POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Le PMI Italiane: analisi della relazione tra pianificazione strategica e performance

Relatore

Prof. Emilio Paolucci

Correlatore

Dott. Daniele Battaglia

Candidato

Angelica Santagata

Matr. 243009

Ottobre 2018

Sommario

Introduzione.....3

Capitolo 1 – Piccole Medie Imprese in Italia ed in Piemonte.....5

Definizione di PMI ed andamento in Italia.....5

Rapporto Cerved PMI 2017.....6

Piccole e Medie Imprese Piemontesi.....9

Rapporto Cerved PMI Piemonte 2017.....9

Innovazione nelle Piccole Medie Imprese italiane.....12

La performance delle imprese innovative.....15

Le performance delle PMI e delle imprese industriali che hanno investito in innovazione.....17

Focus sulle PMI a conduzione familiare.....17

Associazione Italiana Delle Aziende Familiari e Osservatorio AUB.....18

Capitolo 2 - La letteratura sull'argomento.....25

Analisi dei modelli di successo – Osservatorio AUB.....25

La relazione tra strategia e performance in una PMI.....26

Coinvolgimento familiare e performance della PMI.....36

Membri familiari nel TMT: impatto sulle performance della PMI.....40

Livello di proprietà familiare: impatto sulle performance della PMI.....44

Passaggio di consegna dell'attività e cambio generazionale.....47

Aspetti positivi e negativi delle PMI a conduzione familiare.....48

Background del TMT: impatto sulla definizione della strategia.....48

Capacità imprenditoriale del dirigente, all'interno delle PMI a conduzione familiare 49

Attitudine del TMT e personalità del leader: impatto sulle performance della PMI 52

Relazione tra composizione del Consiglio di Amministrazione e performance.....52

Effetto dei dirigenti esterni sulle performance.....55

Innovazione: impatto su crescita e performance.....58
Relazione tra capacità manageriali ed innovazione.....60
Capitolo 3 – Metodologia ed analisi.....66
Domanda di ricerca: Motivazioni della scelta.....66
Modello individuato.....66
Ipotesi.....67
Legame tra pianificazione strategica e performance.....67
Influenza della proprietà familiare nella relazione tra Pianificazione Strategica e performance.....68
Influenza della tipologia di AD nella relazione tra pianificazione strategica, proprietà e performance dell'azienda.....69
Data collection.....70
Questionario.....71
Variabili.....72
Variabili indipendenti.....72
Variabile dipendente.....80
Variabili indipendenti e di controllo.....81
Metodologia, analisi e risultati.....82
Variabili indipendenti: analisi dei dati.....82
Variabili dipendenti: analisi dei dati.....85
Risultati.....87
Conclusioni.....96
Limitazioni e future ricerche.....97
Bibliografia.....98

Introduzione

La pianificazione strategica delle aziende di piccole e medie dimensioni è stata ed è tuttora oggetto di diversi studi, data la presenza massiccia in particolar modo sul territorio italiano. Questa tesi si propone di analizzare la pianificazione strategica e le performance delle Piccole e Medie Imprese Italiane. Più nello specifico, l'obiettivo è quello di andare a studiare la relazione esistente tra pianificazione strategica di business e performance, sia in termini di crescita che in termini di profittabilità, e delle variabili che influenzano questa relazione. Diversi studi hanno evidenziato il legame tra performance e strategia: per es. Bourgeois e Eisenhardt, 1988, hanno evidenziato come in un ambiente molto veloce le aziende più performanti tendano a seguire più i processi razionali di pianificazione strategica, giungendo alla conclusione che più i processi di decisione sono razionali, e più le aziende hanno buone performance. Generalmente, la letteratura esistente relativa alla relazione tra strategia e crescita suggerisce un'influenza positiva della pianificazione strategica sulla crescita dell'azienda (Covin and Slevin 1991; Lumpkin and Dess 1996; Wiklund and Shepherd 2005; Moreno and Casillas 2008).

L'ipotesi formulata in questo studio, infatti, sostiene che la proprietà di un'azienda (ovvero la composizione di essa ed in particolare il fatto che sia familiare o meno) sia un fattore che influenza l'andamento di crescita e redditività dell'azienda ed il loro legame con la pianificazione strategica. Molti sono gli studi che si pongono l'obiettivo di evidenziare il legame esistente tra la proprietà dell'azienda e le performance di quest'ultima (e.g. Gomez-Mejia et al., 2011). Eisenhardt (1989), suggerisce che il coinvolgimento familiare nel management possa, generalmente, diminuire i costi di intermediazione a cui si va incontro per disciplinare il comportamento dei rappresentanti (Fama and Jensen 1983b; Jensen and Meckling 1976). Questo dovrebbe avvenire naturalmente in quanto alcuni proprietari membri della famiglia potrebbero anche essere attivamente o indirettamente coinvolti nella gestione dell'azienda, perché i membri della famiglia, indipendentemente dal loro coinvolgimento nella proprietà, sono legati da obbligazioni di parentela (Chrisman, Chua, and Litz 2004; Stewart 2003). Di conseguenza, la performance di una PMI può trarre benefici dal coinvolgimento familiare nel management.

Viene quindi considerata una variabile indipendente che rappresenta la tipologia di Amministratore Delegato: il fatto che questo abbia legami di parentela con la famiglia

proprietaria oppure un professionista esterno impatta sull'utilità della pianificazione strategica per migliorare le performance (D'Angelo et al).

All'interno delle Piccole e Medie Imprese molto spesso si ha una coincidenza tra Amministratore Delegato (AD), proprietario dell'azienda, capo-famiglia della famiglia proprietaria e team manageriale; tutti questi ruoli quindi sono ricoperti dalla medesima persona e non esiste un vero e proprio team manageriale, o nel caso esista, è composto da pochissimi membri e generalmente non possiede un elevato potere decisionale.

La proprietà dell'azienda risulta quindi determinante per l'applicazione della business strategy e la conseguente determinazione delle performance: la tendenza all'avversione al rischio, al favoritismo nei confronti del capitale familiare piuttosto che di quello aziendale, la propensione ad avere nel team esecutivo e di pianificazione strategica membri della famiglia anche non necessariamente competenti nel settore, influenzano necessariamente la messa in atto della strategia pianificata. In conclusione, può essere detto che il coinvolgimento della famiglia all'interno dell'assetto proprietario dell'azienda ha effetti sia positivi che negativi sull'andamento delle performance. A bassi livelli di partecipazione familiare, l'impresa trae beneficio dagli effetti di gestione, migliorando le sue performance; via via che il livello di partecipazione aumenta questi benefici incrementano relativamente, permettendo agli aspetti negativi di emergere sempre di più. Le performance sono state qui analizzate prendendo in considerazione gli indicatori di profittabilità ROS e ROA relativi all'anno 2015 e la crescita del fatturato del 2016 rispetto al 2015.

Il campione di Piccole e Medie Imprese utilizzato nelle analisi effettuate è stato selezionato tra le aziende del Piemonte che rispondevano a requisiti di tipo economico, dimensionale e settoriale, giungendo alla scelta di 218 aziende con un numero di dipendenti compreso tra 3 e 354.

Capitolo 1 – Piccole Medie Imprese in Italia ed in Piemonte

Definizione di PMI ed andamento in Italia

Le Piccole e Medie Imprese rappresentano circa il 90% del business e più del 50% dell'occupazione mondiale. Sono motori chiave per la creazione di posti di lavoro e per la crescita economica nelle zone di sviluppo ma anche nei Paesi più maturi ed industrializzati (International Finance Corporation, World Bank 2012). All'interno dell'EU-28, ci sono 21,2 milioni di PMI nel settore delle non-finanziarie (European Commission 2013). Queste rappresentano il 99.8% di tutte le aziende, il 66.8% degli impieghi totali ed il 57.9% del valore aggiunto totale generato nei settori del non-finanziario. In altre parole, 99 aziende su 100 sono PMI, due terzi degli impiegati lavorano per PMI ed il 58% di ogni euro di valore aggiunto proviene dalle PMI (European Commission 2014 : 6–10).

Tra gli Stati membri del EU-28, le PMI Italiane contano per il 17.2% del totale, il 12.5% del valore aggiunto ed il 13% del totale degli impiegati (European Commission, 2014 : 81).

Table 3.2 Some data on SMEs and on large enterprises in the EU-28 in 2013

Firm category	No. of enterprises	Employment	Value added at factor costs (mil. euro)
Micro	19,969,338 (92.4 %)	38,629,012 (21.1 %)	1,362,336 (21.6 %)
Small	1,378,374 (6.4 %)	27,353,660 (20.6 %)	1,147,885 (18.2 %)
Medium-sized	223,648 (1.0 %)	22,860,792 (17.2 %)	1,156,558 (18.3 %)
SMEs (total)	**21,571,360 (99.80 %)**	**88,843,464 (66.9 %)**	**3,666,779 (58.1 %)**
Large	43,517 (0.2 %)	44,053,576 (33.1 %)	2,643,795 (41.9 %)
Total	21,614,908 (100 %)	132,897,040 (100 %)	6,310,557 (100 %)

Source: Adapted from European Commission (2014: 15)

Table 3.3 Italian enterprises distributed among production sectors

Production sectors	No. micro enterprises	No. small enterprises	No. medium enterprises	No. large enterprises	Total
Agriculture	23,985	863	72	1	24,921
Industry	362,414	66,659	9390	1376	439,839
Construction	559,195	23,833	1335	83	584,446
Services	3,269,036	95,659	10,041	2008	3,376,744
Total	**4,214,630**	**187,014**	**20,838**	**3468**	**4,425,950**
Total (%)	95.2 %	4.2 %	1.2 %	0.5 %	100.0 %

Source: Adapted from Istat (2014a: 468), 2011 data

Distribution of employees among Italian firms and sectors

Production sectors	No. employees in micro enterprises	No. employees in small enterprises	No. employees in medium enterprises	No. employees in large enterprises	Total
Agriculture	42,286	16,326	5557	344	64,513
Industry	971,887	1,255,282	917,458	1,040,071	4,184,698
Construction	1,039,351	397,004	113,002	50,876	1,600,233
Services	5,645,673	1,657,497	977,704	2,293,768	10,574,642
Total	**7,699,197**	**3,326,109**	**2,013,721**	**3,385,059**	**16,424,086**
Total (%)	46.9	20.2	12.3	20.6	100.0

Source: Adapted from Istat (2014a: 468), 2011 data

Rapporto Cerved PMI 2017

Il Rapporto Cerved PMI 2017 analizza le Piccole e Medie Imprese italiane (PMI), individuate in base alla classificazione della Commissione Europea, riportata di seguito.

CATEGORIA	DIPENDENTI		FATTURATO		ATTIVO
Grande impresa	≥ 250	oppure	> € 50 mln	e	>43 € mln
Media impresa	< 250	e	≤ 50 mln	oppure	≤ 43 mln
Piccola impresa	< 50	e	≤ 10 mln	oppure	≤ 10 mln
Microimpresa	< 10	e	≤ 2 mln	oppure	≤ 2 mln

L'analisi riguarda il complesso di società di capitale non finanziarie che rientrano nei requisiti definiti dalla Commissione per dipendenti, fatturato e attivo di bilancio. In base agli ultimi bilanci disponibili, soddisfano i requisiti di PMI 140.362 società. Di queste, 115.773 sono piccole e 24.859 sono medie imprese. Le PMI, nel 2016, rappresentano il 23% delle imprese che hanno depositato un bilancio valido ed occupano 3,9 milioni di addetti (il 61% di coloro che lavorano in società di capitale). Di questi, 2,1 milioni lavorano in aziende piccole e i restanti 1,8 milioni in aziende di medie dimensioni. Le 140 mila PMI hanno prodotto un giro d'affari di 871 miliardi di euro, un valore aggiunto di 204 miliardi (pari al 12,5% del PIL) e contratto debiti finanziari per 235 miliardi di

euro. Rispetto al complesso delle società non finanziarie, pesano per il 37% in termini di fatturato, per il 40% in termini di valore aggiunto, per il 29% in termini di debiti finanziari.

Nel 2016, per il quarto anno consecutivo, i bilanci delle PMI hanno mostrato chiari segnali di miglioramento, che confermano il rafforzamento dell'anno precedente (Fig.1): prosegue infatti la crescita di ricavi (+2,3%), valore aggiunto (+4,1%) e MOL (+3,6%). La politica monetaria espansiva attuata dalla Banca Centrale Europea ha ulteriormente ridotto il costo del debito delle PMI che, in termini di rapporto tra oneri e debiti finanziari, ha raggiunto una quota del 3,8%, il livello più basso in tutto il periodo esaminato (dal 2007 al 2016). Questo calo ha contribuito al miglioramento della redditività netta delle PMI, che è tornata a superare i livelli del 2008, anno di inizio della crisi economica, e si è molto avvicinata a quelli pre-crisi. Anche la redditività del capitale proprio investito (ROE) risulta in aumento rispetto all'anno precedente, arrivando al 10.2%. Si notano miglioramenti, inoltre, per quanto riguarda gli investimenti: dopo il crollo osservato tra 2007 e 2013, nel 2016 le PMI hanno fortemente accresciuto la propensione all'investimento, con andamenti positivi diffusi a tutte le dimensioni e i settori.

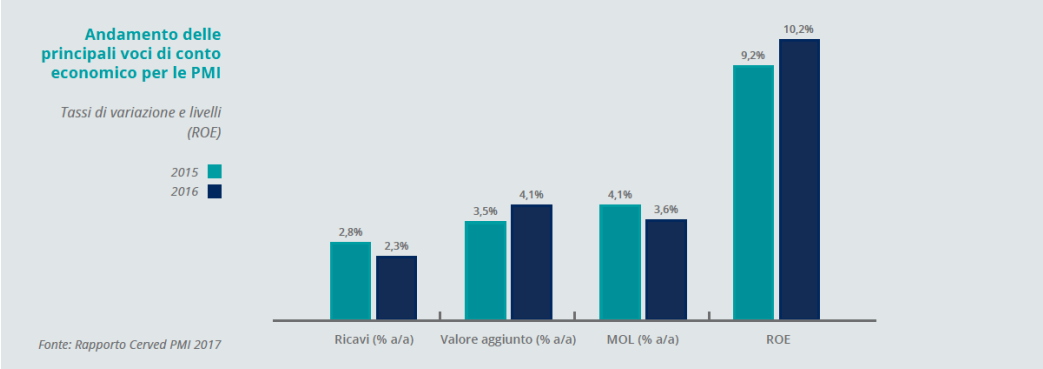


Figura 1 Andamento PMI -Rapporto Cerved PMI 2017

Si consolida anche l'inversione di tendenza del numero delle PMI attive sul mercato (Fig. 2). La crisi aveva infatti ridotto la presenza di piccole e medie imprese, portandola dalle 150 mila unità del 2007 alle 136 mila del 2014; l'incremento avvenuto nel 2015 (+3,1%) si è ulteriormente rafforzato nel 2016 (+3,6%), riportando il numero di PMI a quota 145 mila. A contribuire maggiormente è la crescita dimensionale delle microimprese, a cui si associa la forte diminuzione delle chiusure, dei processi di liquidazione e/o fallimento, ed anche alla costituzione di circa 90 mila società di capitale nel corso del 2016. Il dato

rappresenta un nuovo massimo, grazie soprattutto all'apporto della struttura giuridica delle Srl semplificate, che, specialmente negli ultimi anni, risulta quella preferita dagli imprenditori, in luogo di forme più semplici (società di persone o ditte individuali).

