equity* della LIUC (PEM) rileva per esse incrementi di fatturato, EBITDA e numero dei dipendenti, a testimonianza dell'efficacia di tale forma di finanziamento ai fini della crescita delle PMI. In particolare, tale efficacia tende a manifestarsi se l'azienda è disposta a farsi guidare dal finanziatore-professionista e si apre a nuove competenze, anche dal punto di vista organizzativo-manageriale. Naturalmente non esiste solo il *Private Equity* come forma di finanza alternativa ai tradizionali canali creditizi, a volte poco attenti alle esigenze delle PMI. Ad esempio, anche il *Private Debt*, termine con il quale si indicano tutti gli strumenti di debito sottoscritti attraverso canali extra-bancari da investitori istituzionali, è diventato sempre più importante per il finanziamento di aziende dinamiche e in rapida crescita.

Un rapido commento su una sfida di portata storica, quella derivante dall'*intelligenza artificiale*.

Una *survey* di Accenture (2019) ha mostrato che in Italia l'88% dei manager ritiene che gli investimenti in AI consentano di raggiungere i propri obiettivi di crescita e che quasi tutti considerano l'AI un fattore strategico (Awalegaonkar et al., 2019; Schwaeke et al., 2024). Non ci sono ad oggi evidenze significative dell'effetto dell'AI nelle PMI e il loro utilizzo è ancora in fase iniziale (Hansen & Borg, 2021), ma il potenziale applicativo esiste, come documentato da non poche esperienze che stanno producendo risultati di valore. Per rimanere nel manufacturing, si va dalla manutenzione predittiva al controllo di qualità, dalla previsione della domanda all'ottimizzazione dei processi produttivi, fino a giungere al supply chain management (Hansen & Borg, 2021, Secchi, 2022). In una visione più ampia, vanno recepite le potenziali applicazioni nella generazione di contenuti creativi, nella gestione dei servizi alla clientela, nelle attività di marketing, nelle aree della sicurezza e della compliance (Gjergji et al., 2025, pp. 99-103). Il tutto, tenendo presente che le caratteristiche organizzative, situazionali, tecnologiche e individuali stanno influenzando l'implementazione delle tecnologie di AI da parte delle PMI per raggiungere la sostenibilità, con il supporto tecnologico e la leadership che agiscono da fattori di moderazione (Chauduri et al., 2022). In sintesi, come è stato già evidenziato per le tecnologie digitali, il percorso di adozione è tutt'altro che agevole: difficoltà a definire obiettivi e processi, risorse limitate, scarso commitment del vertice. Messe tutte insieme, magari non ostacolano, ma di certo non facilitano.

4 – Il ruolo degli imprenditori

Rileggendo forze in campo e fabbisogno di risorse, si conferma che per molte PMI la vera sfida sia rappresentata dalla qualità dell'attività di governo strategico (Demattè, 2004). È come se la necessità di "fare e pensare la strategia", di "connettere fenomeni e concetti apparentemente contraddittori", di mobilitare risorse e competenze formulando un "progetto strategico sufficientemente ricco per essere riconosciuto come luogo di interazione dei punti di vista espressi dai diversi attori aziendali" (Colombo, 1993, p. 47) si sia fatta più impellente che in passato.

Senza entrare più di tanto nel merito del processo, sia esso pianificato o emergente, il dato di fatto è che gli imprenditori hanno sempre manifestato doti straordinarie nel formulare e portare a compimento il “*disegno che definisce il sistema delle attività aziendali, orientandolo verso risultati e obiettivi comuni*” (Coda, Invernizzi & Russo, 2021, p. 1). Si tratta di doti, di abilità, di sensibilità variamente riconducibili alla curiosità e alla creatività, alla passione e alla determinazione, all’efficacia nel leggere opportunità e nel prendere decisioni, al veder lontano e al portare a compimento il disegno. Tutto sommato, si potrebbe planare su una sorta di *nihil novum sub solem*. Nel tempo, mercati, settori, tecnologie sono sempre cambiati. Se le catene del valore sono state ridisegnate, se i modelli gestionali sono stati rivisitati, qualcuno l’avrà pur fatto. E se quel qualcuno sono stati gli imprenditori, perché non dovrebbero continuare a farlo?

