

Assetti Organizzativi e Collaborazioni tra Imprese

Uno studio sulle PMI familiari del Veneto

Paolo Gubitta¹
(Università di Padova e Itfera)

1. Le imprese familiari tra strategia e organizzazione

I processi strategici e la scelta delle forme organizzative nelle imprese familiari sono influenzati dal *tempo*, cioè dalle generazioni che si sono susseguite alla sua guida [Gersick *et Alii* 1997]. La scelta della formula imprenditoriale deriva dai valori espressi dalla leadership imprenditoriale, che definisce la mission dell'impresa, il sistema prodotto e il raggruppamento competitivo rilevante [Compagno 2003, O'Gorman 2001]. La strategia risente dei molteplici interessi che i familiari esprimono, indipendentemente dal loro diretto coinvolgimento nella gestione e, in alcuni casi, indipendentemente dal possesso di quote di proprietà rilevanti. Esistono diversi archetipi di impresa familiare [Corbetta 1995], in ciascuno dei quali gli *esperimenti strategici* e le decisioni definitive assunte seguono traiettorie differenti [Corbetta 2000, Beaver 2002]. I processi decisionali non si sviluppano solo all'interno delle strutture di governo formali, ma coinvolgono organi *specifici* (ad esempio, i consigli di famiglia), nei quali le logiche della famiglia possono anche prevalere sulle logiche dell'impresa [Montemerlo 2001, Thomsen e Pedersen 2000].

A parità di *tempo*, le caratteristiche degli assetti organizzativi e dei sistemi operativi dipendono dalla dimensione dell'impresa familiare [Schulze *et Alii* 2003]. Fino a

¹ I dati presentati in questo lavoro sono tratti dalla ricerca *Imprenditorialità Duratura* realizzata da CUOA Impresa [2004]. Giovanni Costa ha definito la struttura della ricerca e, insieme a Paolo Bastianello e Giuseppe Caldiera, ha guidato e *corretto* la sua realizzazione. Con Fabio Pierobon di CUOA Impresa ho condiviso la progettazione del lavoro e una parte delle idee sviluppate in questo saggio. Riccardo Binotto e Elena Gobbi mi hanno aiutato nella realizzazione della ricerca empirica e nell'analisi dei casi aziendali.

quando non supera certe soglie dimensionali, l'impresa ruota attorno alla figura dell'imprenditore, che plasma sia le strutture [Preti 1991, Steier 2001] sia i sistemi operativi [Preti 2001, Puricelli 2004]².

Questo lavoro si focalizza sulle imprese familiari di piccola e media dimensione (d'ora in poi PMI) e confronta gli assetti organizzativi interni di imprese che hanno stipulato accordi di alleanza con quelli di imprese che invece non ne hanno stipulati³, all'interno di un campione di 142 PMI familiari del Veneto (Box 1). In particolare si tenta di verificare se esiste una correlazione tra la composizione e l'articolazione della squadra manageriale e la diffusione dei sistemi operativi e la propensione a crescere attraverso rapporti collaborativi. L'analisi, invece, non considera i processi che precedono la stipulazione degli accordi e che riguardano la scelta del partner in termini di similarità sia competitiva sia culturale, che impattano in modo rilevante sui tempi per giungere a un accordo e sulle sue possibilità di successo [Soda *et Alii* 2005]. Non vengono inoltre analizzate le implicazioni derivanti dall'inserimento dell'impresa in sistemi reticolari di diverso tipo (contrattuali o equity) sulle strutture e sui meccanismi di governance dei partner e dell'alleanza stessa, che influenzano la continuità e gli *outcome* dell'accordo [Grandori e Carpani 2004].

Questi limiti sono in parte colmati dall'integrazione della parte quantitativa del lavoro con i risultati di alcuni studi di caso su aziende che hanno avviato, non sempre con successo, alleanze strategiche e collaborazioni strutturate con i fornitori.

Box 1 Le imprese del campione

Il campione considerato in questo studio è composto da 142 imprese del Veneto, con un fatturato compreso tra 7 e 40 milioni di € e un organico tra 40 e 250 persone: imprese *non così piccole* da poter operare anche senza un certo grado di formalizzazione della struttura e dei ruoli organizzativi, ma nemmeno *così grandi* da poter contare su una struttura organizzativa consolidata.

Il campione inizialmente disponibile era composto da 205 imprese, rappresentative del sistema industriale del Veneto per settore, distribuzione territoriale e fatturato. Tra queste imprese: 17 non hanno compilato la parte relativa alla composizione della squadra manageriale; 39 hanno risposto in modo non esauriente alle domande relative alla composizione e al funzionamento degli organi di governo; 7 imprese risultavano gestite direttamente da manager non proprietari, nel senso che nessun componente della famiglia è stato coinvolto nella gestione o negli organi di governo (si tratta di imprese partecipate, nelle quali la proprietà si limita a esercitare un controllo finanziario senza alcun coinvolgimento nella gestione, nemmeno attraverso parenti o affini).

In questo modo, tutte le imprese analizzate in questo lavoro, 142, sono caratterizzate da: a) componenti della famiglia proprietaria che ricoprono ruoli di responsabilità formale nella gestione dell'impresa; b) presidio totale o parziale degli organi di governo da parte della famiglia.