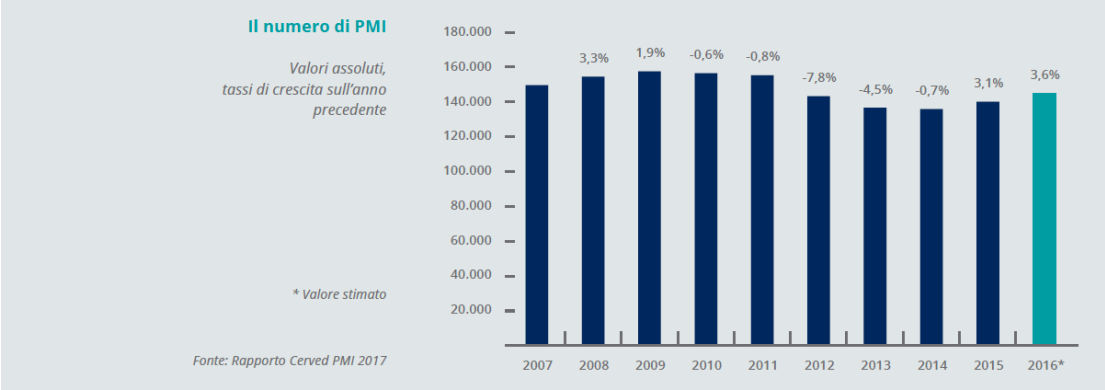


Figura 2 Evoluzione del numero di PMI in Italia - Rapporto Cerved PMI 2017

La ripresa a cui stanno andando incontro le PMI ha inoltre basi finanziarie e reddituali molto solide. Nel corso del 2016 sono tornati a salire i debiti commerciali (+1,2%) e finanziari (+1,1%), di pari passo con l'aumento del capitale proprio (+4,9%). Il risultato ottenuto da questo è stato un ulteriore rafforzamento della struttura finanziaria delle PMI, testimoniata dal rapporto tra debiti finanziari e capitale netto, passato dal 115% del 2007 al 76%. Rafforzamento, questo, che si riflette nella posizione economico-finanziaria assegnata alle imprese: oltre la metà delle imprese è stato classificato infatti come "solvibile", mentre solo il 14% "rischioso".

Un'analisi effettuata dal Cerved (la più grande Information Provider in Italia) sui bilanci delle PMI più solide mostra che, dal punto di vista finanziario, esiste un ampio spazio per una ulteriore crescita dell'indebitamento (Fig.3): in totale si stima che possano essere richiesti ulteriori 103 miliardi di finanziamenti senza peggiorare il rischio imprenditoriale, ovvero riuscendo a rimanere nella posizione economico-finanziaria di 'solvibile'. Tali fondi potrebbero aiutare ad accrescere gli investimenti in Ricerca e Sviluppo e la capacità produttiva delle imprese.

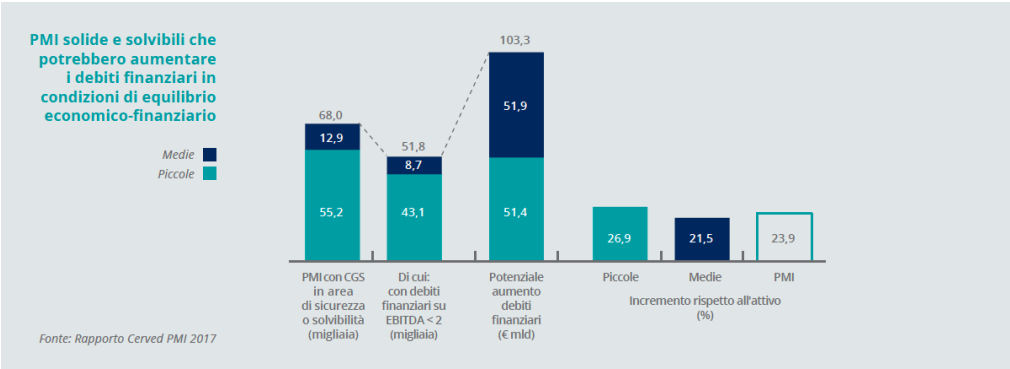


Figura 3 Potenziale crescita di indebitamento delle PMI più solide - Rapporto Cerved PMI 2017

Piccole e Medie Imprese Piemontesi

Rapporto Cerved PMI Piemonte 2017

Concentrandosi sulla Regione italiana del Piemonte, in quanto campione di analisi di questa tesi, la situazione risulta coerente con le PMI italiane in generale; nel 2016 e 2017 sono proseguiti, ed in alcuni casi addirittura rafforzati, i trend positivi individuati nell'anno precedente.

Nel 2017 la creazione di nuove imprese ha ulteriormente subito un incremento toccando un massimo con oltre 4.000 nuove società di capitali (non riconducibili ad altre pre-esistenti) a fronte di una media di 3.500 società/anno nel triennio precedente; e questo anche grazie all'introduzione delle Srl semplificate, in linea con quanto accade nelle PMI italiane e già spiegato in precedenza.

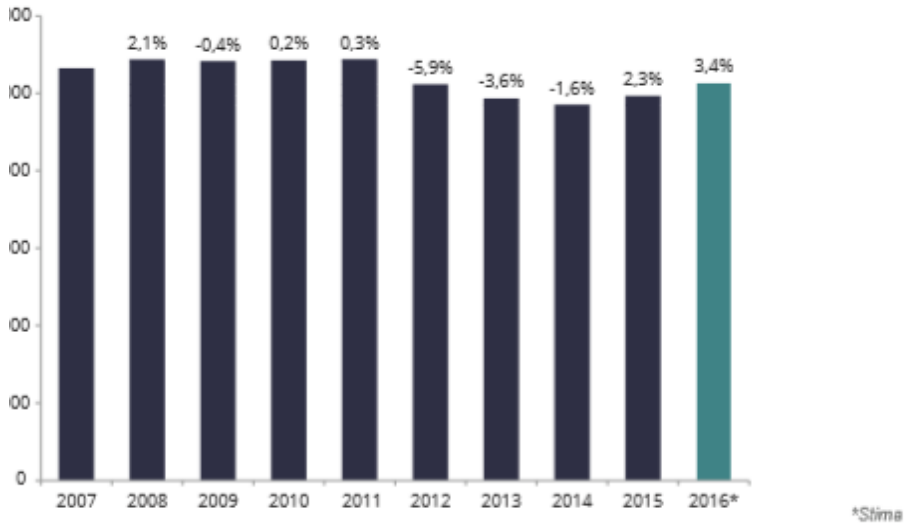


Figura 4 Andamento delle PMI in Piemonte - Valori assoluti e tassi di variazione a/a - Rapporto Cerved PMI Piemonte 2017

Sommando fallimenti, liquidazioni volontarie e procedure concorsuali, tra 2008 e 2017 sono state espulse un quarto delle società entrate nel perimetro di PMI nel periodo analizzato. Nel 2017, però, si è registrato un calo significativo delle uscite dal mercato, ed in particolare dei fallimenti (-7,4% sul 2016). Negli ultimi tre anni, il numero annuale di fallimenti si è più che dimezzato, ma rimane comunque superiore del 40% rispetto al livello pre-crisi.

Per effetto dei flussi in entrata, in uscita e dei passaggi dimensionali (dal segmento microimprese verso PMI e viceversa), nel 2016 il numero di PMI piemontesi è tornato oltre la soglia delle 10 mila società, in crescita del 3,4% rispetto all'anno precedente, rafforzando la ripresa già iniziata nel 2015. Confrontando con il 2007, risultano però attive sul mercato circa 400 PMI in meno, con una diminuzione del 3,5%. Come è possibile notare dalla tabella di Figura 5, la tendenza è comune a Italia e Nord-Ovest, ma con diversa intensità: nel Nord-Ovest il numero di PMI è tornato oltre il livello del 2007, ovvero l'anno precedente l'inizio della crisi economica; in Piemonte e in Italia in generale, invece, rimane al di sotto (rispettivamente, di 3,6 e 3 punti percentuali).

Valori assoluti

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	Variazione 2016/2015
Italia	149.932	154.893	157.894	156.892	155.691	143.542	137.046	136.114	140.362	145.424	3,6%
Nord-Ovest	50.407	51.981	52.370	52.009	52.024	48.966	47.218	47.655	49.128	51.086	4,0%
Piemonte	**10.651**	**10.878**	**10.832**	**10.851**	**10.879**	**10.234**	**9.866**	**9.710**	**9.933**	**10.270**	**3,4%**

**Stima*

Figura 5 Il sistema delle PMI tra 2007 e 2016 - Rapporto Cerved PMI Piemonte 2017

Nel 2016 prosegue il trend di crescita del fatturato delle PMI piemontesi, visibile già dall'anno 2014 (Fig. 6-7). Nonostante questo, l'indice del fatturato rimane ancora al di sotto del livello 2007, anche se di poco meno di 1 punto percentuale (-0,8%). Il processo di allineamento si è completato più rapidamente a livello nazionale, mentre per le imprese del Nord-Ovest il gap da colmare resta più ampio (-3,0%).

Variazioni percentuali

	'08/07	'09/08	'10/09	'11/10	'12/11	'13/12	'14/13	'15/14	'16/15	'16/07
Italia	0,5%	-10,1%	4,0%	3,5%	-3,1%	0,2%	1,1%	2,8%	2,3%	0,4%
Nord-Ovest	0,1%	-12,1%	4,7%	4,2%	-3,6%	-0,7%	1,0%	2,7%	1,8%	-3,0%
Piemonte	**0,7%**	**-11,8%**	**5,1%**	**4,9%**	**-3,5%**	**-1,2%**	**1,1%**	**2,8%**	**2,2%**	**-0,8%**

Figura 6 Andamento del fatturato delle PMI tra 2007 e 2016 - Rapporto Cerved PMI Piemonte 2017

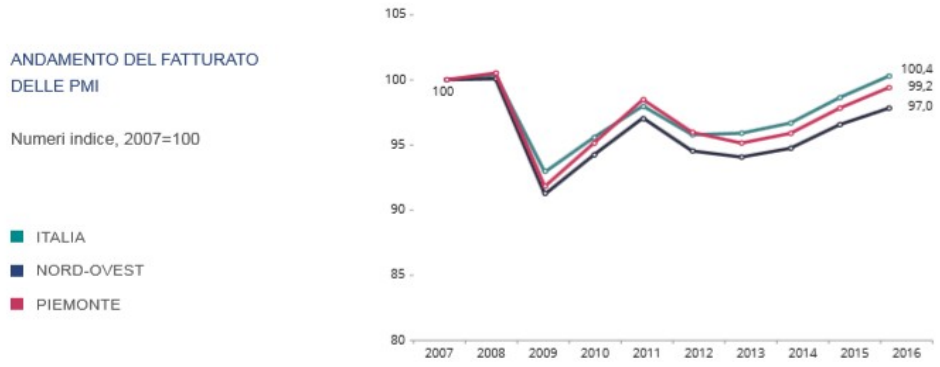


Figura 7 Grafico andamento del fatturato delle PMI tra 2007 e 2016 - Rapporto Cerved PMI Piemonte 2017

Nel 2016 prosegue il trend di crescita del fatturato delle PMI piemontesi (+2,2% rispetto al 2015), iniziato nel 2014 (Fig. 8). Più significativo è l'incremento del valore aggiunto (+4,2% nel 2016), che ha portato ad un superamento del 11.3% del livello pre-crisi. Per il quarto anno consecutivo migliora il MOL (+3,9% rispetto al 2015), nonostante sia incrementato di una percentuale inferiore rispetto agli anni 2014-2015, in cui era aumentata del 4.7%. Migliora anche la redditività del capitale proprio investito nelle aziende piemontesi (ROE). Il ROE sale infatti all'11,6% (un punto in più rispetto al 2015), avvicinandosi sempre di più ai valori pre-crisi, che si attestavano attorno al 14,5%.

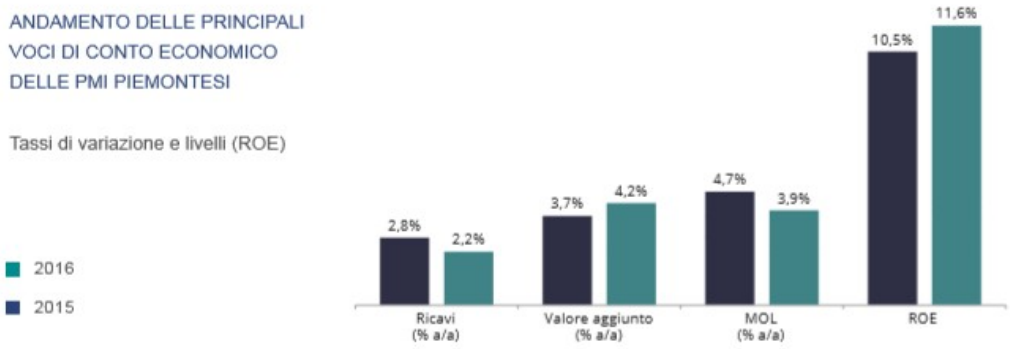


Figura 8 Andamento delle principali voci di conto economico delle PMI Piemontesi - Rapporto Cerved PMI Piemonte 2017

Facendo un riepilogo, rispetto alle PMI italiane, le PMI piemontesi (ed in generale quelle del Nord-Ovest) hanno sofferto maggiormente la prima fase della crisi, con un calo del valore aggiunto di circa nove punti percentuali tra il 2007 e il 2009 (contro i 6 punti della media nazionale). A partire dal 2013, però, queste ultime subiscono un recupero più rapido sia rispetto all'Italia che al Nord-Ovest d'Italia.

Innovazione nelle Piccole Medie Imprese italiane

I dati che da qui in poi verranno esposti per mostrare l'andamento del tasso di innovazione all'interno delle Piccole e Medie Imprese italiane, sono stati tratti dagli archivi del Cerved, e sono relativi a tutte le società di capitale non finanziarie che nel 2007 avevano realizzato almeno 500 mila euro di fatturato. Si tratta di un campione di 316 mila società, che comprende non solo l'universo delle PMI (125 mila piccole imprese e 26 mila medie società), ma anche quello delle grandi aziende, 5.441 e non oggetto di questa tesi, e circa 160 mila microimprese che nell'anno di riferimento superavano i 500 mila euro di ricavi. Questo ampio campione di società è stato suddiviso in cluster, a seconda della propensione all'innovazione e agli investimenti. L'intensità innovativa delle

imprese è misurata dal rapporto tra immobilizzazioni immateriali e immobilizzazioni materiali: sono considerate innovative le società, che (i) nell'ambito del proprio cluster dimensionale/settoriale, si collocano, all'inizio del periodo analizzato, nel 25% delle aziende con il rapporto più elevato e che (ii) tra il 2007 e il 2015 hanno innalzato tale quoziente. La propensione agli investimenti è invece stata calcolata come rapporto tra gli investimenti del triennio 2005-2007 e il livello di attivo del 2007: sono considerati forti investitori le società che, nell'ambito del proprio cluster dimensionale/settoriale,si collocano nel quartile migliore per questo quoziente.

La combinazione di questi criteri ha consentito di identificare le società che investono molto e lo fanno aumentando il carattere di innovazione. La scelta del quartile, invece che di soglie più restrittive (ad esempio il top 10%), consente di focalizzare l'analisi su un gruppo numeroso e significativo di imprese, per non considerare solo un piccolo campione di 'grandi innovatori'. Per definire il grado di innovatività delle imprese è utilizzato il rapporto tra immobilizzazioni immateriali e immobilizzazioni materiali, un indicatore che – per quanto imperfetto – individua le aziende che investono maggiormente in attività innovative, tipicamente associate a capitale immateriale come brevetti, spesa in ricerca e sviluppo. Nel dettaglio, combinando le due dimensioni (innovazione e investimenti) si possono definire quattro cluster:

(A) Investitori innovativi: si tratta di società che rientrano nel terzo quartile sia per grado di innovazione sia per investimenti e con rapporto tra immobilizzazioni immateriali ed immobilizzazioni materiali in aumento. In questo gruppo sono state individuate 12 mila imprese e sono quelle definite 'aquile' perché volano alto pur essendo pesanti, in quanto investono anche in capitale fisico.