Per una ragione più volte richiamata nel paper: l’intensità dei cambiamenti si è di molto accentuata e la capacità di reazione delle PMI alle spirali entropiche è messa, ormai da tempo, a dura prova.

Un primo riscontro, in tema di concezione del rischio. Disquisendo di doti imprenditoriali, emerge spesso l’attitudine a identificare una soglia di rischio ragionevole, sotto la quale non si può andare e oltre la quale è meglio non spingersi. Bisogna investire, innovare, far crescere la struttura. tenendo i piedi per terra, in modo da rendere fisiologico lo sviluppo, da non bruciare le risorse, da limitare l’impatto di possibili errori. Intrapresa e pragmatismo, follia e realismo. Esercizi acrobatici al limite del paradossale, che hanno sempre fatto parte del mestiere. Ma un alert è d’obbligo: l’identificazione della soglia di rischio ragionevole si va facendo vieppiù complicata. Bisogna prendere decisioni navigando nel mare tempestoso dell’incertezza indotta dal business, dalle crisi energetiche, dalle tensioni geopolitiche e chi più ne ha più ne metta. Quanto a *hic Rhodus, hic salta*, gli imprenditori non si sono mai tirati indietro, ma è indubbio che la responsabilità individuale risulti sempre più sollecitata e che il peso sulle spalle tenda all’insostenibile.

Un secondo riscontro: la propensione a far crescere una comunità di persone. La storia di molte PMI trasferisce l’immagine di imprenditori che hanno saputo creare un team fortemente motivato a realizzare un progetto originale e sfidante. Si è trattato di comunità che si sono identificate nel sogno imprenditoriale, che hanno fatto proprie le vicende aziendali, che hanno interiorizzato valori di laboriosità, di intrapresa, di responsabilità individuale e li hanno declinati negli specifici ambiti di competenza. Sul ponte di comando, imprenditori che hanno interpretato un ruolo carismatico nel trasmettere una prospettiva di crescita per l’azienda e per le persone che vi operavano. Che hanno “messo in azione il discorso strategico” manovrando la leva della *comunicazione* (Colombo, 2004). Che hanno esercitato il proprio potere in modo responsabile e controllato, dimostrando autentico interesse al bene dell’organizzazione piuttosto che al prestigio personale. Che, in poche parole, hanno generato fiducia, consenso, rispetto per il disegno di sviluppo perseguito.

Or bene, affermare che quel mondo non esista più sarebbe sbagliato; ma illudersi che la storia continui all’infinito lo sarebbe altrettanto. Basti pensare al fatto che le aspettative dei collaboratori stanno vivendo una sorta di rivoluzione copernicana sul piano dell’engagement, del workload balance, della crescita professionale e della mobilità interaziendale, giusto per fare qualche esempio. Basti riflettere sul crescente inserimento di nuovi profili di competenze, tanto necessario quanto destinato ad impattare su organigrammi e sistemi operativi magari fermi da anni. Basti prendere in considerazione la diffusa apertura a manager esterni in posizioni di responsabilità, tendenza che comporta deleghe e modelli di governance inevitabilmente

orientati a intaccare quella leadership autorevole che tanto ha ispirato e guidato le PMI di casa nostra.

In conclusione, le forze di cambiamento in atto evidenziano la necessità di modelli di governance molto più istituzionalizzati che in passato, meno a “misura d’imprenditore” e più a “misura d’impresa”. Sono modelli che mirano a “sviluppare nel tempo un bilancio attivo in termini di conoscenza e di fiducia” (Colombo, 1998, p. 541). O, in termini più diretti, a rafforzare l’attività di governo strategico, lavorando al contempo su più dimensioni.

Innanzitutto, la tutela della ricchezza di valori e di idee-guida che caratterizza le aziende in oggetto. La concezione dell’impresa come bene a servizio di una pluralità di attori, la gestione del capitale come risorsa “paziente”, l’ambizione a costruire un’opera che lasci il segno, la determinazione nel superare momenti difficili, non rappresentano che una minima parte di quell’enorme patrimonio culturale che imprenditori e imprese familiari rappresentano. È un patrimonio da preservare, senza se e senza ma.