I dati sono stati raccolti tra la seconda metà del 2003 e i primi mesi del 2004. La ripartizione delle imprese per settore è la seguente: alimentare 2,8%, sistema moda 16,2%, legno arredo 14,8%, chimica e plastica 14,8%; metalmeccanica 34,5%, altro 16,9%.

² Gli studiosi italiani che si occupano di *family business* da alcuni anni (ottobre 2001) discutono e coordinano le loro attività di ricerca e didattiche all'interno dell'*Italian Family Enterprise Research Academy* (Ifera), che è parte di un network internazionale. Nel 2005, il lavoro di questi studiosi è stato riconosciuto dall'Accademia Italiana di Economia Aziendale, che ha creato il Gruppo di Studio e Attenzione sull'*Economia delle Aziende Familiari*.

³ Non vengono invece discusse le caratteristiche distintive delle PMI familiari, sulle quali la letteratura nazionale e internazionale ha già raggiunto risultati consolidati.

Tabella 1 Un profilo delle imprese del campione

CLASSE DI FATTURATO	CLASSE DI DIPENDENTI						TOTALE	
	Da 40 a 79 dip		Da 80 a 119 dip		Da 181 a 250			
	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%
7-12,99 mil €	54	38,0	15	10,6	2	1,4	71	50,0
13-19,99 mil €	12	8,5	13	9,2	6	4,2	31	21,8
20-40 mil €	8	5,6	16	11,3	16	11,3	40	28,2
TOTALE	74	52,1	44	31,0	24	16,9	142	100,0

Fonte: Elaborazione su dati CUOA Impresa [2004]

2. Estensione e intensità delle forme collaborative

Dal punto di vista organizzativo, le alleanze sono definite come l'insieme delle leve organizzative risultante dall'accordo di due o più imprese istituzionalmente indipendenti, allo scopo di creare uno strumento di coordinamento congiunto [Turati 1997].

Nelle PMI familiari, la crescita attraverso forme collaborative strutturate, e quindi diverse da quelle che si verificano all'interno dei distretti industriali, non è *naturale*. Essa diventa necessaria quando viene saturata la capacità dell'imprenditore e dei suoi familiari e quando le risorse (cognitive, organizzative e finanziarie) che la famiglia nel suo complesso può mettere a disposizione non sono più adeguate [Garofoli 1999]. La crescita per vie interne, infatti, ha il vantaggio di stimolare l'imprenditorialità e di valorizzare le risorse e le competenze sviluppate nel corso del tempo [Habbershon e Williams 1999]. Questa opzione non è sempre perseguibile dalle PMI familiari per la presenza di almeno tre diversi ostacoli tra loro strettamente connessi:

- ostacoli strategici – si riferiscono all'incapacità della compagine familiare proprietaria di assumere decisioni "rischiose" e possono derivare da: a) difficoltà di gestire i diversi interessi dei familiari, soprattutto se il loro numero è elevato (deriva generazionale) e non tutti dipendono in modo rilevante dalle sorti dell'impresa (raffreddamento dei soci familiari); b) consapevolezza di essere giunti all'apice della *parabola imprenditoriale del leader* e quindi di non avere le risorse cognitive necessarie per affrontare autonomamente le incertezze di un nuovo progetto strategico [Lee 2004]
- ostacoli finanziari – si riferiscono alla differenza tra le risorse necessarie per finanziare i progetti di crescita e le disponibilità della famiglia o delle famiglie proprietarie. In assenza di una reale apertura del capitale di rischio ad altri soci finanziari o industriali, tali progetti diventano eccessivamente rischiosi e diventa più conveniente *passare il testimone* a un'altra compagine proprietaria attraverso la cessione [Lassini 2005]
- ostacoli organizzativi – si riferiscono al ripensamento dei ruoli proprietari e manageriali per far fronte al crescente volume di informazioni da processare, alla necessità di ridisegnare le strutture organizzative e di implementare sistemi operativi formalizzati, capaci di organizzare e gestire le informazioni (sistemi di controllo, di valutazione e di comunicazione) e di supportare i processi *di delega direzionale*. Alcune ricerche segnalano che l'*incapacità di crescere* delle micro e

delle piccole imprese dipende prevalentemente dalla scarsità di *risorse organizzative e manageriali* e non dalla mancanza di risorse economiche [Traù 1999].

In presenza di tali difficoltà, la crescita delle PMI familiari passa necessariamente per l'attivazione di accordi di collaborazione e di alleanze [Salvato *et Alii* 2004] (Box 2). Tale soluzione permette di accedere ai vantaggi dell'appartenenza a una rete di imprese più grande, superando quindi lo *scalino dimensionale*, e di mantenere sostanzialmente inalterata la scala della propria impresa, evitando di dover affrontare almeno in parte alcuni degli ostacoli citati. Il fenomeno è tutt'altro che marginale nel segmento delle imprese di piccola e media dimensione (Tabella 2).