(B) Innovatori ma non investitori: nel terzo quartile per grado di innovazione ma non per il grado di investimenti. Ne fanno parte circa 54 mila società, definite 'colibrì' in quanto leggere, perché investono poco in capitale fisico.

(C) Investitori ma non innovatori: nel terzo quartile per livello di investimenti, ma con un rapporto tra immobilizzazioni immateriali e materiali al di sotto del terzo quartile. In base a questa definizione, sono state identificate 62 mila imprese, gli 'pterodattili': società che, pur investendo, lo fanno in modo tradizionale.

(D) Altre imprese: 188 mila società, definite 'struzzi', non volano e, in molti casi, cercano di fuggire dalla globalizzazione piuttosto che affrontarla.

Il cluster degli investitori in innovazione, le aquile, si caratterizza per una minore presenza di imprese medio-grandi (l'8,9% del totale, contro una media del 10,1%) e di microimprese (48% contro 50,4%), ed una maggiore quota di imprese piccole (43,1% contro 39,5%).

La distribuzione territoriale corrisponde abbastanza fedelmente a quella del totale delle imprese analizzate, con il 34% delle aquile nel Nord Ovest (33,7% sul totale delle imprese), il 25% nel Centro (22,4%), 22,4% nel Nord Est (24,2%) e 18,6% nel Sud e nelle Isole (19,7%). Una delle regioni in cui la presenza di investitori in innovazione è più alta è proprio il Piemonte, assieme a Lazio e Campania.

Dal punto di vista settoriale, gli investitori in innovazione risultano più presenti nel campo della distribuzione e dell'industria, mentre sono meno rappresentati nelle costruzioni e nei servizi (Fig. 10).

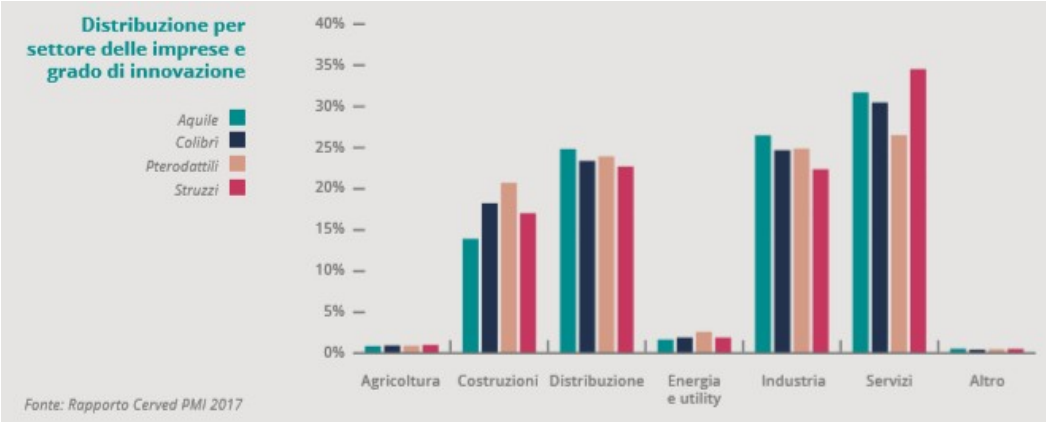


Figura 10 Distribuzione per settore delle PMI in base al grado di innovazione - Rapporto Cerved PMI 2017

Infine, le società innovative ('aquile') sono più giovani, con una quota maggiore di aziende nate tra 10 e 20 anni e, di conseguenza, una quota più bassa di società con almeno 20 anni di storia; impiegano inoltre una forza lavoro più qualificata, con una maggiore quota di donne e di lavoratori under 45. La propensione agli investimenti di queste ultime è accompagnata da un indebitamento maggiore e, in generale, da profili più rischiosi rispetto alle imprese che non hanno effettuato forti investimenti in innovazione. Le imprese sopravvissute (ovvero quelle di non nuova costituzione) che hanno investito in innovazione hanno evidenziato performance decisamente migliori in termini di

crescita, produttività e redditività. Al contrario gli 'struzzi' hanno ridotto i ricavi e la produttività, con una forte contrazione dei profitti.

Per quanto riguarda la forza lavoro (Fig. 11), le aquile sopravvissute, ovvero le aziende fortemente innovative che sono riuscite ad affrontare la crisi, sono quelle che hanno accresciuto maggiormente l'occupazione raggiungendo lo 0,9% (denominato nella Figura 11 come *Effetto netto*, dovuto alla percentuale di uscita dal mercato, quella di crescita delle aziende sopravvissute pre-esistenti e quelle di nuova costituzione).

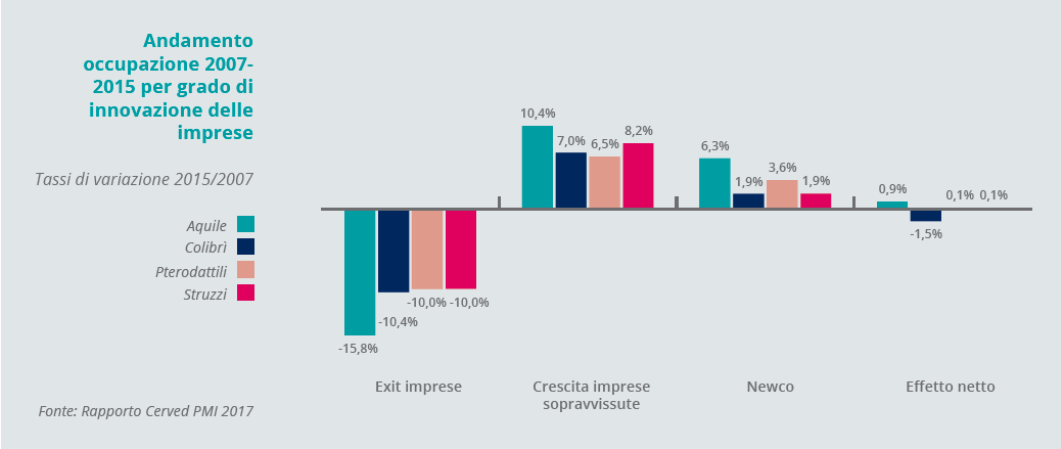


Figura 11 Andamento della forza lavoro per grado di innovazione delle imprese - Rapporto Cerved PMI 2017

[Nota] Lo score utilizzato per questa analisi, il CeBi-Score4, integra lo score economico-finanziario con una componente sistemica basata su variabili macroeconomiche, settoriali e territoriali.

La performance delle imprese innovative

Un primo aspetto di interesse relativo all'andamento delle imprese innovative è la solidità economico-finanziaria, per la cui analisi è stato utilizzato dal Cerved il CeBI-Score44, un indice sintetico che misura il rischio di default a dodici mesi. Secondo questo indicatore, nel 2007 gli investitori in innovazione risultavano caratterizzati da una rischiosità decisamente maggiore delle altre aziende (Fig. 12): oltre un quarto rientrava in area di

rischio, una percentuale quasi doppia rispetto a quella osservata nell'intero campione di imprese (13,2%), e solo il 5,6% era ascrivibile all'area di sicurezza (12,1% del campione). Un'alta presenza di società rischiose e una bassa presenza di società sicure era osservabile anche tra i colibrì, ma con un gap più basso rispetto al resto delle società. Il maggior rischio delle imprese che investono in innovazione era anche il risultato del maggior livello di debiti di queste società: i debiti finanziari ammontavano nel 2007 al 40% dell'attivo, contro una quota media del 32%.

La maggiore rischiosità delle aquile si è riflessa in tassi di default decisamente più alti. Il 17,7% delle società che hanno investito di più in innovazione sono incorsi nel periodo 2007-15 in un fallimento o in una procedura concorsuale, contro una percentuale dell'11,3% osservata nel campione totale. Anche in questo caso, per le imprese innovative che non hanno effettuato investimenti significativi (colibrì), è possibile osservare un fenomeno simile (tasso di default del 15,2%). La maggiore mortalità è però accompagnata per le aquile da tassi di natalità quasi doppi rispetto agli altri gruppi di imprese: tra il 2008 e il 2015 sono nate più di 5 mila società di questo gruppo, ovvero il 43,5% di quelle già operative nel 2007.

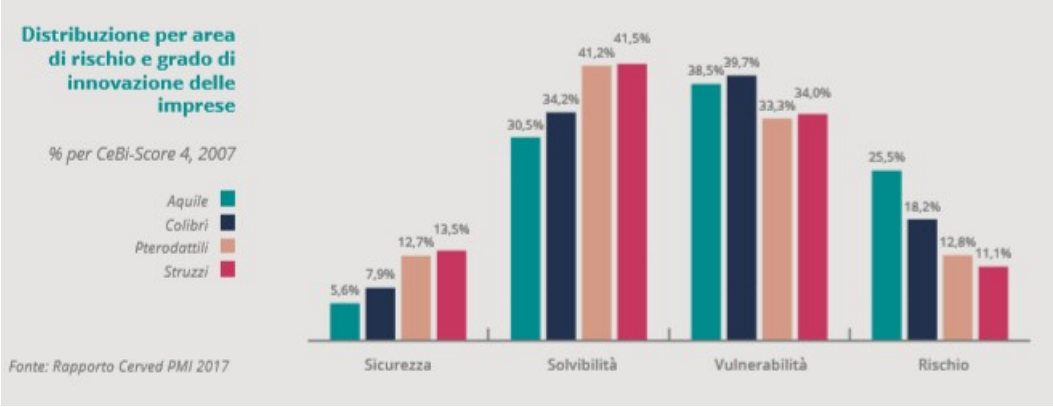


Figura 22 Distribuzione per area di rischio in base al grado di innovazione delle imprese - Rapporto Cerved PMI 2017

I risultati di bilancio indicano performance decisamente migliori in termini di crescita per gli investitori in innovazione (Fig. 13). Mentre nella media complessiva del campione i ricavi sono rimasti sostanzialmente costanti tra 2007 e 2015 (+0,1%), le aquile li hanno accresciuti del 14,6% (a ritmi dell'1,7% all'anno), facendo meglio sia degli pterodattili (+7,7%) che dei colibrì (+4,2%). Particolarmente negative le performance degli struzzi, che hanno contratto il fatturato del 3,9% nel periodo considerato. La maggiore crescita è stata accompagnata da risultati più brillanti in termini di produttività del lavoro (Fig.

14). Gli investitori in innovazione hanno infatti aumentato la produttività di 16 punti percentuali tra 2007 e 2015, contro una perdita media di 4 punti percentuali nello stesso periodo. Hanno aumentato la produttività, ma in maniera più contenuta, le società che hanno realizzato importanti investimenti non innovativi, mentre le imprese che non hanno investito (sia i colibrì che gli struzzi) hanno perso circa 6 punti percentuali di produttività.

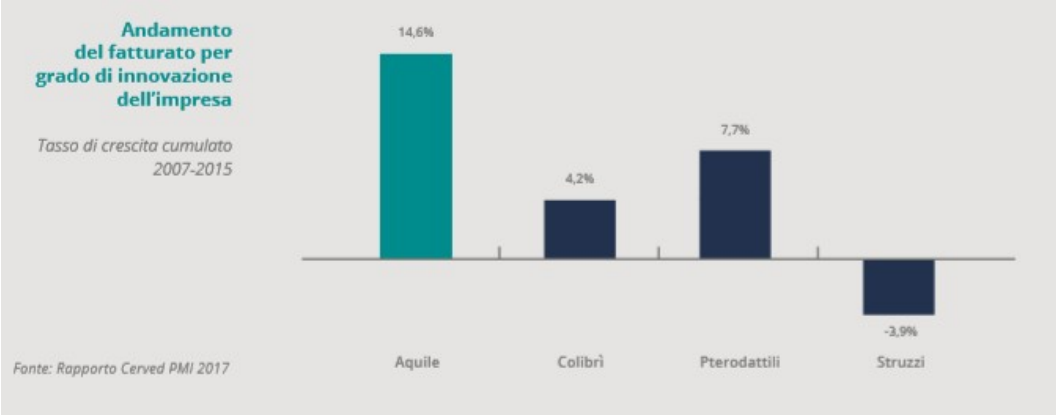


Figura 13 Andamento del fatturato per grado di innovazione dell'impresa - Rapporto Cerved PMI 2017

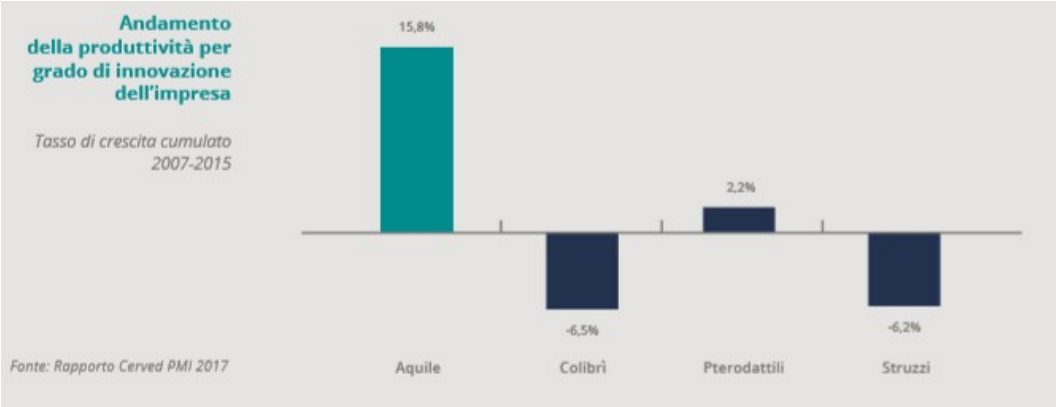


Figura 14 Andamento della produttività per grado di innovazione dell'impresa - Rapporto Cerved PMI 2017

Le performance delle PMI e delle imprese industriali che hanno investito in innovazione

Le PMI con maggiore propensione a investire in innovazione si caratterizzano, come già visto, per un profilo più rischioso, a cui corrispondono tassi di mortalità più alti. Quando però queste società riescono a sopravvivere, mostrano una crescita più sostenuta, un significativo incremento della produttività e tassi di profittabilità maggiori. Il campione analizzato dal Cerved comprende circa 150 mila PMI, tra cui 6 mila aquile, 26 mila

colibrì, 31 mila pterodattili e 87 mila struzzi. I dati indicano che tra le aquile la presenza di PMI rischiose è quasi il doppio di quella che si calcola sul complesso delle imprese, 26,1% contro 13,7% (Fig. 15). Tra le PMI sopravvissute, le aquile evidenziano un aumento dei ricavi medio dell'11,2% tra 2007 e 2015, ben superiore al 2,8% del totale delle PMI, e un incremento della produttività del 13,6%, oltre otto punti percentuali in più del complesso delle PMI.