In secondo luogo, l’investimento di tempo e di risorse in una deliberata attività di analisi e di formulazione del percorso di sviluppo di medio periodo. Detto in altri termini, lo sviluppo di competenze distintive per le governance e per la strategia (Gjergji et al., 2025, pp. 107-113), che vanno da quelle organizzative e tecnico-specialistiche a quelle derivanti dalla *twin transition*, dalle capacità di sintesi a quelle che stimolano il pensiero critico e il problem solving. Possederle non è affatto scontato, metterle a sistema per alimentare il dinamismo aziendale e l’innovazione strategica men che meno.

In terzo luogo, lo sviluppo di una prospettiva *open*, che persegua sistematicamente relazioni forti con partner sfidanti come possono essere fornitori e clienti di particolare statura, centri di ricerca e università, e, perché no, concorrenti con cui si possano coltivare progetti a somma maggiore di zero. È un’ipotesi di lavoro che configura un passaggio per certi aspetti epocale, quello che sposta il baricentro delle PMI dai rapporti personali alle connessioni istituzionali.

Infine, un percorso fisiologico e meditato di “defamiliarizzazione”, che si innesta sulla managerializzazione ma che può e deve giungere anche ai tavoli alti della governance, quelli dei consigli di amministrazione e quelli della proprietà (Coda, 2021, p.145).

Si tratta di modelli già in azione, tutt’altro che da laboratorio. L’analisi sul campo registra casi aziendali in cui è stato intrapreso un intenso processo di cambiamento nella direzione della istituzionalizzazione dell’attività di governo. Una ricerca in corso di realizzazione nel contesto di CIVIS, il Centro sulla Cultura, l’innovazione, i valori imprenditoriali per lo sviluppo della LIUC e avente per oggetto quindici PMI, ben rappresenta l’evoluzione in atto lungo le direttrici tracciate: valori forti, processi strategici strutturati, collaborazioni esterne che rappresentano un asset. Non solo, ormai da tempo va emergendo una classe di giovani imprenditori portatori di una concezione moderna dei rapporti con la famiglia proprietaria, flessibile della struttura del capitale e del modello organizzativo, aperta alla crescita dimensionale e alle relazioni con una pluralità di stakeholder. Non da ultimo, attenta alla strategia, ai suoi contenuti e ai processi che la determinano e che la portano a realizzazione (Lazzarotti & Sciascia, 2023).

Nel 2011, introducendo “Gli imprenditori – Il valore dei fatti”, Guido Corbetta ed io scrivevamo:

Con questo lavoro ci proponiamo di offrire qualche riflessione sugli imprenditori italiani del 2020 o, e non dovrebbe essere troppo diverso, del 2025 o del 2030. Siamo convinti che gli imprenditori saranno ancora una risorsa insostituibile per lo sviluppo del nostro paese, ma siamo altresì consapevoli che dovranno avere caratteristiche un po' diverse da quelle di oggi.

Trascorsi quasi quindici anni, il messaggio rimane valido. Di certo gli imprenditori sono cambiati, di certo sono destinati a cambiare. Ma l'Italia continua ad averne un grande bisogno: abbiamone stima, non lasciamoli soli.

5 – Supporto

Questo lavoro è stato realizzato all'interno del centro di ricerca CIVIS (Centro sulla Cultura, l'innovazione, i valori imprenditoriali per lo sviluppo) di LIUC Università Cattaneo, finanziato dalla Fondazione Villoresi Poggi.

6 – Bibliografia

6.1– Articles

- Awalegaonkar, K., Berkey, R., Douglass, G., & Relly, A. (2019). *AI: fatta per scalare*. Accenture. <https://www.accenture.com/it-it/insights/artificial-intelligence/ai-investments>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Chaudhuri, S. (2022). Innovation in SMEs, AI dynamism, and sustainability: The current situation and way forward. *Sustainability*, 14(19), 12760. <https://doi.org/10.3390/su141912760>
- Colombo, G. (1993). Da Atena a Hermes: pensare e agire la strategia. *Economia e Management*, (5).
- Colombo, G. (2004). *La dimensione discorsiva del management strategico* (Working Paper n. 8). Università dell'Insubria, Facoltà di Economia.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.
- Hansen, A. B., & Borgh, S. (2021). Artificial intelligence and internet of things in small and medium-sized enterprises: A survey. *Journal of Manufacturing Systems*, 58, 362–372. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.08.009>
- Hu, Q., Mason, R., Williams, S. J., & Found, P. (2015). Lean implementation within SMEs: A literature review. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), 980–1012.
- Linder, M., & Williander, M. (2017). Circular business model innovation: Inherent uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26, 182–196.
- Lorenzoni, G. (1998). Dove studiano gli imprenditori. *Economia e Management*, (6).
- Manzini, R., Puliga, G., & Motta, M. (2022). I modelli di innovazione delle piccole e medie imprese. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, (1), 90.
- PEM – Private Equity Monitor. (2023). *Liuc Business School*. <https://www.liucbs.it/osservatori/private-equity-monitor-pem/>
- Schwaeye, J., Peters, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Jones, P. (2024). The new normal: The status quo of AI adoption in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 63(3), 1297–1331. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2379999>
- Secchi, R., Pozzi, R., & Vigorelli, L. (2022). Operations lean e digitali: una potenziale leva per il successo competitivo delle PMI. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, (1), 90.