Tabella 2 Accordi di collaborazione e alleanze in Italia

CLASSE DI ADDETTI			Totale
	20-49	50-99	1-99
Imprese con accordi di collaborazione (migliaia)	11	3	309
Percentuale sul totale delle imprese	20,7%	27,4	7,4
OGGETTO DEGLI ACCORDI			Totale
	20-49	50-99	1-99
Produzione	51,7	52,6	35,5
Reti di vendita e marketing	13,3	15,0	9,6
Distribuzione, trasporto e magazzinaggio	12,4	12,9	9,5
Ricerca e sviluppo, innovazione	8,6	11,0	4,9
NAZIONALITÀ DEL PARTNER			Totale
	20-49	50-99	1-99
Nazionale	86,6	89,2	88,2
Eestero	15,7	18,0	6,5
MOTIVAZIONE ALLA BASE DELL'ACCORDO			Totale
	20-49	50-99	1-99
Riduzione dei costi	40,7	43,4	29,4
Mancanza di risorse interne	33,1	37,3	32,7
Maggiore flessibilità	30,7	38,7	20,4
Accesso a nuovi mercati	32,3	33,6	23,1
Sviluppo nuovi prodotti	25,0	28,9	18,6

Fonte: Istat [2002]; le percentuali relative all'oggetto degli accordi, alla nazionalità del partner e alle motivazioni degli accordi sono calcolate sul totale delle imprese che hanno stipulato accordi di collaborazione

Box 2 L'alternativa alle alleanze: la creazione di gruppi di PMI familiari

Per completezza, va rilevato che le PMI familiari possono far fronte al gap dimensionale anche attraverso la creazione di gruppi. Nel 2000 erano ben 109.000 le imprese appartenenti a gruppi. Questa alternativa ha numerosi vantaggi: le imprese mantengono la propria autonomia giuridica, ma usufruiscono della maggiore elasticità e dei benefici che le relazioni con altre imprese possono arrecare [Carone e Iacobucci 1999]; attraverso la forma a gruppo le PMI familiari riescono a gestire strutture organizzative complesse e a replicare in un'altra impresa la formula organizzativa dell'impresa "madre"; la forma a gruppo permette di gestire le dinamiche familiari, in quanto fornisce ai componenti della compagine proprietaria "occasioni imprenditoriali" per mettere alla prova le loro capacità e quindi ridurre il potenziale conflitto negli organi di governo, che deriva dalla presenza di *più familiari* interessati ad assumere il ruolo di leader [Gubitta *et Alii* 2004].

Nel corso del 2001, il 7,9% delle imprese italiane con meno di 100 addetti ha avviato rapporti di collaborazione strutturata [Istat 2002]. Se si sposta l'attenzione sulle

classi dimensionali leggermente più elevate, e più coerenti con quelle del nostro campione, la quota cresce notevolmente: 20,7% nelle imprese con 20-49 addetti, 27,4% in quelle con 50-99 addetti. L'area funzionale investita con maggiore frequenza dagli accordi è la produzione (52,6% nel segmento 50-99), seguita a notevole distanza da quella commerciale e distributiva (27,9%). Tra le motivazioni che giustificano l'attivazione di accordi, oltre agli *scontati* tentativi di razionalizzare i costi (43,4% nel segmento 50-99), di crescere mantenendo un certo grado di flessibilità (38,7%) o di colmare un gap di risorse (37,3%), spiccano la ricerca di un partner:

- per accedere a nuovi mercati (33,6%), e quindi per *ridurre* gli investimenti e i rischi che le PMI incontrano nell'organizzare e gestire reti distributive proprietarie o nel progettare strategie di internazionalizzazione [Demattè 2003, Spigarelli 2003]
- per sviluppare nuovi prodotti (28,9%), e quindi per *condividere* gli investimenti e i rischi di processi innovativi strutturati, che vanno al di là delle innovazioni di routine [Baumol 2004].

La realtà delle PMI familiari del Veneto del nostro campione è in linea con questo trend: il 37,7% (53 imprese su 142) ha stipulato alleanze, mentre il 73,9% (105 imprese su 142) ha esperienza di collaborazione strutturata con i fornitori (Tabella 3).

Tabella 3 Alleanze e collaborazioni con fornitori (n=142)

ALLEANZE STRATEGICHE	V.A	%	COLLABORAZIONI CON FORNITORI	V.A	%
Hanno stipulato alleanze di cui (risposte multiple)	53	37,7	Hanno avviato collaborazioni di cui (risposte multiple)	102	73,9
per lo sviluppo	18	34,0	per attività di produzione	74	72,5
per razionalizzare i costi	29	54,7	per attività distributive	16	15,7
per ampliare le relazioni	20	37,7	per attività di progettazione	49	48,0
Non hanno stipulato alleanze	89	62,3	Non hanno avviato collaborazioni	37	26,1
Totale	142	100,0	Totale	142	100,0

Fonte: Elaborazione su dati CUOA Impresa [2004]

