



Direttore di E&M, è professore di Strategia Aziendale presso l'Università Bocconi e SDA Bocconi School of Management.

fabrizio.perretti@unibocconi.it

La crescita delle imprese: limiti e prospettive

L'eccessiva concentrazione rappresenta un problema, ma la proliferazione di start-up dagli orizzonti di breve periodo è ugualmente preoccupante

Sessant'anni fa Edith Penrose scriveva la prefazione a quello che sarebbe diventato il suo contributo più famoso: *The Growth of the Firm*. Il libro, che sarà pubblicato l'anno successivo (1959), ha avuto una diversa ricezione in ambito accademico e nella pratica manageriale. Nell'accademia è stato riscoperto solo negli anni Novanta con la diffusione delle teorie appartenenti al filone della *resource-based view*, che riconduce il vantaggio competitivo delle imprese alle risorse interne. Nella maggior parte dei casi si tratta però di un puro riconoscimento formale, in cui le citazioni rendono solo omaggio a quello che è diventato un classico. In ambito manageriale, il libro ha invece avuto un maggiore «successo» e una maggiore diffusione fino agli inizi degli anni Ottanta, per poi essere pressoché ignorato nella realtà operativa ⁽¹⁾. Ma è proprio in quest'ultima che dovrebbe essere riletto, anche perché il libro è stato scritto avendo proprio come riferimento le imprese reali (*flesh-and-blood*) guidate da manager e da imprenditori.

Tra i molti spunti di riflessione che il libro offre in questo ambito, ne segnalo solo alcuni che mantengono – a distanza di tempo – inalterata

⁽¹⁾ La versione italiana – *La teoria dell'espansione dell'impresa* – risale al 1973, all'interno della collana Franco-Angeli «I classici della società industriale». Attualmente non è più disponibile.

la loro applicazione e la loro portata. Innanzitutto che la crescita di un'impresa non può e non deve essere considerata solo come una crescita quantitativa/dimensionale, bensì come uno sviluppo anche e soprattutto qualitativo. Fenomeno che non deve però essere interpretato come un semplice fattore «fisiologico» o «naturale», equiparando le imprese a degli organismi biologici la cui crescita comporta necessariamente un cambiamento strutturale comune a tutti i soggetti che si trovano nei diversi stadi di tale sviluppo. La crescita e lo sviluppo delle imprese – ci ricorda Penrose – sono sempre il risultato delle decisioni di uno specifico gruppo di persone e dell'immagine che questi hanno, in termini di possibilità e di restrizioni, della realtà esterna e interna che li circonda. Ogni percorso di crescita è quindi specifico e decisioni su come e in quale direzione crescere non riguardano solo la futura dimensione delle imprese (o dei loro profitti) ma soprattutto la loro identità futura, ovvero ciò che le distinguerà da tutte le altre imprese ma che, nello stesso tempo, rappresenterà una continuità con il loro passato.

Così come è talvolta difficile individuare i confini di un'impresa nel tempo, risulta altrettanto difficile determinare se, nel processo di crescita di un'impresa, i diversi percorsi di acquisizioni, di fusioni e le differenti entità legali debbano essere trattati come eventi nella storia di una singola impresa o se ci troviamo di fronte a soggetti che, anche nel caso abbiano mantenuto nomi, marchi, azionariato e collocazione geografica, di fatto sono imprese la cui identità si è trasformata a tal punto da non poterle più considerare come gli stessi soggetti di prima. Nell'intraprendere un percorso di crescita è infatti importante che il gruppo di persone che ne sono responsabili valuti attentamente il potenziale trade-off di questo processo di sviluppo. Cosa succede all'impresa se gli stakeholder esterni e interni non la riconoscono o non si riconoscono più? Ma soprattutto, cosa succede se tale risultato non rientrava nell'obiettivo iniziale dell'impresa (per esempio in processi di turnaround e/o di ridefinizione della missione dell'impresa)?

Cambiare rimanendo fedeli a se stessi è una sfida quanto mai attuale, che si gioca soprattutto a livello manageriale. Il limite all'espansione delle imprese è infatti riconducibile alle capacità esistenti dei propri manager e alla versatilità e all'efficacia con cui tale gruppo manageriale o imprenditoriale è in grado di applicare le proprie competenze in altri ambiti o di trasferirle ad altre persone. Si tratta di passaggi estremamente delicati, che non sempre riescono pienamente e che confermano come lo sviluppo di un'impresa si fonda sempre e in primo luogo sulla disponibilità di manager e imprenditori capaci, e non necessariamente di capitali.

Su questo principio (imprenditori brillanti in cerca di capitali) si fonda lo sviluppo delle start-up, i cui limiti alla crescita, come già evidenziato da Penrose con riferimento alle nuove imprese o alle imprese di piccole dimensioni (generalmente le due caratteristiche coincidono), sono soprattutto di origine esterna, derivanti cioè dal potere economico e dalle posizioni dominanti di alcuni grandi soggetti. Il problema della crescita delle start-up è un tema quanto mai attuale **(2)**; si sono infatti registrate progressive riduzioni (alcuni parlano di implosione e di crollo) negli investimenti verso le start-up, non solo negli Stati Uniti e nella Silicon Valley, ma a livello globale. Questa contrazione in parte viene ricondotta al potere economico di grandi imprese come Google, Facebook, Apple, Amazon o nuovi soggetti come Uber e Airbnb che, di fatto, non permettono lo sviluppo di concorrenti. In parte viene associata a un ciclo di sviluppo basato sulle app che si sta progressivamente esaurendo dopo avere occupato i principali spazi di sfruttamento disponibili. In parte dipende però da alcuni presupposti che si scontrano con i limiti della crescita indicati dalla stessa Penrose. Da un lato, vi è la nascita di molte start-up il cui unico obiettivo di crescita è rappresentato dalla possibilità di essere acquisite da soggetti dominanti al maggior valore possibile **(3)**. Dall'altro, vi è la presenza di soggetti dominanti che, per quanto di grandi dimensioni, non sfuggono ai limiti di espansione (e di assorbimento) descritti da Penrose. Se l'eccessiva concentrazione rappresenta sicuramente un problema da risolvere, la proliferazione di imprese il cui orizzonte futuro di crescita è autolimitato fin dalla nascita e che sono prive di obiettivi di sviluppo a lungo termine, è un fenomeno altrettanto degno di attenzione e di preoccupazione.

Così come nel libro *Le città invisibili* di Italo Calvino – in cui in ciascuna delle diverse città immaginarie descritte da Marco Polo al Gran Khan vi è comunque sempre la descrizione di Venezia, la sua città natale – questo numero della rivista, che si apre con le riflessioni di Giuseppe Berta e Giorgio Brunetti sull'evoluzione del tessuto industriale e imprenditoriale del Nord, prosegue con il dossier curato da Guido Corbetta sulle holding familiari e si conclude con uno speciale sulle start-up, è di fatto una lunga riflessione che ha nella crescita uno dei suoi fili conduttori. Il libro di Penrose ci aiuta non solo a riconoscerlo, ma soprattutto a comprenderlo.

(2) Si vedano a questo riguardo: V. Basta, «There's an Implosion of Early-stage VC Funding, and No One's Talking About It», *Techcrunch.com*, 30.11.2017; P. Minto, «La resa delle startup», *La Lettura – Corriere della Sera*, 17.12.2017.

(3) Si veda A.G. Martinez, *Chaos Monkeys: Obscene Fortune and Random Failure in Silicon Valley*, New York, HarperCollins, 2016.