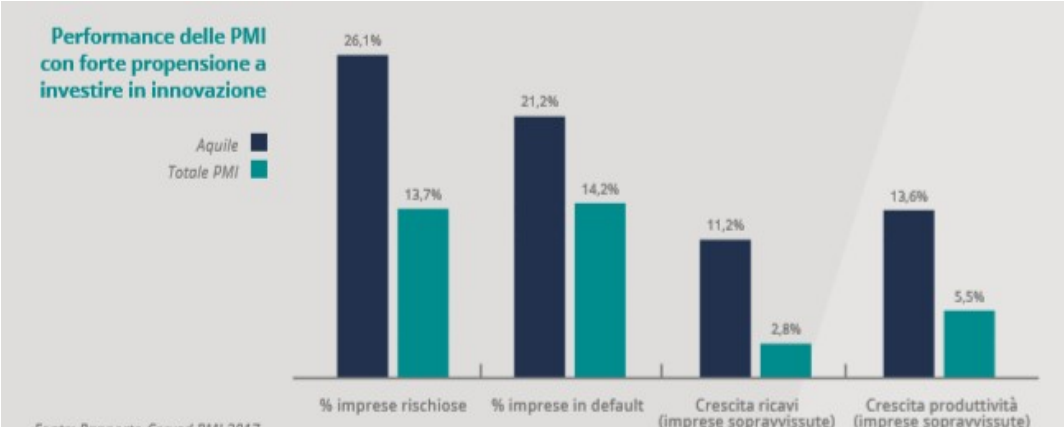


Figura 15 Performance delle PMI con forte investimento in innovazione e delle PMI in genere - Rapporto Cerved PMI 2017

Focus sulle PMI a conduzione familiare

Secondo una ricerca effettuata da Orienta Partners (presente sul *Sole 24 ore, 3 febbraio 2016)*, gruppo che affianca le imprese nelle operazioni straordinarie di ristrutturazione, nelle acquisizioni e nei processi di internazionalizzazione, circa il 92% delle aziende italiane è guidata dalla famiglia fondatrice, a differenza di quanto accade nel resto dell'Europa. Circa la metà ha ai vertici un amministratore di età superiore ai 60 anni; e sempre circa la metà scompare con la seconda generazione.

In Italia solo il 25% dei gruppi a guida famigliare pianifica in tempo gli interventi necessari a favorire il ricambio ai vertici, percentuale di gran lunga inferiore alla media europea, che si attesta intorno al 70%. Risulta inoltre che il 67% delle imprese sono ancora dirette in prima persona dalle famiglie fondatrici, senza nessuna presenza di figure manageriali esterne ad esse. Questo chiaramente ha un forte impatto sulla resistenza di tipo culturale e sulla gestione delle scelte strategiche.

Esiste, inoltre, una correlazione tra l'età del dirigente dell'impresa e le performance di quest'ultima. Le aziende guidate da un dirigente over 70, infatti, hanno generalmente ricavi netti inferiori rispetto a quelle guidate da più giovani. Una considerevole barriera

all'internazionalizzazione e più in generale ad ogni rapporto con l'estero è rappresentata dalla scarsa conoscenza dell'inglese da parte di dirigenti di età più avanzata. Questo fattore è stato sicuramente un po' ridotto nel momento in cui si è dimostrato necessario il rapporto con l'estero, a seguito del crollo del mercato interno. Per far fronte alla recessione, infatti, molte sono state le imprese che hanno assunto la consapevolezza di doversi dotare di persone giovani ed "internazionali" all'interno del team manageriale; quelle che lo hanno fatto mostrano una ripresa leggermente superiore alle altre.

Associazione Italiana Delle Aziende Familiari e Osservatorio AUB

L'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIDAF) è stata fondata nel 1997 e ad oggi raggruppa più di 180 aziende familiari, rappresentando il 14% circa del PIL italiano e raccogliendo più di 600 mila collaboratori. L'Associazione si pone tra gli obiettivi quello di formare e responsabilizzare sul tema della gestione delle imprese familiari, pubblicando annualmente il report denominato "Osservatorio AUB" insieme all'Università Bocconi, il Gruppo Unicredit e la Camera di Commercio di Milano, in cui vengono analizzate le performance economiche e finanziarie delle aziende italiane di proprietà familiare sopra i 20 milioni di euro di fatturato.

Secondo l'Osservatorio AUB, nel 66.6% delle aziende familiari di medie e grandi dimensioni nel CdA (Consiglio di Amministrazione) è presente almeno un membro non familiare. Nonostante questa tesi si focalizzi sulle piccole e medie imprese piuttosto che su quelle medie e grandi, le informazioni qui raccolte risultano utili per inquadrare il contesto generale delle imprese a carattere familiare italiane.

Di seguito (Fig. 16) viene mostrato un grafico che evidenzia la correlazione tra dimensione di un'impresa e grado percentuale di apertura verso l'esterno (i dati presi in considerazione fanno riferimento solo ad aziende per le quali sono disponibili le informazioni sui ricavi delle vendite).

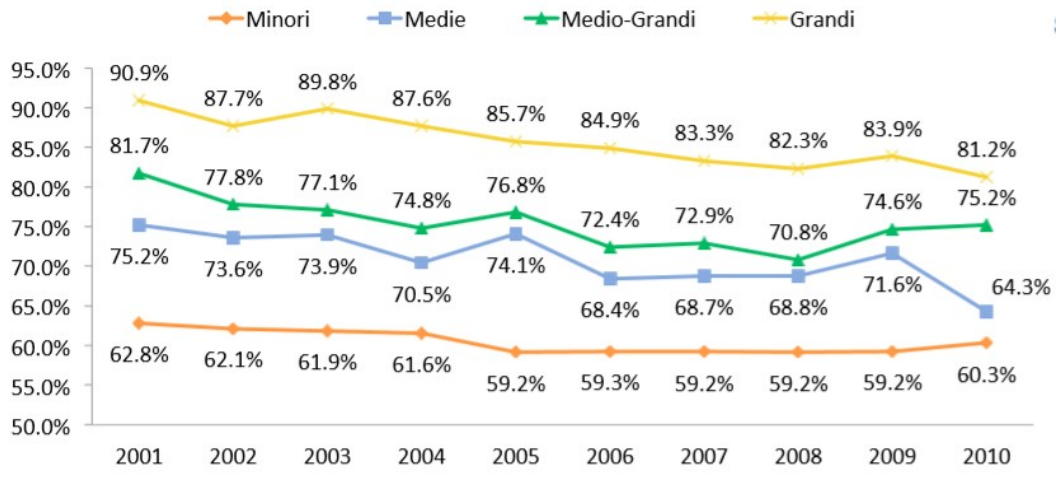


Figura 16 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

È possibile notare, come è logico aspettarsi, che le imprese di dimensioni minori mostrano un minore grado di apertura verso l'esterno rispetto a quelle di maggiori dimensioni. Come valori percentuali non si mostrano evidenti differenze tra prima e dopo il 2008, dati dai quali si può dedurre che la crisi economica non abbia impattato sul numero di consiglieri non familiari all'interno del Consiglio di Amministrazione.

La redditività dell'impresa, considerata nella serie di anni analizzata nella Figura 16, mostra invece un evidente calo a partire dal 2007, con un picco raggiunto nel 2008 indipendentemente dal numero di consiglieri non familiari all'interno della governance.

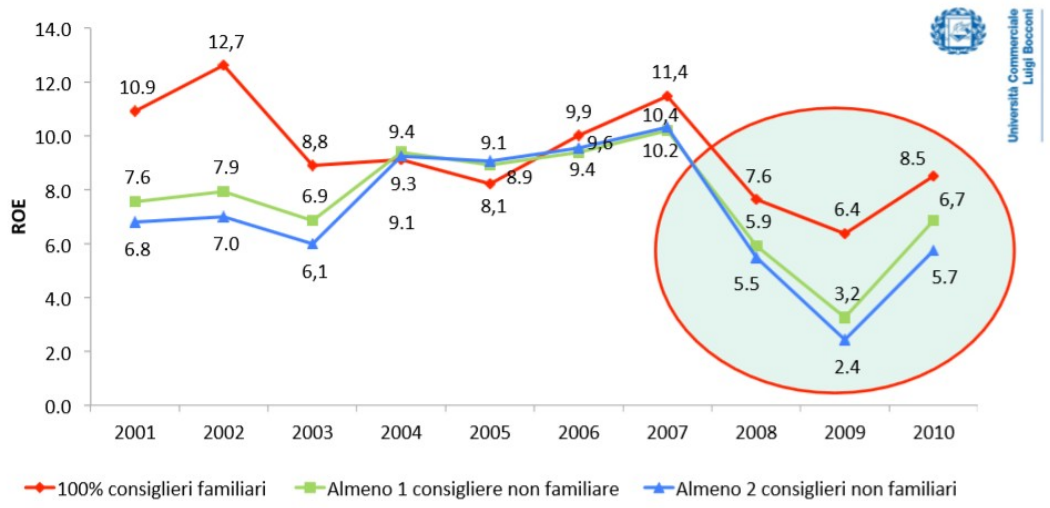


Figura 17 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

Si nota però che le imprese con il 100% dei consiglieri familiari, reagiscono in modo migliore alla crisi economica rispetto alle altre; il valore del ROE subisce infatti una diminuzione meno significativa delle altre due tipologie di impresa (con almeno 1 o 2 consiglieri esterni alla famiglia).

Analizzando più in generale l'orizzonte temporale di 7 anni (Fig. 18), intorno all'anno in cui vengono inseriti 1 o più consiglieri non familiari, risulta evidente il raggiungimento di un ROE maggiore nel caso dell'inserimento di 2 consiglieri non familiari:

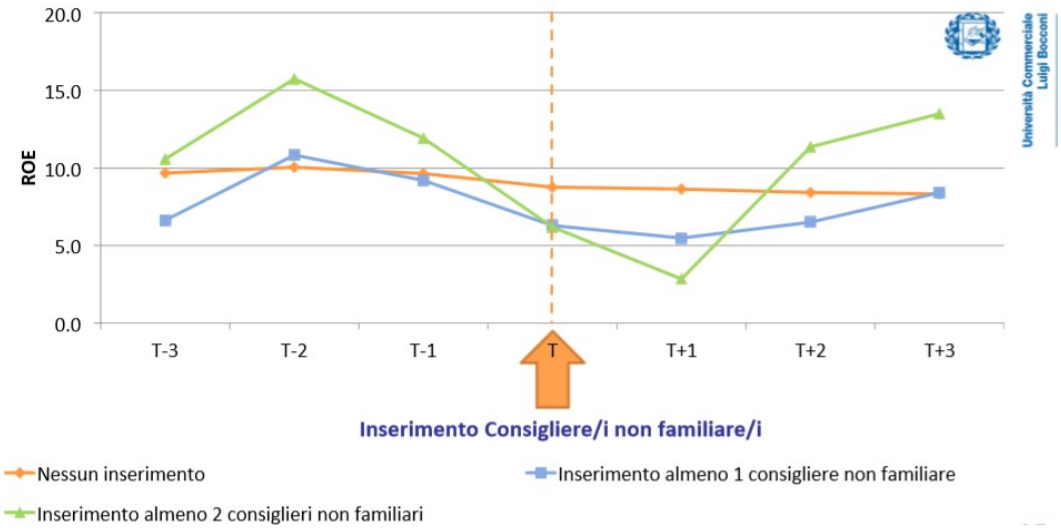
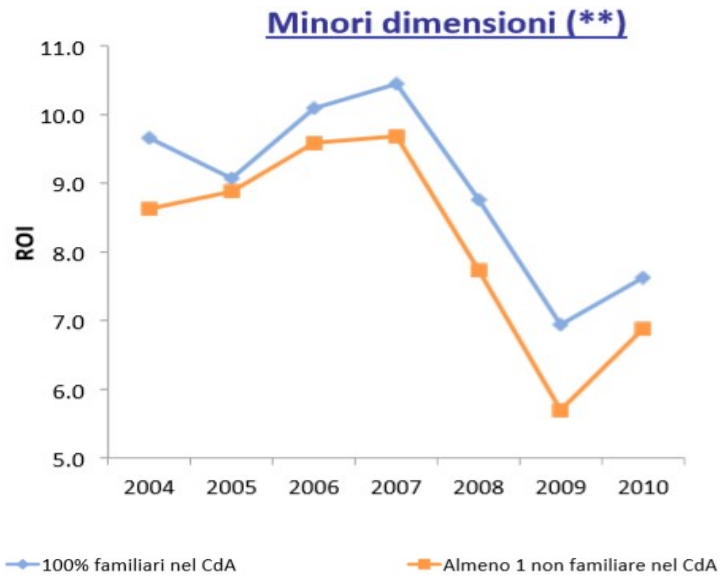


Figura 38 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

Nonostante una prima fase (della durata di circa un anno) di calo del valore del ROE, a partire dal secondo anno dopo l'inserimento di almeno 2 consiglieri non familiari, il valore mostra un rapido incremento a differenza di quanto accade per le aziende con nessuno o almeno 1 consigliere non familiare, che risultano invece appiattirsi verso un valore comune.

Prendendo come variabile di contesto la dimensione dell'impresa, nel grafico di Figura 19, si nota che il ROI mostra un crollo evidente dopo il 2007 ma le aziende con il 100% di familiari nel CdA subiscono una diminuzione meno significativa di quelle con almeno 1 consigliere non familiare.



(**) Minori dimensioni: aziende con ricavi delle vendite compresi tra 50 e 100 milioni di euro.

Figura 194 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

Per quanto riguarda il dirigente dell'impresa, il fatto che questo sia familiare o meno ha un impatto sull'andamento della redditività, come risulta osservabile nella Figura 19.

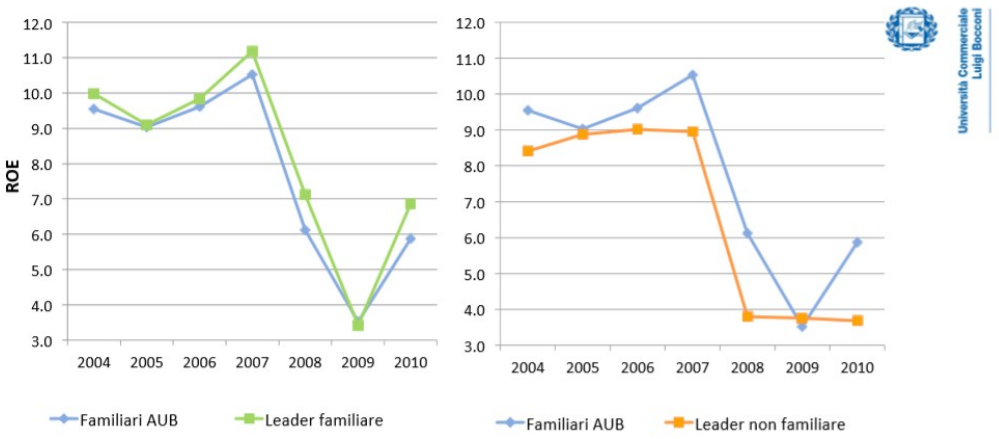


Figura 20 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

Come è possibile notare, infatti, nel caso di leader familiare dell'azienda, il ROE non cambia di molto rispetto alle imprese Familiari AUB (ovvero quelle scelte come campione per il report effettuato: 10391 aziende familiari attive alla fine del 2014 con un fatturato superiore a 5 mln di €**).** Nel caso di presenza di un leader non familiare il valore del ROE si discosta più significativamente, subendo una diminuzione più immediata che per quanto accade nelle aziende Familiari AUB.

Bisogna poi considerare le figure degli outsider directors, ovvero coloro che sono dei consiglieri esterni o appartenenti alla famiglia ma non impegnati nell'azienda. Questi infatti possono essere fondamentali nella gestione delle relazioni tra l'impresa e la famiglia: gestiscono i processi di avvicendamento generazionale nella proprietà, nel governo e nella direzione dell'impresa, attivano un processo di formazione dei giovani o dei successori, gestiscono le eventuali tensioni tra soci familiari o tra generazioni differenti.