Per quanto riguarda le alleanze, nel 57% dei casi il partner è un fornitore o un cliente, cioè un'impresa che appartiene allo stesso settore ma si colloca in una posizione diversa della filiera produttiva, consentendo di ottenere i vantaggi tipici dell'impiego di risorse specializzate, quali economie di scala, di scopo e di esperienza (alleanze verticali) [Capaldo 2003]. Gli accordi a valle con un cliente sono spesso spinti dal tentativo di strutturare una rete distributiva, avvicinarsi al consumatore finale e aumentare la conoscenza dei comportamenti d'acquisto. Nel caso si accorda a monte, invece, è quasi sempre irrilevante l'obiettivo di aumentare il proprio livello di potere, mentre assumono importanza l'attivazione di relazioni di condivisione [Costa e Gubitta 2004] e la possibilità di accedere a risorse, conoscenze o prodotti che le tradizionali relazioni di mercato rendono troppo costose (Box 3). Il 23% delle PMI familiari che hanno stipulato alleanze ha scelto come partner un concorrente, ossia un'impresa che opera nello stesso settore e occupa la stessa posizione nell'ambito della filiera produttiva (alleanze orizzontali) (Box 4). In questo caso, l'obiettivo è generalmente sviluppare risorse e competenze complementari o ridurre il livello di compe-

tizione e di incertezza settoriali [Child e Faulkner 1998]. Il 19,6% infine ha stipulato accordi con imprese che non operano nella medesima filiera produttiva (alleanze trasversali) e sono spesso spinte dal tentativo di valorizzare un'eccedenza di risorse che nel business tradizionale non trovano efficiente impiego, o di esplorare nuovi ambiti applicativi o commerciali.

Box 3 Alleanze con fornitori basate su relazioni di condivisione

Plastotermica (chimica-plastica) – Per mantenere un adeguato tasso di innovazione dei nostri prodotti non ci sono alternative: l'unica strada percorribile è "sfruttare bene" la conoscenza delle multinazionali, che hanno le risorse per finanziare la ricerca di base che noi non siamo in grado di fare. I risultati della ricerca non sono sempre coerenti con le esigenze e gli interessi industriali delle multinazionali. A noi interessano proprio questi casi. La nostra alleanza con *** è formalizzata con un contratto di collaborazione e sviluppo di medio e lungo periodo: loro condividono con noi i risultati delle loro ricerche; non produciamo per loro alcuni materiali oppure realizziamo applicazioni nuove con il nostro marchio. Il nostro "alleato" è molto più grande di noi e fa parte della multinazionale ***, una delle più grandi del mondo a livello petrolifero.

Box 4 Alleanze con concorrenti basate su relazioni di condivisione

Salida (metalmecanica) – La spietata concorrenza mondiale e la difficoltà di differenziare il prodotto tradizionale ci hanno spinto a specializzarsi in una nicchia. Nel 1999 abbiamo aperto il dialogo con la tedesca *** che è la multinazionale di riferimento del nostro settore, ben 30 volte più grande di noi. A loro serviva la *nostra eccellenza produttiva* per completare la loro gamma. A noi serviva la *loro eccellenza manageriale*, per migliorare le nostre pratiche gestionali. Il rapporto funziona. Noi abbiamo messo a disposizione una parte del nostro stabilimento di Padova. Loro hanno impostato tutti i sistemi operativi e gestionali. Per le attività di ricerca e sviluppo abbiamo avviato insieme una collaborazione con un centro universitario. Tutto a metà: per i costi e anche per la logistica, visto che l'università con la quale collaboriamo è austriaca.

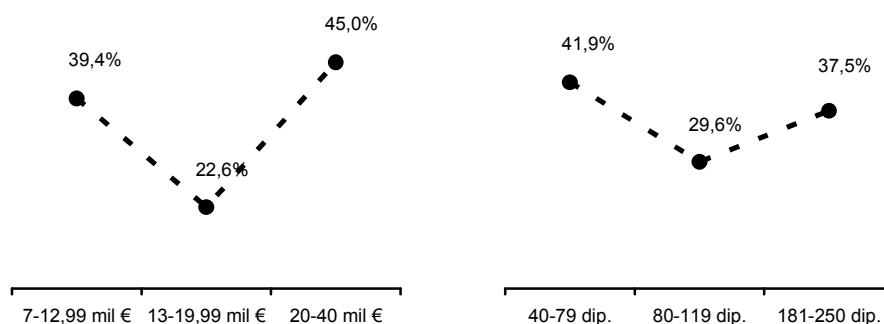
All'interno di questo quadro generale e sostanzialmente *prevedibile*, la ricerca segnala alcuni elementi almeno in parte *non prevedibili*. La rilevazione Istat (vedi Tabella 2) lascia intendere che la propensione alla stipulazione di accordi e di alleanze sia positivamente correlata alla dimensione dell'impresa. In realtà, l'andamento è un altro. Come dimostra la Figura 1, tale propensione segue un andamento a U, con una flessione rilevante in corrispondenza delle classi intermedie per fatturato (13-19,99 mil €: 22,6%) e per numero di dipendenti (80-119 dipendenti: 29,6%).

Alla base di queste differenze non sembrano esserci fattori legati al settore di appartenenza: solo nel sistema moda il dato si discosta in modo significativo dal valore medio (56%). In tutti gli altri settori, oscilla tra il 28% e il 38%. Non è nemmeno ragionevole ipotizzare che la dimensione dell'impresa *alteri* in modo significativo la convenienza economica alla collaborazione, anche perché gli scalini dimensionali considerati restano sempre all'interno del segmento comunemente definito delle "piccole e medie imprese". Per questa stessa ragione, è improbabile che il profilo di rischio delle imprese agli estremi dell'intervallo considerato sia significativamente più elevato di quello sopportato dalle imprese nella classe centrale, tanto da spingere alla ricerca di partner con cui dividerlo.