6.2 – Edited books

- Berta, G. (2018). *L'enigma dell'imprenditore (e il destino dell'impresa)*. Il Mulino, Bologna.

- Bricco, P. (2022). *AO Adriano Olivetti – Un italiano del Novecento*. Feltrinolibri, Roma.
- Brunetti, G., Mussati, G., & Corbetta, G. (1997). *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*. Egea, Milano.
- Coda, V. (2021). *Spirito d'impresa: Innescare e sostenere un fiorente dinamismo lungimirante*. ISVI.
- Coda, V., Invernizzi, G., & Russo, P. (2021). *La strategia di business*. McGraw-Hill, Milano.
- Colombo, G. (1998). Le imprese come sistemi cognitivi. In V. Coda, G. Invernizzi, & M. Rispoli (a cura di), *Strategia aziendale*. Utet, Torino.
- Colombo, G., & Dubini, P. (1988). *I servizi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese*. Giuffrè Editore, Milano.
- Corbetta, G., & Visconti, F. (2011). *Gli imprenditori – Il valore dei fatti*. Egea, Milano.
- Demattè, C. (2004). *Il mestiere di dirigere – Ripensare compiti e responsabilità del management*. Etas, Milano.
- Einaudi, G. (1960). *Dedica all'impresa dei Fratelli Guerrino*. Dogliani.
- Fondazione Leone Moressa. (2021). *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione*. Il Mulino, Bologna.
- Gervasoni, A., & Sattin, F. L. (2020). *Private equity and venture capital: Manuale di investimento nel capitale di rischio*. Guerini Next, Milano.
- Gjergji, R. (2025). *SME's sustainability between voluntary and mandatory disclosure – Theories, regulations, and empirical evidences*. G. Giappichelli Editore, Torino.
- Gjergji, R., Brunelli, S., & Sciascia, S. (2025). *Competenze, governance e family business*. Guerini Next, Milano.
- Lazzarotti, V., & Sciascia, S. (2023). *Imprese familiari e creazione di valore: Il contributo delle nuove generazioni*. Guerini Next, Milano.
- Marchionne, S. (2019). Il coraggio di cambiare: Tre lezioni sulla leadership e la crescita. In A. Grando (a cura di), *Il coraggio di cambiare*. Egea, Milano.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. Macmillan, London.
- Moussanet, M., & Paolazzi, L. (1992). *Gioielli, bambole, coltelli*. Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Oriani, R., & Stiglianò, R. (2008). *I cinesi non muoiono mai – Lavorano, guadagnano, cambiano l'Italia, e per questo ci fanno paura*. Chiarelettere, Milano.
- Provasi, G. (1995). *Lumezzane: Terra di imprenditori*. Dipartimento di studi sociali, Università di Brescia.
- Rosso, R. (2011). *Be stupid for a successful living*. Rizzoli, Milano.
- Secchi, R. (a cura di). (2022). *Supply chain management e intelligenza artificiale – Migliorare i processi e la competitività aziendale*. Guerini Next, Milano.
- Visconti, F. (2000). *Le piccole e medie imprese nei nuovi scenari economici – Insegnamenti da un'analisi di settore*. Egea, Milano.
- Zattoni, A. (2021). Le piccole e medie imprese familiari e il territorio: Come creare un circuito virtuoso orientato allo sviluppo reciproco. In V. Coda, D. Montemerlo, & A. Zattoni, *Innovazione culturale, innovazione tecnologica e successo dell'impresa*. Egea, Milano.