L'Osservatorio AUB, partendo dal database del 2016 (51107 imprese con fatturato superiore a 5 mln €) ha considerato come popolazione di partenza le imprese familiari che tra queste erano attive alla fine del 2014, con un fatturato maggiore di 20 mln di €, ottenendo un campione di 15880 aziende, di cui 10391 familiari, denominate appunto "Familiari AUB". All'interno del campione considerato, il 70.5% delle Piccole Imprese (ovvero quelle con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni alla fine del 2014 secondo la Fonte AIDA) è di tipo familiare, e sul totale delle Imprese appartenenti al campione quelle familiari rappresentano il 65.4%. Un ulteriore causa a supporto della scelta di analisi di questo campione specifico è rappresentata dal fatto che per quanto riguarda la numerosità del campione, le piccole imprese familiari pesano per una percentuale del 59.2%, ovvero più della metà.

A differenza di quanto sta accadendo per le medie e grandi imprese, per cui quelle familiari hanno avuto una crescita superiore di quelle non familiari, nelle piccole imprese i tassi di crescita registrati risultano quasi coincidenti tra quelle familiari e non, come evidente nella Figura 21 qui sotto riportata.

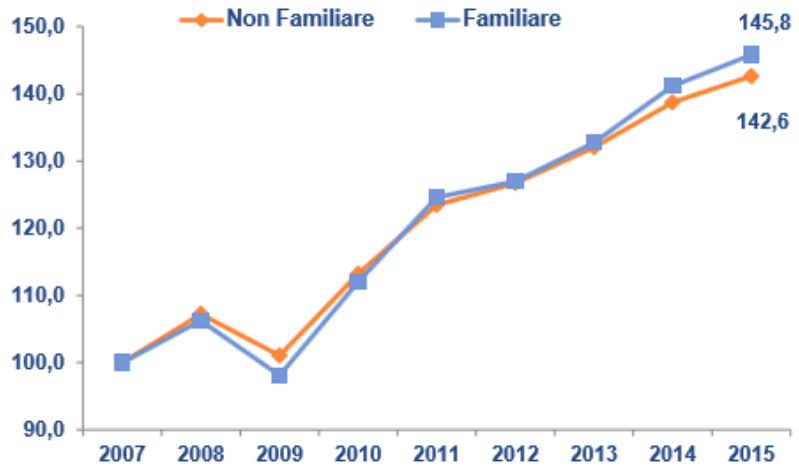


Figura 21 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

Per quanto riguarda la redditività operativa, le aziende familiari di piccole dimensioni continuano a mostrare un valore del ROI migliore di quelle non familiari, come evidenziato nel grafico della Figura 22.

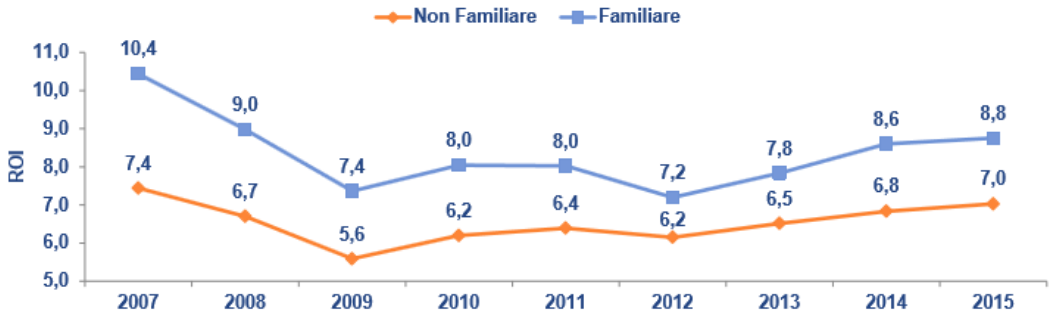


Figura 22 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

Lo stesso trend di sopra è possibile visualizzarlo nella redditività netta (Fig. 23). Il ROE nell'anno 2015 mostra infatti un gap di più di 3 punti percentuali tra le aziende familiari e quelle non, a favore di quelle familiari.

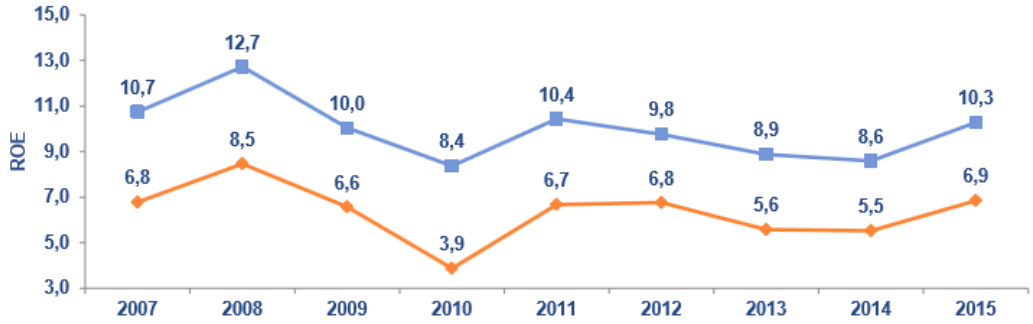


Figura 23 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

Analizzando, invece, nella Figura 24, il rapporto di indebitamento delle imprese (calcolato come rapporto tra attivo e patrimonio netto), è stato evidenziato che nelle aziende piccole e medie questo risulta essere più elevato di 0,7 – 0,8 punti rispetto a quelle grandi; dato in linea con il fatto che generalmente le aziende più piccole hanno più necessità di ricorrere ad aiuti finanziari (debiti, mutui).

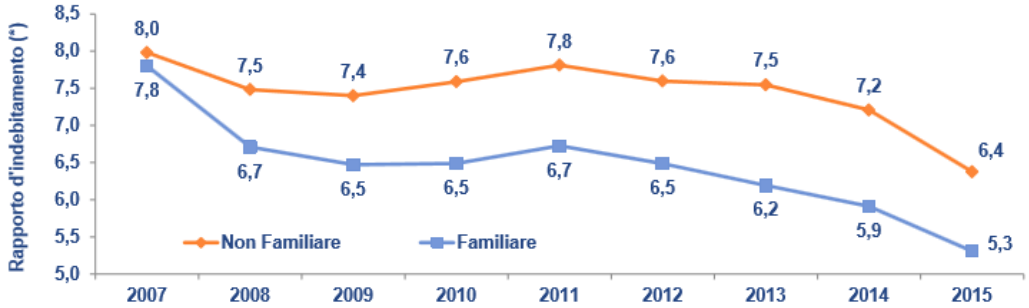


Figura 24 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

(*) Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo/Patrimonio Netto (Fonte: Aida)

Per quanto riguarda la capacità di ripagare il debito (Fig. 25), calcolata come il rapporto tra la posizione finanziaria netta e l'EBITDA delle sole aziende con questi valori entrambi positivi, nelle piccole e medie imprese il gap presente tra aziende familiari e non si è chiuso nel 2015. Questo non accade nelle aziende di dimensioni maggiori, dove invece la distanza tra i due tipi di aziende esiste ancora, nonostante abbia subito una riduzione significativa.

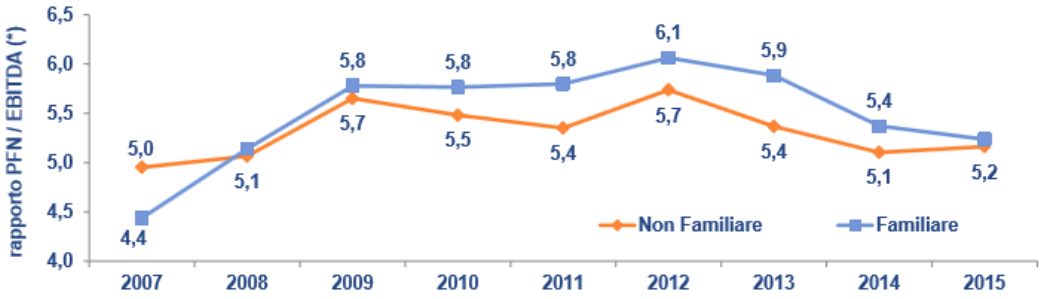


Figura 25 Grafico realizzato dall'Università Commerciale L. Bocconi, per l'Osservatorio AUB

(*) La base di calcolo è costituita dalle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi (Fonte: Aida)

Capitolo 2 - La letteratura sull'argomento

Analisi dei modelli di successo – Osservatorio AUB

Utilizzando una metodologia di tipo "FsQCA" *, nel report dell'Osservatorio AUB 2017, sono state analizzate le aziende familiari con maggiore successo (556 imprese) tra quelle presenti nel database oggetto di analisi per comprendere se e in quale misura queste abbiano adottato modelli di governance differenti dalle altre aziende familiari. Come variabili sono state scelte: la leadership (manager familiare o no), apertura del CdA a consiglieri non familiari, generazione del leader aziendale (prima o seguenti), età del leader (più o meno di 50 anni) e dimensione aziendale (grande o piccola). Alla luce di queste analisi sono stati evidenziati tre modelli di successo dai quali si evince che: nel caso di prima generazione del leader aziendale, il fondatore favorisce il successo dell'impresa a prescindere dal modello di governance adottato. Nel caso di generazioni successive, solo l'apertura del CdA a membri non familiari, unita alla giovane età del leader, favorisce una crescita dell'impresa.

Individuando come benchmark quindi le 556 imprese (di cui 349 piccole), il 10,1% di queste sono situate nella regione Piemonte, ed in generale l'81,8% sono concentrate tra

Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte e Toscana. L'età aziendale del benchmark individuato è soprattutto giovane ed adulta, con solo un 3,5% di imprese molto giovani, contro il 10,5% delle imprese totali considerate. Per quanto riguarda la generazione del leader aziendale, molte delle aziende benchmark appartengono alla seconda generazione, il 47,7%, ma sono presenti diverse aziende anche della prima e della terza generazione (Fig. 26).

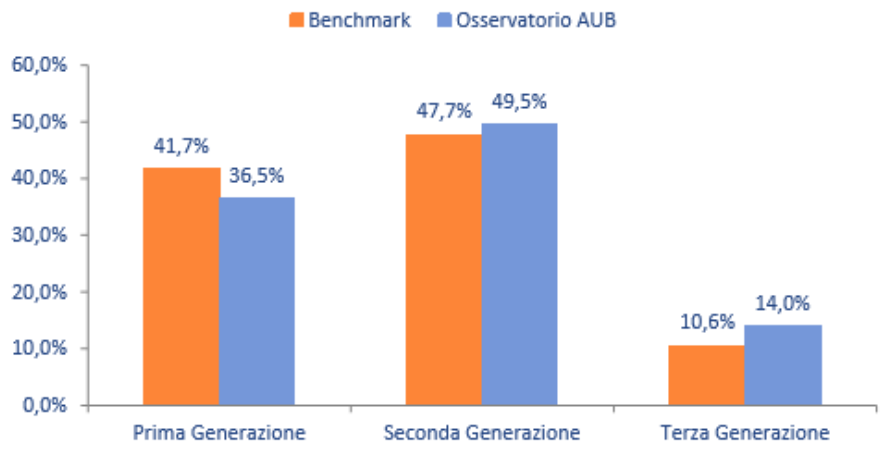


Figura 26 Generazione del leader aziendale all'interno di aziende campione del Piemonte

Per quanto riguarda il settore di attività, la maggior parte delle aziende, sia appartenenti al benchmark che in generale presenti nel database di analisi, appartengono al settore manifatturiero con una percentuale del 57% per le aziende benchmark e del 47% per il totale dell'Osservatorio AUB.

Una notevole differenza tra le aziende benchmark ed il totale del campione considerato riguarda il modello di leadership: le imprese con maggior successo hanno scelto per il 46% una leadership collegiale, contro il 37,2% del campione, a discapito dell'amministratore unico (scelto dal 18,5% del benchmark), mentre quest'ultimo viene preferito dal 27% del campione. Le aziende benchmark dimostrano inoltre una maggiore apertura del CdA a membri non familiari, con una percentuale del 27% di aziende con un CdA che risulta familiare per meno del 50%. Cambia però moltissimo questa percentuale se vengono separate le imprese di prima generazione da quelle delle generazioni successive del leader aziendale: nelle aziende di prima generazione solo l'8,1% presenta un CdA con meno del 50% di membri familiari; nel caso di aziende di generazioni successive questa percentuale aumenta esponenzialmente, arrivando al 38,6%.

La relazione tra strategia e performance in una PMI

Come evidenziato in *Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?* da Song et al. (2011), l'importanza della pianificazione strategica riceve notevole enfasi in termini di innovazione e strategie di sviluppo nuovo prodotto perché il destino di questo dipende da come l'azienda stabilisce ed esegue il piano razionale associato. La pianificazione strategica, definita come un processo amministrativo e formale che richiama una procedura di determinazione di obiettivi specifici ed a lungo termine e genera strategie alternative, richiede sia un'implementazione ferrea che un sistema di monitoraggio dei risultati (Armstrong, 1982).

Questa pianificazione consiste in un processo di decisioni di tipo organizzativo strategicamente importante perché stabilisce il significato ed il fine di un'organizzazione, chiarifica le minacce e le opportunità, e controlla ed implementa le azioni, che di conseguenza favoriscono le performance dell'azienda (Ackoff, 1970; Ansoff, 1991; Menon, Bharadwaj, Adidam, e Edison, 1999).

[Nota] FsQCA (Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis): tecnica di analisi qualitativa comparativa che utilizza l'algebra per implementare principi di confronto utilizzati negli studi qualitativi dei fenomeni macro-sociali.

Alcuni studiosi di sviluppo nuovo prodotto suggeriscono che l'effettuare alcune pianificazioni in anticipo, comporti un ciclo dello sviluppo del prodotto più rapido (Griffin, 1997), dei tassi di fallimento minori (Cooper e Kleinschmidt, 1986; MontoyaWeiss e Calantone, 1994), delle migliori performance dell'azienda (Ittner e Larcker, 1997; Song e Parry, 1997), e livelli di innovazione più elevate (Moorman e Miner, 1998; Olson, Walker, e Ruekert, 1995).

Song et al. hanno trovato una significativa relazione negativa tra la pianificazione strategica ed il numero di progetti di Sviluppo nuovo prodotto, a supporto di Moorman e Miner (1998a, 1998b) per i quali l'improvvisazione rappresenta un processo di apprendimento sperimentale ed emergente, più che l'utilizzo di un processo istituzionale e di conseguenza fornisce un percorso facilitato alla generazione di progetti di sviluppo del prodotto. Le aziende più grandi traggono più beneficio dalla pianificazione strategica di quelle di minori dimensioni. In aggiunta, le aziende con un'alta intensità di attività in Ricerca e Sviluppo beneficiano anche dalla pianificazione strategica più di quelle che

investono poco in Ricerca e Sviluppo. Ad ogni modo, le aziende di minori dimensioni con scarso investimento in Ricerca e Sviluppo hanno più difficoltà nella pianificazione strategica formale e vedono diminuire il proprio numero di progetti di Sviluppo nuovo prodotto. L'effetto positivo della dimensione dell'impresa supporta anche la teoria di Chandy e Telli (2000) secondo cui le aziende più grandi e con sufficienti risorse sono più motivate a stabilire piani strategici che forniscano incentivi ai dipendenti per la nascita di progetti di Sviluppo di nuovi prodotti. Inoltre, un'intensa attività di Ricerca e Sviluppo aiuta la pianificazione strategica a creare più progetti di nuovi prodotti, permettendo alle aziende di investire in progressi scientifici, che per natura comportano un alto rischio finanziario (Chandy and Tellis, 2000; Dodgson, 1993). Dalle analisi di Song et al. è emerso anche l'effetto diretto positivo della pianificazione strategica sul ROI ed in generale sulle misure di performance, il che supporta il pensiero prevalente del ruolo positivo della pianificazione strategica sulla performance dell'impresa (Ansoff, 1991; Drucker, 1954).