A ciò vanno aggiunte altre due considerazioni. Per le imprese più piccole, l'alleanza è uno strumento quasi indispensabile per crescere senza capitali propri. L'obiettivo di svilupparsi in termini dimensionali attraverso questa soluzione è alla

base delle alleanze stipulate dal 35,7% delle imprese con fatturato 7-12,99 mil €, mentre scende al 22,2% tra quelle con fatturato 20-40 mil €. Un'alleanza più *pervasiva*, ma anche più complessa da gestire, riguarda la ricerca di partner che permettono all'impresa di accedere a un nuovo circuito di conoscenze e di relazioni. Le imprese più piccole sono tendenzialmente meno strutturate e possono non avere gli strumenti gestionali per affrontare rapporti di questo tipo. Tuttavia, ben il 50% delle imprese con fatturato 7-12,99 mil € ha stipulato accordi con questo obiettivo, a fronte del 33,3% tra quelle con fatturato 20-40 mil €. Per tentare di far luce su questi andamenti è necessario indagare gli assetti organizzativi.

Figura 1 Dimensione dell'impresa e propensione a stringere alleanze (n=142)



Fonte: Elaborazione su dati CUOA Impresa [2004]

3. La squadra manageriale e i sistemi operativi

La *crescita*, indipendentemente dalle forme che assume, genera essenzialmente un *problema di coordinamento*: aumenta il numero di variabili da controllare e aumentano le risorse investite in *tecnostuttura* e *linea manageriale intermedia*. Alcune ricerche dimostrano che la funzione amministrativa si sviluppa a partire dalla soglia dei 20 dipendenti e la funzione direttiva a partire da 100 dipendenti [Traù 1999]. La prima supporta il leader della PMI familiari nei processi decisionali fornendogli una consulenza specialistica. La seconda, invece, identifica la linea manageriale intermedia, alla quale l'imprenditore delega (o dovrebbe delegare) specifici ambiti decisionali precedentemente presidiati in prima persona.

La decisione fondamentale che la PMI familiare deve prendere nella creazione della *squadra manageriale*, cioè del gruppo che collabora a stretto contatto con il leader dell'impresa, riguarda l'*identità* delle persone alle quali affidare il compito di presidiare un'area o funzione e la responsabilità sul risultato realizzato (di costo, di ricavo, di profitto).

Rispetto a questo punto, si possono distinguere diversi profili di impresa [Gubitta et Alii 2004]. Da un lato esistono le *imprese personali*, che ruotano attorno alla figura

dell'imprenditore, che è anche il leader dell'impresa e coinvolge nella squadra manageriale sia altri familiari sia (pochi) manager esterni, mantenendo un rigido controllo sulle decisioni fondamentali dell'impresa e quindi sugli organi di governo. Dall'altro ci sono le *imprese familiari concentrate* e le *imprese familiari professionali*. In entrambi i casi, alla squadra manageriale partecipano solo componenti della famiglia; ma mentre nel primo il leader dell'impresa è il socio di riferimento e coinvolge altri familiari negli organi di governo, nel secondo non esiste un socio di riferimento della compagine familiare proprietaria e il leader è espressione della maggioranza e deve rendere conto a essa. In posizione intermedia si trovano le imprese che aprono la squadra familiare a manager esterni alla compagine proprietaria: *imprese neo-manageriali*, in cui il socio di riferimento è il leader dell'impresa ma sono presenti alcuni suoi familiari in posizione di vertice; *imprese manageriali*, in cui il leader dell'impresa è espressione di una "coalizione" familiare. In termini di *composizione* della squadra manageriale, si possono distinguere tre situazioni (Tabella 4):

- squadra manageriale completamente familiare - tutte le posizioni gestionali di primo livello sono presidiate da componenti della famiglia proprietaria (42,2%)
- squadra manageriale prevalentemente familiare: il numero di manager non familiari che occupano le posizioni gestionali di primo livello è inferiore al numero di manager familiari (28,2%)
- squadra manageriale prevalentemente manageriale: il numero di manager non familiari che occupano le posizioni gestionali di primo livello è pari o superiore al numero di manager familiari (29,6%).

La seconda decisione riguarda l'*estensione* della squadra manageriale, cioè il numero di aree decisionali sulle quali si crea un presidio strutturato. Nelle PMI familiari esistono due fattori tra loro contrapposti che influenzano l'estensione. A causa dell'oggettiva difficoltà di eliminare la *sovrapposizione istituzionale*, la proprietà può attribuire ruoli manageriali a componenti della famiglia che non hanno le competenze adeguate o che, pur avendole, occupano posizioni che sono già attribuite ad altri manager o per le quali il volume di attività da gestire non giustifica la presenza di una risorsa dedicata. A causa delle ridotte dimensioni, la PMI può non avere le risorse economiche o cognitive per creare un presidio organizzativo e una responsabilità gestionale su tutte le aree gestionali che lo richiederebbero, generando dei vuoti di potere. In termini di *estensione* della squadra manageriale, si possono distinguere tre situazioni (Tabella 4):

- squadra manageriale sotto-dimensionata, nel senso che non risultano presidiate anche in modo non esclusivo almeno due posizioni gestionali di primo livello (54,2%)
- squadra manageriale correttamente dimensionata, nel senso tutte le posizioni gestionali di primo livello sono assegnate alla responsabilità esclusiva di una persona (34,5%)
- squadra manageriale sovra-dimensionata, nel senso che la responsabilità di almeno due posizioni gestionali di primo livello è affidata anche in modo non esclusivo ad almeno due distinte persone (11,3%).

La letteratura sulle PMI familiari è ricca di esempi e spiegazioni sulle ragioni che portano alle diverse configurazioni. Altrettanto nota è la spinta alla corretta progettazione dei ruoli manageriali che deriva dalla presenza di manager esterni alla compagine proprietaria. Ciò spiega il fatto che, come si verifica nel nostro campione, quando il numero di familiari presenti nella squadra manageriale è inferiore a quello dei manager esterni non si verificano situazioni di *sovra-dimensionamento* della squadra manageriale.

Infine, il corretto sviluppo della squadra manageriale, in termini sia di apertura sia di estensione, è generalmente accompagnato da un processo di delega e dall'esplicitazione di nuovi ruoli organizzativi o dalla riprogettazione di quelli già esistenti. Questo processo non è semplice, in quanto porta alla progressiva riduzione dell'area di sovrapposizione istituzionale, alla diffusione di sistemi operativi e di pratiche manageriali formalizzate [O'Gorman *et Alii* 2005] e alla ridefinizione degli assetti di governo [Corbetta 2005].

Tabella 4 Composizione e articolazione della struttura organizzativa (n=142; percentuali su totale colonna)

ARTICOLAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI PRIMO LIVELLO	COMPOSIZIONE DELLA SQUADRA MANAGERIALE					
	Familiare completa		Familiare prevalente		Manageriale prevalente	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Sotto-dimensionata (almeno due aree decisionali non presidiate)	40	66,7	18	45,0	19	45,2
Correttamente dimensionata (un responsabile per ogni area decisionale)	14	23,3	12	30,0	23	54,8
Sovra-dimensionata (almeno due aree con doppia titolarità)	6	10,0	10	25,0		
Totale	60	100,0	40	100,0	42	100,0

Fonte: Elaborazione su dati CUOA Impresa [2004]

Le Tabella 5 e Tabella 6 riportano alcune correlazioni tra le caratteristiche della squadra manageriale (composizione ed estensione) e la formalizzazione dei sistemi operativi e gli indicatori relativi al profilo delle imprese, agli assetti di governance e all'intensità dei rapporti collaborativi, distinguendo le imprese del campione che hanno stipulato alleanze da quelle che non lo hanno fatto.

L'estensione della squadra manageriale, cioè il suo più o meno corretto dimensionamento, non appare correlato ad alcun altro indicatore, evidenziando che nelle PMI familiari i vuoti di potere o le sovrapposizioni di responsabilità non generano disordine organizzativo e vengono probabilmente gestiti in modo informale, per mutuo adattamento o attraverso l'intervento del leader.

La composizione della squadra manageriale, invece, ha un ruolo rilevante. Sia per le imprese che hanno stipulato alleanze sia per le altre, quanto più la gestione è aperta al contributo di manager esterni alla compagine proprietaria, tanto più aumenta il numero dei consiglieri di amministrazione, in quanto è più ampio e articolato il complesso degli interessi di cui tener conto (0,327*; 0,270*). A ciò si aggiunga, che la progressiva marginalizzazione dei familiari dalla gestione dell'impresa deve essere controbilanciata dal loro coinvolgimento nella governance. Questa relazione è con-

fermata dal fatto che per entrambi i sotto-campioni non si verifica una correlazione significativa tra la composizione della squadra manageriale e il modello di governance adottato. In altri termini, non è vero che il maggiore coinvolgimento di manager esterni porta all'abbandono di modelli di governo familiari (e più tradizionali), per lasciare spazio anche a consiglieri esterni alla famiglia. Anzi, è ragionevole pensare che possa succedere il contrario.

Contemporaneamente, per le imprese che hanno stipulato alleanze, l'apertura della squadra manageriale è associata anche alla creazione di una vera e propria *gerarchia di governo*, che porta a strutturare il processo decisionale in organi diversi, in relazione al loro contenuto e al loro impatto (0,428**). Ciò dipende dal fatto che nel CdA e negli organi di governo istituzionali deve essere progressivamente eliminata la *pressione dei valori familiari*, che trovano spazio in organi dedicati, che non influenzano le dinamiche interne del CdA (Box 5).

I dati più interessanti emergono dalla colonna relativa al numero dei sistemi operativi formalizzati presenti in azienda.

In generale, e come era ragionevole immaginare, quanto più la squadra manageriale è aperta al contributo di manager non familiari, tanto più estesa è la presenza di sistemi operativi formalizzati (di controllo, di valutazione, di sviluppo, di remunerazione) (0,306*; 0,309**). Per le imprese che hanno stipulato alleanze, inoltre, la pervasività dei sistemi operativi si accompagna anche ad una maggiore ampiezza delle ragioni che stanno alla base delle alleanze (razionalizzare i costi, sviluppare prodotti insieme, condividere le reti distributive) (0,337*).

L'informazione meno intuitiva, però, riguarda l'impatto dei sistemi operativi sull'apertura dei CdA e dei modelli di governance: è significativo tra le imprese che non hanno ancora stipulato alleanze (0,370**; 0,459**), mentre è sostanzialmente irrilevante tra le altre. Questo dato è solo apparentemente controintuitivo. Le imprese che hanno stipulato alleanze hanno mediamente assetti di governance più aperti ed evoluti, che non sono evidenziati dall'analisi a livello di sotto-campione. In effetti, se si considera l'intero campione di 142 imprese, la correlazione tra il numero di sistemi operativi formalizzati e il modello di governance adottato assume valore pari a 0,273**.