L'importanza del contesto e modelli di definizione della strategia

Il contesto nel quale la strategia viene decisa influenza il livello di crescita dell'azienda. I manager dovrebbero dimostrarsi recettivi all'apprendimento della strategia e desiderosi di adattare quella della loro azienda in base a ciò che hanno appreso nelle esperienze precedenti e durante la propria formazione. La rigida aderenza ad un piano dettagliato può essere sintomo di un'azienda che non vuole o non riesce a riconoscere la necessità di eventuali aggiustamenti della strategia. Questi aggiustamenti possono essere fondamentali per mantenere l'allineamento effettivo tra l'organizzazione ed il suo ambiente. Nonostante ciò, non è necessariamente sinonimo di cattiva gestione il fatto che i manager rispettino il piano strategico nel dettaglio. Le strategie programmate, infatti, sono preferibili in alcuni contesti (Slevin, Covin, 1997). Non esiste, in breve, un supporto al pensiero che un approccio di formazione della strategia sia a prescindere superiore ad un altro, indipendentemente dal contesto. Le conclusioni riguardanti la superiorità dell'approccio pianificato o emergente vanno tratte solo dopo aver preso in considerazione le forze contestuali che possono favorire un approccio rispetto ad un altro. Per quanto riguarda l'ambiente circostante, lo studio di Slevin e Covin (1997) suggerisce che le aziende dovrebbero sviluppare piani mirati nel caso di ambienti circostanti ostili, rimanendo invece flessibili nel caso di ambienti circostanti favorevoli. La pratica migliore nel caso di un ambiente circostante ostile è quella di pianificare attentamente la strategia

di business. In questo modo, le decisioni critiche e le tattiche vengono valutate prima della loro implementazione. Inoltre, il rischio di prendere una decisione non ottimale viene minimizzato. Perciò, il desiderio di rimanere flessibili davanti alle opportunità (con una strategia emergente) all'interno di ambienti favorevoli, prevale su ogni formulazione troppo dettagliata del piano strategico; in particolar modo se la pianificazione strategica è vista nell'ambiente come un mezzo per anticipare ed evitare i rischi.

Love e Roper, in uno dei numerosi studi sul settore, si sono concentrati su come gli elementi della conoscenza del contesto influenzano le performance relative all'innovazione dell'azienda. È ormai noto che la capacità di accesso e l'abilità di assorbimento della conoscenza esterna siano fondamentali per l'innovazione delle aziende (Chesbrough,2006; Dahlander e Gann, 2010), e che la conoscenza che sta sotto all'innovazione possieda qualche grado di specificità spaziale.

La conoscenza ha, infatti, un certo grado di specificità spaziale. Nonostante le aziende posseggano la capacità di assimilare informazioni in un contesto internazionale, la conoscenza tende comunque a rimanere "locale": essa ha una dimensione spaziale specifica che la rende diversa in ogni luogo (Roper et al., 2014). Alcuni luoghi sono semplicemente più ricchi di conoscenza di altri, e ciò potenzialmente può impattare sui ritorni economici legati all'innovazione e sul potenziale delle aziende ad innovare (van Beers e van der Panne,2011).

Quando un'azienda stima positivamente i ritorni anticipati post-innovazione e decide di innovare basandosi sulla conoscenza sviluppata all'esterno dei suoi confini, anche solo in parte, l'organizzazione deve fronteggiare ulteriori scelte relative alla sua strategia di acquisizione di conoscenza. Le strategie di ricerca interattiva implicano una decisione intenzionale da parte delle aziende di costruire connessioni con altre aziende ed attori economici (e.g. istituti di ricerca, università e dipartimenti governativi) e di capitalizzare la conoscenza delle parti coinvolte, cooperando con esse e/o sfruttandola insieme (Borgatti e Halgin, 2011). Tre sembrano le caratteristiche importanti per misurare i potenziali costi e benefici dell'apprendimenti interattivo: il numero di connessioni possedute da un'azienda; il modo di interazione adottato; e la natura dei legami nei quali le aziende sono coinvolte.

L'alternativa ad una strategia di ricerca della conoscenza interattiva è la ricerca di tipo non-interattiva. In questo caso, le aziende cercano la conoscenza esterna deliberatamente

ma senza un coinvolgimento diretto di altre parti. Questo tipo di ricerca è caratterizzata dall'assenza di scambi o trasferimenti di conoscenza e/o risorse. I modi più frequentemente discussi di apprendimento non-interattivo sono: l'imitazione, dove un'azienda assorbe la conoscenza da altri attori attraverso l'osservazione delle loro azioni; la reverse engineering, dove un'azienda ricava la conoscenza dall'analisi del prodotto finale di un'altra azienda, ottenuto dal mercato o attraverso iterazioni all'interno della supply-chain; e la codificazione della conoscenza, dove un'azienda la acquisisce attraverso beni pubblici come notizie, brevetti, regolamenti. In conclusione, avere più contatti di tipo non-interattivo aumenta la probabilità di ottenere conoscenza esterna utile.

Scala della strategia da emergente a pianificata

Per quanto riguarda la scala adottata per analizzare la formazione della strategia, questa è stata formulata tenendo conto della dimensione "tecnocratica" dello stile di gestione. Briefly, Khandwalla (1977) sostengono che lo stile del top management possa essere attuato secondo diverse dimensioni, tra cui la tecnocrazia. Uno stile di gestione tecnocratico implica un forte affidamento a strumenti quantitativi di presa delle decisioni ed una propensione ad essere sistematici, analitici e scientifici prima di prendere decisioni di alto livello per l'andamento dell'attività. Per questo motivo, risulta prevedibile una significativa correlazione positiva tra la scala adottata per analizzare la formazione della strategia e la scala dello stile di management tecnocratico. La tecnocrazia del top management è stata analizzata usando una scala a 7 punti, con 4 domande sottoposte, dove i rispondenti dovevano indicare il loro grado di approvazione alle seguenti affermazioni: "le nostre decisioni strategiche ed operative sono quasi sempre il risultato di accurate analisi quantitative dei dati"; "Le nostre decisioni strategiche ed operative sono quasi sempre dettagliate in report scritti formalmente"; "Ci basiamo principalmente sull'intuizione basata sull'esperienza (più che su analisi quantitative) quando prendiamo le più grandi decisioni strategiche ed operative"(con un punteggio considerato all'inverso); e "In generale, le nostre decisioni più grandi di carattere strategico o operativo sono più influenzate dall'esperienza sul settore e dalle lezioni imparate che dai risultati di una ricerca formale e sistematica di valutazione delle alternative" (con punteggio all'inverso).

I dati analizzati da Hart e Banbury (1994) in *How strategy-making processes can make a difference*, riguardo al legame tra determinazione della strategia e performance, suggeriscono che, tenendo conto della dimensione dell'azienda e dei fattori chiave

all'interno dell'ambiente competitivo di questa, i processi di definizione della strategia siano predittori importanti della performance dell'impresa. L'assenza di relazione tra processo e profittabilità può essere, secondo loro, spiegata in parte attraverso la consapevolezza del fatto che i processi strategici di oggi abbiano poche connessioni con la profittabilità corrente (attuale) dell'azienda: i profitti attuali riflettono le azioni intraprese nel passato e dovrebbero quindi mostrare un effetto ritardo rispetto ai processi di pianificazione strategica. Sicuramente, ci si potrebbe aspettare che fattori come la struttura dell'industria e la strategia di competitività o le pratiche commerciali ed i sistemi di controllo anticipino meglio la profittabilità correnti. I limiti di questo studio stanno però nel fatto che non esamina gli effetti ritardati e le relazioni tra i processi di pianificazione strategica e la dimensione della performance dell'azienda in un periodo più esteso nel tempo. Due sono i risultati interessanti dello studio di Hart e Banbury: il primo è che la competenza conta, e più le aziende analizzate sono in grado di sviluppare competenze attraverso diversi processi di pianificazione strategica, e più alte sono le loro performance. Infatti, le aziende più performanti risultavano avere elevati livelli di capacità in tutti e 5 i modi di pianificazione strategica definiti da Hart (1992). Queste aziende erano allo stesso tempo direttive e partecipative, visionarie e dettagliate. I loro processi di pianificazione strategica erano, per definizione, complessi e raggiungevano tutti i livelli dell'organizzazione. In effetti, i processi di pianificazione strategica sembrano costituire una risorsa dell'azienda che offre il potenziale per un vantaggio competitivo (Barney, 1991). Il secondo è che i risultati suggeriscono una visione interessante sulla situazione: le aziende con alte capacità di pianificazione strategica mostrano elevati livelli di performance anche dopo aver controllato gli effetti della dimensione e dell'ambiente competitivo. Sembrano esserci pochi costi di accumulo delle capacità nei processi di pianificazione strategica, o addirittura nessuno. Questo non significa che esista un unico modo di pianificare la strategia, ma indica che alti livelli di processi di definizione della strategia facilitano performance superiori in una vasta varietà di situazioni. Alti livelli di capacità strategiche sembrano fare una grande differenza per le grandi aziende operanti in ambienti ostili. Aziende più piccole operanti in ambienti più stabili non sembrano beneficiare di alte capacità di pianificazione strategica. Contrariamente a quanto ci si possa aspettare, comunque, sia le alte che le basse capacità di strategia predicono le performance all'interno di un ambiente ostile. Studi precedenti hanno notato che aziende brave ad operare in un contesto di cambiamenti veloci, hanno dirigenti capaci di accelerare il proprio processo cognitivo (Eisenhardt, 1989), hanno una

conoscenza profonda e personale del business e del prodotto, che gli consente di considerare più informazioni ed alternative della loro controparte. In ogni caso, queste imprese, dopo aver inizialmente raccolto consigli ed informazioni, velocemente restringono il processo di decisione a solo una piccola cerchia di dirigenti con maggiore esperienza (Bourgeois e Eisenhardt, 1988). Può succedere che in ambienti ostili, che sono complessi ed a cambiamento rapido per definizione, non si abbia un passaggio tra livelli intermedi di capacità di processo. A volte, le aziende operanti in ambienti turbolenti devono scegliere se sviluppare competenze utilizzando più modi di pianificazione strategica, o concentrarsi sul contesto dell'attività (prodotto e tecnologia). I risultati hanno portato a dire che il processo attraverso il quale la strategia è definita racchiude il potenziale per il vantaggio competitivo e richiede un'attenzione di gestione particolarmente accurata. Per raggiungere performance elevate, i top manager devono possedere un forte senso di orientamento strategico ed i membri dell'organizzazione devono essere parte attiva all'interno del processo di pianificazione strategica. Infatti, le aziende che combinano alti livelli di competenza in molteplici modelli di pianificazione, tendono ad avere performance migliori delle altre.

Influenze sull'efficacia delle decisioni strategiche

Elbanna e Child (2007) hanno effettuato uno studio sui fattori che possono influenzare l'efficacia delle decisioni strategiche.

Nella ricerca sulla pianificazione strategica, alcuni autori hanno analizzato la performance organizzativa, mentre altri hanno scelto il livello di decisione come soggetto di attenzione invece del livello organizzativo (e.g., Goll e Rasheed, 1997), esaminando i risultati della pianificazione strategica, quali l'efficacia (e.g., Butler et al., 1993), il successo (Rodrigues e Hickson, 1995) e la qualità (e.g., Amason, 1996). È significativo come maggior parte della ricerca empirica sui risultati organizzativi abbia a che fare con l'andamento delle performance organizzative, che solitamente non è esplicitamente disegnato come rappresentante l'efficacia della decisione.

Razionalità

I processi razionali sono stati considerati a lungo come un aspetto centrale della pianificazione strategica e sono stati intensamente oggetto di entrambi gli studi, sia teorico che pratico, del processo di pianificazione strategica. Nonostante le evidenze sulla relazione tra razionalità ed efficacia della pianificazione strategica siano limitate, la maggior parte dei risultati supporta l'esistenza di un effettivo legame tra pianificazione ed incremento delle performance (Miller e Cardinal, 1994; Schwenk e Shrader, 1993).

Intuizione

Gli studiosi hanno enfatizzato più i processi razionali di quelli intuitivi. Nonostante alcuni affermino che l'intuizione abbia un ruolo importante nel processo di pianificazione strategica (e.g., Butler, 2002), poche sono le ricerche presenti sull'argomento. La maggior parte dei pochi studi empirici esistenti non esamina le relazioni tra intuizione e risultati dell'organizzazione. Per esempio, Eisenhardt (1989), Judge e Miller (1991), e Wally e Baum (1994) hanno analizzato l'impatto dell'intuizione sull'andamento della pianificazione strategica, ma non hanno studiato direttamente la relazione tra intuizione e risultati organizzativi. In uno dei pochissimi studi che hanno ad oggetto il ruolo dell'intuizione sui risultati dell'organizzazione, Khatri e Ng (2000) hanno scoperto che l'utilizzo dell'intuizione è negativamente correlato alle performance dell'organizzazione in un ambiente stabile. Inoltre, una delle assunzioni di base sul management in generale ed il processo decisionale in particolare, è che il processo razionale comporta scelte che sono più importanti di quelle provenienti da un processo intuitivo.

Importanza della decisione

Papadakis, Lioukas, e Chambers (1998) hanno scoperto che la portata percepita dell'impatto di una decisione strategica è una delle più grandi spiegazioni di un comportamento decisionale. Considerando che non tutte le decisioni strategiche sono ugualmente importanti, i dirigenti possono affrontare queste decisioni in diversi modi. Per esempio, ci si aspetta che il decisore senta un bisogno maggiore di dimostrare la razionalità della sua decisione. Ci sono motivazioni sia simboliche che funzionali dietro a ciò (Dean e Sharfman, 1993). Le procedure razionali come il collezionare ed analizzare informazioni sono usate per simboleggiare una gestione competente (Langley, 1989; Mueller, 1998). Ci si aspetta che i dirigenti siano più razionali quando prendono decisioni cruciali che determinano il successo o meno della loro attività (Hickson et al., 1986). Papadakis et al. (1998) danno un supporto empirico a questa argomentazione, scoprendo

che coloro che prendono le decisioni agiscono in modo più razionale quando queste comportano conseguenze importanti.

Incertezza della decisione

I processi decisionali, specialmente quelli non di routine come le decisioni strategiche, sono propensi ad incorporare l'incertezza. Come puntualizza Butler (2002), affrontare le decisioni relative all'incertezza fa parte del nucleo del processo decisionale. L'incertezza in questo contesto fa riferimento ad una specifica decisione, in opposizione all'incertezza dell'ambiente in generale (e.g., Papadakis et al., 1998). Alcuni autori hanno trattato l'incertezza come un mistero che non può essere risolto da un processo razionale. Per esempio, Daft e Lengel (1986) hanno avanzato l'ipotesi che un'incertezza relativa ad una decisione può risultare elevata in casi in cui i processi sono più intuitivi, e.g., per assumere comportamento ed esperienza più che routine computazionali. Dean e Sharfman (1993) danno supporto empirico a questa visione, scoprendo che l'incertezza relativa ai problemi strategici è negativamente associata alla razionalità procedurale.

Scopo della decisione

Il modo in cui coloro che prendono le decisioni categorizzano una decisione strategica come un'opportunità o come un fattore di crisi, influenza fortemente il processo di decisione (Schneider e Meyer, 1991). Ci sono evidenze del fatto che i dirigenti si comportino in un modo diverso se percepiscono una specifica decisione come motivata da un'opportunità o da una crisi (Jackson e Dutton, 1988). Per esempio, usando il caso di studio di una grande decisione strategica innescata dall'esterno in un'azienda di chimica, Papadakis, Kaloghirou, ed Itarelli (1999) mostrano che quando i manager vedono la decisione come una crisi evitano il dibattito politico, concentrandosi su fatti ed idee. Quando la crisi si placa, comunque, il numero di attività politiche torna a salire. Mintzberg, Raisinghani, e Theoret (1976) hanno osservato che i manager tendono ad essere più razionali nel caso in cui le decisioni siano relative ad una crisi, mentre tendono a rispondere alle opportunità, ovvero a prendere decisioni viste come opportunità, senza utilizzare processi formali ed analitici.