Sembra quindi di poter dire che la diffusione dei sistemi operativi spinge le PMI familiari ad far evolvere gli assetti di governo verso modelli meno *familiistici*. Questa è una precondizione per porsi con maggiore credibilità alla ricerca di partner con i quali stipulare alleanze strategiche, non occasionali e pervasive. Il passo successivo è la creazione di una gerarchia di organi di governo, necessaria per gestire gli interessi della famiglia e dei suoi componenti, dell'impresa e dei suoi manager, dell'alleanza e dei suoi partner.

Box 5 Imprese e governance

Odùs (metalmecanica) - Sono molto favorevole all'ingresso di figure esterne alla compagine sociale nel CdA, perché per essere innovatori bisogna conoscere l'esterno. Non posso chiudere la sfera della conoscenza nell'ambito stesso della famiglia, perché ho bisogno di avere dei punti di vista diversi. In relazione ai manager esterni nel CdA, penso che sia necessario trovare il sistema di coinvolgerli e responsabilizzarli, ma non necessariamente nel CdA. O meglio, se metto un manager esterno alla famiglia nel CdA, allora gli affari di famiglia devono essere discussi all'interno di un altro organo. In Odùs abbiamo fatto così:

ci sono delle periodiche riunioni della famiglia per le questioni fondamentali, c'è il CdA per le questioni strategiche, e poi c'è un comitato esecutivo per la gestione. Per ora, però, in CdA non c'è alcun consigliere indipendente. Ma io mi confronto sistematicamente con una persona di grande spessore, che conosco da molto tempo. Lo convoco quando devo prendere decisioni importanti e lo faccio prima della convocazione del CdA: è proprio quello che mi serve.

Tabella 5 Assetti organizzativi e di governo nelle imprese che hanno stipulato alleanze (n=53)

	SQUADRA MANAGERIALE		NUMERO DI SISTEMI OPERATIVI FORMALIZZATI
	ESTENSIONE	COMPOSIZIONE	
Estensione squadra manageriale ⁴		-,071	-,203
Composizione della squadra manageriale ⁵	-,071		,306(*)
Numero di Sistemi Operativi formalizzati	-,203	,306(*)	
ASSETTI ORGANIZZATIVI			
Profilo d'impresa (da impresa personale a impresa manageriale)	-,143	,089	-,036
ASSETTI DI GOVERNANCE			
Modello di governance	,038	,131	-,042
Numero degli organi di governance	-,215	,428(**)	,090
Numero componenti del CdA	,047	,327(*)	-,166
Apertura del CdA (% di componenti esterni alla compagine proprietaria)	,123	,108	-,022
INTENSITÀ DELLE COLLABORAZIONI			
Ampiezza delle motivazioni alla base delle alleanze	-,125	,269	,337(*)
Ampiezza delle motivazioni alla base dei rapporti collaborativi con i fornitori	,184	,152	,011

Fonte: Elaborazione su dati CUOA Impresa [2004]. ** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code). * La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

⁴ Il valore assunto da questo indicatore è "0" nel caso di squadra manageriale correttamente dimensionata. Negli altri casi è pari alla *distanza* in valore assoluto del rapporto tra numero di ruoli manageriali formalmente presenti e numero massimo di posizioni gestionali di primo livello, e la situazione ottimale (cioè, quella delle imprese con squadra manageriale correttamente dimensionata).

⁵ Il valore assunto da questo indicatore è pari al rapporto tra numero di manager esterni alla compagine proprietaria e numero di manager-familiari (cioè, familiari che occupano una posizione gestionale di primo livello).

Tabella 6 Assetti organizzativi e di governo nelle imprese che non hanno stipulato alleanze (n=89)

	SQUADRA MANAGERIALE		NUMERO DI SISTEMI OPERATIVI FORMALIZZATI
	ESTENSIONE	COMPOSIZIONE	
Estensione squadra manageriale		,056	-,092
Composizione della squadra manageriale	,056		,309(**)
Numero di Sistemi Operativi formalizzati	-,092	,309(**)	
ASSETTI ORGANIZZATIVI			
Profilo d'impresa (da impresa personale a impresa manageriale)	-,025	-,225(*)	-,043
ASSETTI DI GOVERNANCE			
Modello di governance	-,026	,133	,459(**)
Numero degli organi di governance	,074	,165	,022
Numero componenti del CdA	,170	,270(*)	,174
Apertura del CdA (% di componenti esterni alla compagine proprietaria)	-,160	,111	,370(**)
INTENSITÀ DELLE COLLABORAZIONI			
Ampiezza delle motivazioni alla base dei rapporti collaborativi con i fornitori	-,031	-,071	-,040

Fonte: Elaborazione su dati CUOA Impresa [2004]. ** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code). * La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

4. Conclusioni

Questo lavoro ha permesso di sostenere empiricamente che gli assetti organizzativi delle PMI familiari (composizione ed estensione della squadra manageriale, formalizzazione dei sistemi operativi, strutture di governance) assumono configurazioni diverse nelle imprese che hanno stipulato alleanze, rispetto alle altre.

Nello stesso tempo è stata implicitamente dimostrata la sostanziale *irrilevanza* della *dimensione familiare* su questo argomento. L'età dell'impresa, il numero di generazioni che si sono succedute alla guida della stessa, la presenza di soci attivi nella gestione non presentano alcuna correlazione statisticamente significativa, né all'interno del campione generale, né nei due sotto campioni.

Infine, e sempre implicitamente, è emerso che l'incapacità di soddisfare il fabbisogno di integrazione e di implementare adeguati meccanismi di coordinamento possono spiegare le difficoltà delle PMI familiari a stipulare alleanze e a farle prosperare. La crescita, anche per linee esterne, non è un percorso lineare: genera uno *shock organizzativo* e il suo impatto sull'organizzazione è *asimmetrico*. Da un lato, il cambiamento non si distribuisce in modo *omogeneo* in tutte le aree dell'impresa, ma altera gli equilibri interni in termini di priorità nell'allocazione delle risorse e quindi di effettivo potere decisionale dell'imprenditore, dei suoi familiari e dei manager. Dall'altro, i cambiamenti hanno diversa *intensità*: alcune aree o funzioni aziendali ri-

progettano le modalità di funzionamento e vengono radicalmente ristrutturare, mentre altre possono mantenere le routine già sviluppate. Non sempre la *leadership* dell'imprenditore è sufficiente per gestire tutta questa complessità.

5. Riferimenti bibliografici

- Astrachan J. et *Alii*, 2002, "Family Business Research: The evolution of an academic field", in *Family Business Review*, vol. XV, n. 4, december
- Baumol W., 2002, "The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism", Princeton University Press, Princeton (t.i. La macchina dell'innovazione. Tecnologia e concorrenza nel capitalismo, Università Bocconi Editore, Milano, 2004)
- Beaver G., 2002, *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*, Prentice Hall, N.J
- Capaldo A., 2003, "Alleanze strategiche", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199 Settembre/Ottobre
- Carone A., Iacobucci D., 1999, "I gruppi di piccole e medie imprese nell'industria italiana", in Traù F. [1999]
- Child J., Faulkner D., 1998, "Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures", Oxford University Press, New York
- Compagno C., 2003, *Piccole e medie imprese in transizione*, Utet Libreria, Torino
- Corbetta G. (a cura di), 2005, *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano
- Corbetta G., 1995, *Le imprese familiari*, Egea, Milano
- Corbetta G., 2000, *Le medie imprese*, Egea, Milano
- Cortesi A., Alberti F., Salvato C., 2004, *Le piccole imprese. Struttura, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma
- Costa G., Gubitta P., 2004, *Organizzazione Aziendale. Mercati, Gerarchie e Convenzioni*, McGraw-Hill, Milano
- Demattè C., 2003, "Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze", in *Economia & Management*, 4
- Garofoli G., 1999, "Sistemi locali di impresa e performance dell'impresa minore in Italia", in Traù F. [1999]
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., Lansberg, I., 1997, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Grandori A., Carpani S., 2004, "Reti interaziendali e corporate governance", in *Economia & Management*, 6
- Gubitta P. et *Alii*, 2004, "Gli attori della continuità d'impresa" e "I processi della continuità d'impresa", in CUOA Impresa, *I percorsi della continuità*, Rapporto di Ricerca, pp. 27-68
- Habbershon T.G., Williams M.L., 1999, "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", in *Family Business Review*, vol. XII, n. 1
- Istat, 2002, *Rapporto Annuale. La situazione del Paese nel 2001*, Roma
- LASSINI U., 2005, "LA CESSIONE DELL'IMPRESA FAMILIARE", in *Economia & Management*, 3
- Lee J., 2004, "The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance", in *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 46-53

- Montemerlo D., 2001, *Il governo delle imprese familiari*, Egea, Milano
- O’Gorman C., 2001, “The sustainability of growth in small-medium size enterprises”, in *International Journal of entrepreneurial Behaviour & Research*, XXX
- O’Gorman C., Bourker S., Murray J.A., 2005, “The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses”, in *Small Business Economics* 25: 1–16
- Preti P., 1991, *L’organizzazione della piccola impresa*, Egea, Milano
- Preti P., 2001, *Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente*, Egea, Milano
- Puricelli M., 2004, *L’imprenditore e i suoi collaboratori*, Egea, Milano
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., 2003, “Toward a theory of agency and altruism in family firms”, in *Journal of Business Venturing*, 18, 473–490
- Soda G., Sommaruga M., Furnari S., 2005, “Il processo di formazione delle alleanze strategiche: razionalità economica o sociale?”, sta in Bodega D. (a cura di), *Organizzare a misura d’uomo*, McGraw-Hill, Milano
- Spigarelli F., 2003, “I processi di internazionalizzazione delle PMI”, in *Economia & Management*, 3
- Steier L., 2001, “Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust”, in *Family Business Review*, vol. XIV, no. 4
- Thomsen S., Pedersen T., 2000, “Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies”, in *Strategic Management Journal*, 21, pp. 689-705.
- Traù F. (a cura di), 1999, *La questione dimensionale nell’industria italiana*, Il Mulino, Bologna
- Turati C., 1997, “Le Alleanze”, in Costa G. e Nacamulli R. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol. 2, Utet Libreria, Torino