Incertezza dell'ambiente

Tra le caratteristiche dell'ambiente, l'incertezza ha attratto gran parte dell'interesse negli studi sul processo decisionale (Goll e Rasheed, 1997). In accordo con la Teoria della

contingenza (**contingency theory)**, i processi di decisione strategica sono influenzati da attributi dell'ambiente. Secondo Fredrickson (1983), in un ambiente stabile dovrebbero essere usati processi sinottici (es. razionalità), mentre in un ambiente ostile dovrebbero essere usati processi incrementali (es. intuizione). Questo perché in un ambiente stabile i dati sono più facilmente reperibili, la pressione per la raccolta dei dati è minore ed il costo della raccolta di questi è ragionevole. Per questi motivi, le decisioni basate sui fatti possono portare a delle performance migliori rispetto a quelle prese basandosi su giudizi o supposizioni (Khatri e Ng, 2000). In contrasto con la teoria della contingenza, diversi studi hanno evidenziato che l'andamento migliore delle performance in un ambiente ad alta velocità è più relazionato a processi razionali/dettagliati che a processi incrementali. Eisenhardt (1989), per esempio, ha scoperto che in un ambiente dinamico, coloro che prendono decisioni più velocemente usano più informazioni di quelli più lenti. Altri studi, però non hanno supportato nessuna delle due linee di pensiero menzionate sopra. Per esempio, Dean e Sharfman (1996) mostrano che gli ambienti ostili non moderano il legame tra la razionalità delle procedure ed i risultati dell'organizzazione. Nonostante gli studi sull'argomento sembrino mostrare risultati contrastanti, la maggior parte degli studi che hanno analizzato l'associazione tra razionalità e intuizione ed i risultati dell'organizzazione hanno dato supporto alla teoria della contingenza vista sopra (e.g., Fredrickson, 1984; Fredrickson e Iaquinto, 1989; Hart, 1992; Priem, 1994).

Bontà-ostilità dell'ambiente

L'ostilità dell'ambiente circostante, o la bontà di questo, è vista come uno dei più importanti fattori impiegati per spiegare il comportamento strategico (Castrogiovanni, 1991). Nonostante ci siano solo pochi studi empirici a riguardo, quelli che esistono suggeriscono l'importanza di questo fattore (Wan e Hoskisson, 2003). Per esempio, Goll e Rasheed (1997) supportano l'idea del ruolo dell'ambiente gradevole come un moderatore nella relazione tra processi di decisione strategica e performance dell'organizzazione. Un processo di decisione razionale è strettamente collegato alla performance in un ambiente con un alto grado di bontà/generosità.

Performance dell'azienda

Diversi studi mostrano come le performance di un'azienda possano moderare la relazione tra i processi di decisione strategica ed i risultati (e.g., Fredrickson, 1985). Bourgeois e Eisenhardt (1988) hanno scoperto che in un ambiente molto veloce le aziende più

performanti tendono a seguire più i processi razionali di pianificazione strategica, portando alla conclusione che più i processi di decisione sono razionali, e più le aziende hanno buone performance. Alcune scoperte riportate da Rodrigues e Hickson (1995) suggeriscono che il successo di una decisione è anche funzione di disponibilità sia di risorse, materiali, monetarie o tecnologiche, che dell'informazione. Queste scoperte suggeriscono un'interazione positiva tra razionalità e performance, che di conseguenza influenza il successo delle decisioni a livello strategico.

Dimensione dell'impresa

Alcuni studiosi sono convinti che la dimensione dell'azienda possa influenzare il processo di decisione strategica (e.g., Fredrickson e Iaquinto, 1989; Snyman e Drew, 2003), per cui le aziende più grandi utilizzano più processi formali e razionali. Hart e Banbury (1994) sottolineano un ruolo moderato della dimensione dell'azienda sulla relazione tra capacità di decisione strategica e performance. Più nel dettaglio, la capacità di processo risulta positivamente associata alla performance nel caso di aziende grandi ma non nel caso di quelle più piccole. Khatri e Ng (2000) suggeriscono un'interazione tra la dimensione dell'azienda e l'intuizione; le attività più piccole sono più propense a basarsi sull'intuizione di quelle più grandi. Analogamente, Brouthers, Andriessen, e Nicolaes (1998) riportano la tendenza dei manager di aziende di minori dimensioni a basarsi sulla propria intuizione e ad ignorare le informazioni raccolte e le analisi effettuate.

Coinvolgimento familiare e performance della PMI

La relazione tra coinvolgimento familiare e performance dell'azienda è ancora lontana dall'essere chiara (Gedajlovic et al. 2012; Mazzi 2011; O'Boyle, Rutherford, and Pollack 2010). La maggior parte della ricerca esistente su questo argomento ha investigato le differenze nelle performance delle aziende familiari e non (e.g., Daily and Dalton 1992; McConaughy, Matthews, and Fialko 2001), ma i risultati di questi studi riflettono le difficoltà associate alla definizione univoca di "azienda familiare" ed alla effettiva concretizzazione di questa definizione (Astrachan, Klein, and Smyrnios 2002; Chua, Chrisman, and Sharma 1999; Westhead and Cowling 1998).

Secondo D'Angelo, Majocchi e Buck, nell'articolo *External managers, family ownership and the scope of SME internationalization*, pubblicato sul Journal of World Business a gennaio 2016, le PMI familiari si stanno sempre più rendendo conto dell'importanza di

assumere manager provenienti dall'esterno, non appartenenti cioè alla famiglia proprietaria, riconoscendo come fondamentali il loro talento e le loro competenze (la conoscenza del mercato, delle lingue, delle strategie di marketing, delle pratiche di business più appropriate, ecc..). Molti sono i risultati contrastanti ottenuti da vari studi sul settore: secondo alcuni la conduzione ed il controllo familiare influiscono positivamente sull'internazionalizzazione dell'attività (e.g. Zahra, 2003), mentre secondo altri questi fattori familiari avrebbero un impatto negativo sull'attività all'estero dell'impresa. Altri studi ancora non hanno individuato alcuna influenza presente.

Alcuni studiosi delle teorie di benessere socio-emozionale (socio-emotional wealth theories), comparando i lavoratori non familiari ed i membri della famiglia, hanno notato che questi ultimi, avendo le loro risorse finanziare ed umane 'bloccate' all'interno dell'attività, hanno più difficoltà ad uscirne (e.g. Gomez-Mejia et al., 2011). Questo può però portare ad una valutazione non oggettiva dei manager, e ad un eventuale sguardo scettico nei confronti dei professionisti provenienti dall'esterno della famiglia, con conseguenze negative sull'andamento della profittabilità e delle performance in generale.

La ***Stewardship theory*** di Miller et al. del 2007 vede i membri della famiglia così attaccati alla loro azienda da comportarsi come se fossero responsabili di tutto il business di quest'ultima. La stewardship viene considerata una peculiarità delle aziende di famiglia, a causa della comune coincidenza tra proprietà e gestione, che facilita l'allineamento degli obiettivi (Poutziouris et al. 2015). L'amministrazione porta ad una protezione degli azionisti attraverso le performance dell'azienda (Davis et al. 1997). I membri interni sono disposti al sacrificio ed investono risorse nell'azienda per assicurarne la salute ed incrementarne il valore per ciascuno dei membri. Secondo questa teoria, le aziende familiari hanno elevate possibilità di raggiungere alti livelli di performance in quanto nessun manager meglio di uno interno può conoscere l'azienda e sfruttarne al meglio le potenzialità. Questo dunque stimola l'attuazione di politiche di investimento a lungo termine, innovazione ed attenzione estrema al cliente. I vantaggi per un'azienda familiare guidata con la stewardship sono molteplici: la concentrazione di questa tra i membri di minoranza rende più facili le decisioni, più alto il controllo e meno intensi i conflitti. In aggiunta, i problemi di agency sono marginali, grazie alla prevalenza di comportamento altruistici, insieme al comportamento positivo nei confronti del raggiungimento degli obiettivi e del successo della famiglia. Tutti questi aspetti hanno

un'influenza positiva sulla stabilità e sulle performance (Uhlaner et al. 2007; Miller e Le Breton-Miller 2006; Corbetta e Salvato 2004).

In contrasto con le due teorie, di stewardship e di benessere socio-emozionale, vi è la Agency Theory. Essa rappresenta un modello guida negli studi di attività familiari (Chrisman, Chua, e Sharma 2005), e sostiene che i proprietari abbiano partecipazioni diversificate e siano, pertanto, neutrali rispetto al rischio nelle loro preferenze sulle azioni individuali dell'azienda, mentre i manager mostrano un'avversione al rischio, per effetto della dipendenza del proprio patrimonio personale investito nell'azienda (Donaldson 1961). Questo divario di propensione al rischio (Beatty e Zajac 1994) è alla radice dei conflitti di interessi tra proprietari e manager, e sembra incoraggiare comportamenti opportunistici da parte dei manager. Basandosi su queste assunzioni, la agency theory si preoccupa prima di tutto di risolvere i conflitti di interessi tra proprietari ed agenti (Eisenhardt 1989). In accordo con il modello proposto da Jensen e Meckling (1976), ci si aspetta quindi che i conflitti ed i relativi costi di intermediazione nelle PMI private diminuiscano con il coinvolgimento familiare dal momento che, da un lato, i diritti di proprietà sono ristretti ai proprietari membri della famiglia che hanno l'autorità ed il controllo di monitorare rigidamente i manager e, dall'altro lato, gli interessi dei proprietari e dei manager sono naturalmente allineati (Fama e Jensen 1983).

Secondo questa teoria, i membri della famiglia infatti sono avversi al rischio, più propensi a sotto-investire nell'impresa e ad estrarre risorse da questa per interessi personali o in ogni caso familiari (Le Breton-Miller e Miller 2009).

Nelle aziende familiari, la distinzione tra dirigenti e manager può causare conflitti all'interno dell'organizzazione (Jensen e Meckling 1976). Le divergenze possono essere di diversi tipi e nascere da asimmetrie di informazione, interessi personali e collettivi discordanti e differente attitudine nei confronti di rischi ed investimenti. Solitamente, gli studi sulla Agency theory prendono in considerazione le aziende più grandi, dove la separazione tra azionisti e manager è maggiore. Nonostante nelle attività di famiglia questa separazione non sia sempre presente, anche lì possono sorgere i problemi di delega. Le implicazioni per un'azienda familiare che è guidata con il sistema della delega sono molteplici; i problemi di delega possono sopravvenire, specialmente quando il business aumenta e sono coinvolti nuovi membri. Interessi diversi possono esistere non solo tra proprietari e manager, ma anche all'interno del gruppo familiare. Il nepotismo, dei comportamenti opportunistici, ed il trinceramento in ruoli garantiti può portare ad una

progressiva erosione delle performance dell'azienda (Block et al. 2011). In realtà, l'approccio di stewardship e di delega possono coesistere all'interno delle imprese familiari. Nonostante questo, la stewardship sembra garantire risultati maggiori di business ed una stabilità più duratura dell'organizzazione.

Le assunzioni pessimistiche della Agency theory sull'avversione al rischio e la propensione del manager all'egoismo sono state ritenute costitutrici di una visione semplicistica della natura umana (Corbetta e Salvato 2004; Daily, Dalton, e Cannella 2003). Per completare la parzialità dell'Agency theory (Eisenhardt 1989), Schulze, Lubatkin, e Dino (2002; 2003) hanno criticato l'applicazione di questa teoria alle aziende di famiglia ribattendo che essa semplifica troppo le relazioni complesse e distintive tra i membri della famiglia coinvolti nel processo decisionale, ed hanno proposto una estensione basata sulla **Teoria comportamentale**.

La Teoria comportamentale (Cyert e March 1963) sostiene che proprietari e manager non abbiano preferenze statiche e coerenti nei confronti del rischio e che, in realtà, essi siano meno interessati a risolvere i conflitti di interesse e più concentrati a gestire la complessità e l'incertezza associata alle decisioni strategiche (Cyert e March 1963; Finkelstein e Hambrick 1996; Hambrick e Mason 1984; Pettigrew 1992). Per quanto riguarda le conseguenze del coinvolgimento familiare, la Teoria comportamentale è complementare alla visione dominante di tipo agency. Per certi aspetti, aggiunge qualcosa al ritratto positivo delle aziende di famiglia dell'Agency theory assumendo, per esempio, che i membri della famiglia siano altruisti nei confronti delle generazioni future, dando la possibilità alla proprietà familiare di beneficiare quindi delle decisioni prese con un orientamento di lungo periodo ed un'attenzione al mantenimento del patrimonio familiare (Schulze, Lubatkin, e Dino). Inoltre, ci si aspetta che le aziende di famiglia traggano beneficio dal potenziale relazionale associato ai legami familiari esistenti tra i manager membri della famiglia (Ensley e Pearson 2005). Allo stesso tempo, la Teoria comportamentale enfatizza anche le conseguenze negative del coinvolgimento familiare come la mancanza di auto-controllo, che può portare i proprietari appartenenti alla famiglia a divenire avversi al rischio ed a favorire inconsciamente decisioni che arrecano danno all'azienda ed alla famiglia (Schulze et al. 2001), ed i limiti di conoscenze e visioni disponibili al TMT che possono essere generati quando i membri della famiglia con valori e background molto simili occupano gran parte delle posizioni manageriali (Anderson e Reeb 2004).

In questo studio di D'Angelo et al., è stata creata una tabella per mostrare le relazioni tra proprietà familiare e leadership familiare (presenza o meno di manager non membri della famiglia). Dalla tabella si evince che un alto livello di proprietà familiare (>50%), se combinato con qualche membro della famiglia all'interno del processo decisionale, può creare degli effetti negativi: ad esempio, il minore accesso al capitale, la possibilità di alleanze tra manager e proprietà familiari contro i membri esterni, l'eventuale disallineamento di pensiero tra esterni e membri della famiglia.

In generale, quest'analisi pare suggerire che quando le aziende sono controllate dalla famiglia per più della metà, i potenziali effetti positivi dell'assumere manager esterni siano assenti, mentre invece i costi ed i problemi rimangono elevati (gli stessi evidenziati poco sopra). Al contrario, nel caso di aziende controllate per meno del 50% dalla famiglia e con manager sia interni che esterni, la presenza di questi ultimi può generare un dialogo utile tra i vari membri del team manageriale. Allo stesso tempo, tutti gli aspetti positivi dell'azienda familiare rimangono presenti, ma la presenza di membri anche esterni alle dinamiche familiari può aiutare a controbilanciare le debolezze. La presenza di una maggioranza di membri non appartenenti alla famiglia riduce la totale identificazione tra azienda e famiglia, riducendo alcuni rischi associati, per esempio la donazione di prestiti personali a membri della famiglia e le eccessive retribuzioni (Shleifer & Vishny, 1997). Quindi il fatto che la dominanza della famiglia sia meno pronunciata, non significa che i valori di questa non rimangano profondamente all'interno della strategia di business, con un approccio però più equilibrato grazie alla presenza di diversi punti di vista all'interno del team decisionale. In questo contesto teorico si colloca il suggerimento alle PMI di molti studiosi delle teorie sul capitale sociale e sulla corporate governance di assumere manager professionisti esterni, specialmente in un contesto di desiderio di internazionalizzazione.

Table 1
The consequences of ownership (family-influenced vs. family-controlled) and management involvement (family managers only vs. family and external managers).

		Family ownership	
		Influenced (<50%)	Controlled (>50%)
Management	Family only	*Quadrant 1* *Agency costs (Type I)* (+) Family managers aligned with family owners (−) But not with majority outside shareholders *Agency costs (Type II)* (−) Minority family shareholders find support from family managers to exploit outside shareholders *Stewardship/SEW* (+) Stewardship and SEW moderated by majority outside shareholders (+) Lower loss aversion (+) Less bifurcation bias in favour of family SEW (+) Access to external capital (−) But less patient capital (−) Managerial under-training (Carnegie effect), nepotism, entrenchment	*Quadrant 2* *Agency costs (Type I)* (+) Family managers aligned with family owners *Agency costs (Type II)* (−) Majority family shareholders find support from family managers to exploit minority outside shareholders *Stewardship/SEW* (−) Emphasis on stewardship and SEW: high loss aversion (−) Bifurcation bias in favour of SEW (−) Limited access to capital (+) But more patient capital (−) Managerial under-training (Carnegie effect), nepotism, entrenchment
	Family and external	*Quadrant 3* *Agency costs (Type I)* (−) Weaker incentives for self-monitoring by family managers (+) Managerial diversity aligned with ownership diversity *Agency costs (Type II)* (+) Family and outside shareholders find some support from family and outside managers. More "voices at the table" reduce agency type II costs *Stewardship/SEW* (+) Stewardship and SEW moderated by majority outside shareholders and outside managers (+) Lower loss aversion (+) Low bifurcation bias in favour of SEW (+) Access to outside capital (−) But less patient	*Quadrant 4* *Agency costs (Type I)* (−) Potential alignment problems between family shareholders and outside managers *Agency costs (Type II)* (−) Majority family shareholders find support from family managers to exploit minority shareholders and outside managers *Stewardship/SEW* (+) Stewardship and SEW moderated by external mangers (−) Higher loss aversion (−) Bifurcation bias in favour of SEW (−) Limited access to capital (+) But more patient

Note: The signs (+/−) are from the agency perspective of economic efficiency.

Figura 27

Membri familiari nel TMT: impatto sulle performance della PMI

Oltre al livello di proprietà familiare, molti studi hanno evidenziato che anche il grado di coinvolgimento della famiglia nelle attività di management comporta diverse implicazioni sulla performance dell'azienda.

Uno degli aspetti positivi della partecipazione alle attività di management è, ad esempio, il fatto che i manager membri della famiglia assicurino alcuni vantaggi in termini di allineamento degli interessi tra management e proprietà (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Nonostante questo, il coinvolgimento dei membri della famiglia nel team manageriale può limitare le conoscenze disponibili e le prospettive tra i manager (Lau & Murnighan, 1998) e ciò può impedire l'efficacia del processo decisionale. Inoltre, bisogna considerare che il numero di membri della famiglia che hanno voglia e sono capaci di svolgere ruoli manageriali è limitato (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009), e risulta necessario accostare ai manager membri della famiglia dei professionisti esterni a questa. I manager esterni possono, infatti, portare enormi benefici all'interno dell'azienda: acquisizione di conoscenze specifiche sul settore di riferimento, maggior accesso ad informazioni e risorse, compensazione degli aspetti negativi associati alla proprietà familiare. I manager esterni possono essere molto utili anche nel fornire consigli e prevenire le cattive pratiche messe in atto dai membri della famiglia (eccessive retribuzioni, ascesa verso la carica di CEO di un membro della famiglia non competente).

In conclusione, una rappresentanza bilanciata di membri interni ed esterni alla famiglia all'interno del team manageriale crea benefici nei processi di decisione strategica. La presenza, infatti, di troppi manager esterni potrebbe creare conflitti non produttivi tra famiglia e manager, riducendo la loro cooperazione e creando situazioni di tensione che sfavoriscono i processi di decisione (De Massis, 2012). Gli studiosi, in supporto a queste argomentazioni, hanno notato l'esistenza di una relazione inversa ad U tra il coinvolgimento della famiglia all'interno del Team manageriale e le performance di una PMI familiare privata, che raggiunge il picco a livelli moderati di coinvolgimento familiare (Anderson & Reeb, 2004; De Massis, Kotlar, Campopiano, et al., 2013).

F. Chirico e M. Baù nell'articolo *Is the Family an "Asset" or "Liability" for Firm Performance? The Moderating Role of Environmental Dynamism,* pubblicato sul Journal of Small Business Management nel 2014 analizzano il legame tra il numero di membri familiari e non del TMT (top management team) e le performance dell'impresa, giungendo alle stesse conclusioni di sopra. In conclusione, due sono i punti di vista preponderanti nella letteratura sull'argomento: le teorie di **stewardship e quella dei costi (agency theory**), già viste in precedenza in questo paragrafo.

Gli studi finora effettuati hanno mostrato che un'alta percentuale di membri appartenenti alla famiglia all'interno del team manageriale favorisce l'incremento delle performance dell'azienda, dal momento che i dirigenti di famiglia posseggono un forte spirito di gestione ed amministrazione nei confronti della loro impresa (Miller, Le Breton-Miller e Scholnick 2008), e ciò contribuisce alla ricerca di strategie innovative ed alla volontà di assicurare continuità generazionale all'organizzazione (Miller e Le Breton-Miller 2005; Miller, Le Breton-Miller e Scholnick 2008). Le aziende familiari dedicano molti sforzi alla costruzione di un gruppo di dipendenti motivati e leali per garantire la propria prosperità nel tempo (Miller, Le Breton-Miller e Scholnick 2008). Inoltre, i dirigenti familiari dedicano più attenzione alla costruzione di legami con clienti e fornitori delle risorse di maggior valore, rinforzando la quota di mercato dell'azienda. Questo motiva le aziende familiari ad assicurarsi rapporti stretti con i clienti per massimizzare lo scambio di informazioni con questi ultimi, e ad indirizzare un maggiore sforzo nelle attività di marketing, che comportano un miglioramento dell'esito delle performance (Miller e Le Breton-Miller 2005). Il punto di vista relativo ai costi (**Agency theory**) mette in luce, però, eventuali problemi che possono nascere dall'influenza della famiglia nel business dell'impresa (Chrisman, Chua, e Litz 2004). Un'elevata percentuale di membri della

famiglia all'interno del team manageriale (specialmente se diventa quasi esclusiva) può favorire un accentramento dell'interesse su di essa piuttosto che sulla gestione dell'attività o sulle iniziative strategiche. Questo comportamento include l'assunzione di membri della famiglia non competenti, e la predilezione a non assumere rischi per preservare la salute finanziaria della famiglia, esattamente come accade nel caso di troppa partecipazione familiare alla proprietà dell'impresa (Le Breton-Miller e Miller 2009; Lubatkin, Ling, e Schulze 2007; Schulze et al. 2001). In particolare, i conflitti interni all'amministrazione e alla gestione tendono ad aggravarsi. Per evitare il conflitto dunque, i dirigenti membri della famiglia spesso mantengono lo status-quo, che non richiede discussioni e dibattiti (Chirico et al. 2011). In realtà, alcune evidenze suggeriscono che un'influenza molto elevata della famiglia nell'attività dell'azienda in generale spesso porta ad una visione miope sul futuro ed all'assunzione di soluzioni poco rischiose e dipendenti dal passato (Chirico e Nordqvist 2010; Gallo, Tápies, e Cappuyns 2004; McConaugby, Matthews, e Fialko 2001). Considerando questo, nonostante la presenza di una moderata percentuale di membri della famiglia all'interno del TMT (team manageriale) favorisca un miglioramento delle performance dell'azienda, un'alta percentuale di membri della famiglia nel TMT può minarne il potenziale.

Secondo quanto pubblicato da Mazzola et al. (2013) nell'articolo *Non-linear effects of family sources of power on performance*, la partecipazione di membri della famiglia al team manageriale tende a sottolineare l'importanza della lealtà dei clienti (James, 2006; Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003) e l'incentivo a costruire forti relazioni sociali (Gómez-Mejía et al., 2007; Palmer & Barber, 2001). Questi benefici dovrebbero essere presenti anche nel caso in cui sia basso il livello di coinvolgimento familiare. Gli effetti positivi, però, aumentano marginalmente ad alti livelli di coinvolgimento, e quelli negativi aumentano più che proporzionalmente, esattamente come nel caso di troppo elevata partecipazione alla proprietà dell'impresa. Inoltre, una partecipazione alle decisioni strategiche ristretta alla famiglia limita la capacità di creare capitale sociale, limitando la profittabilità (Arregle et al., 2007) e riducendo la possibilità di avere una diversità di informazioni fondamentale per prendere decisioni strategiche oculate (Eddleston & Kellermanns, 2004; Ling & Kellermans, 2010).

Alcuni autori sostengono che una concentrazione della proprietà possa condurre ad una diminuzione dei conflitti di interessi ed aumentare la profittabilità (De Massis et al. 2013). Altri hanno scoperto che la divisione tra proprietà e gestione può garantire una

performance migliore: quando la proprietà familiare è associata ad una gestione attiva delle attività, possono sorgere dei problemi nelle decisioni da prendere. In questa visione, possono coesistere interessi divergenti e gli azionisti esterni alla famiglia possono essere marginalizzati, a favore dei membri interni (Westhead e Howorth 2006). Altri ricercatori, al contrario, hanno scoperto che una gestione attiva da parte del proprietario interno incoraggia una continuità ed una visione di insieme all'interno dell'organizzazione (López-Delgado e Diéguez-Soto 2015).

L'Agency Theory, enfatizzando l'importanza dei conflitti di interesse tra proprietari e manager dovuti alle loro preferenze divergenti ed informazioni asimmetriche (Eisenhardt 1989), suggerisce che il coinvolgimento familiare nel management possa, generalmente, diminuire i costi di intermediazione a cui si va incontro per disciplinare il comportamento dei rappresentanti (Fama e Jensen 1983b; Jensen e Meckling 1976). Questo dovrebbe avvenire naturalmente in quanto alcuni proprietari membri della famiglia potrebbero anche essere attivamente o indirettamente coinvolti nella gestione dell'azienda, perché i membri della famiglia, indipendentemente dal loro coinvolgimento nella proprietà, sono legati da obbligazioni di parentela (Chrisman, Chua e Litz 2004; Stewart 2003). Di conseguenza, la performance di una PMI può trarre benefici dal coinvolgimento familiare nel management. Tuttavia, studi che adottano il punto di vista comportamentale rivelano anche alcune conseguenze negative del coinvolgimento della famiglia delle attività di gestione, che possono essere rilevanti soprattutto quando questo coinvolgimento è molto elevato. In particolar modo, quando consideriamo il TMT come un organo che risolve i problemi e le incertezze, la composizione dei team manageriale diventa un indicatore rilevante dell'abilità del team di generare contrasti cognitivi (Amason 1996). A tale proposito, la reciprocità tra i membri della famiglia può manifestarsi come desiderio di ospitare altri membri della famiglia per il bene del team (Amason e Sapienza 1997), e ciò può sfociare, in assenza o quasi di una rappresentazione di manager esterni alla famiglia, nell'elusione di soluzioni alternative (Janis 1982). Inoltre, la proposta di idee alternative può essere compromessa nei TMT dall'eccessivo grado di coinvolgimento familiare perché i dissenzienti possono essere ostracizzati (Williams 1997). Di conseguenza, eccessivi livelli di coinvolgimento familiare nei TMT possono trasformarsi in disponibilità limitata di conoscenze e visioni diverse (Lau e Murnighan 1998) che sono funzionali e necessarie per la qualità delle decisioni (Amason 1996; Jehn 1995; Nemeth

1986), ed espongono il team manageriale alla minaccia del pensiero di gruppo (Janis 1982).

Livello di proprietà familiare: impatto sulle performance della PMI

Nell'articolo *Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms* di De Massis et al. pubblicato sul Journal of Family Business Strategy nel 2013 viene analizzato come il grado di appartenenza familiare influisca sulle performance di una PMI familiare; ed anche come il coinvolgimento della famiglia all'interno del team manageriale impatti su questa relazione. Analizzando un campione di 494 PMI del Nord Italia si evidenzia un livello di performance più basso quando la proprietà familiare è suddivisa tra diversi membri di essa. Ad ogni modo, l'effetto negativo associato ai bassi livelli di dispersione della proprietà familiare, diventa più debole man mano che i membri della famiglia aumentano la loro partecipazione all'interno del team manageriale.

Nelle aziende familiari, solitamente la famiglia possiede la maggioranza dell'equity dell'azienda ed i membri di questa occupano posizioni all'interno del team manageriale e, sia il grado di proprietà familiare, che il coinvolgimento di questa nelle attività di management influiscono sulle performance dell'impresa. Inoltre, i membri della famiglia che posseggono partecipazioni nell'azienda di famiglia possono essere manager o semplicemente proprietari "inattivi", e ciò implica modi differenti di esercitare la propria autorità (De Massis, Kotlar, Chua, & Chrisman, 2014; Le Breton-Miller et al., 2011) ma anche interessi individuali che potrebbero risultare contrastanti all'interno della famiglia stessa (Kotlar & De Massis, 2013).

Gli studiosi hanno identificato due principali benefici associati alla proprietà familiare. Innanzitutto, la concentrazione della proprietà nelle mani della famiglia implica l'esistenza di un potere dei proprietari di famiglia ed una facilità a monitorare le attività dei manager, e ciò tende a ridurre i costi di agency (Fama & Jensen, 1983). In secondo luogo, solitamente, la proprietà familiare è associata ad un orientamento di lungo periodo delle scelte, legato all'intento di lasciare un'attività forte e sana alle generazioni successive (Lumpkin & Brigham, 2011), e con un'attenzione particolare rivolta alla salute personale della famiglia (Carney, 2005). Per queste ragione, la proprietà familiare riduce i costi di agency e favorisce un uso efficace di questi risparmi, aiutando l'andamento della

performance dell'azienda (Chrisman, Chua, & Litz, 2004). Questi effetti positivi espressi nella letteratura classica sulla teoria degli agency costs, però, diventano più deboli quando vengono considerati livelli molto elevati di proprietà familiare, in quanto i portafogli finanziari dei proprietari membri della famiglia sono tipicamente non diversificati, considerando che la maggior parte della loro fortuna personale è legata all'azienda di famiglia ed è quindi illiquida (Anderson & Reeb, 2003). Di conseguenza, i proprietari membri della famiglia tendono ad assegnare un valore più basso ai flussi di cassa incerti e tendenzialmente optano per una scelta di investimenti tipici di un'avversione al rischio (Shleifer & Vishny, 1986). Questa visione sottolinea la relazione esistente tra la proprietà familiare e le performance dell'azienda di famiglia, riflettendosi sul fatto che, oltre un certo livello di proprietà familiare, l'efficienza del meccanismo di controllo delle decisioni diminuisce (Morck & Yeung, 2003).

In particolare, nel caso in cui un singolo membro della famiglia possieda gran parte dell'equity dell'azienda, la mancanza di restrizioni di proprietà gli permette di assumersi l'autorità di controllare rigidamente i manager e gli altri membri della famiglia (De Massis, Kotlar, Chua, et al., 2014) ed inoltre gli interessi del proprietario e dei manager si allineano naturalmente (Fama & Jensen, 1983). Quando, invece, la proprietà viene suddivisa tra qualche membro della famiglia, gli studiosi sostengono che le performance subiscano un peggioramento, associato all'aumentare dei problemi tra i diversi membri della famiglia. Inoltre, i membri della famiglia che ne hanno assunto la proprietà da poco sono più predisposti a vedere l'azienda come un mezzo per ottenere dividendi, e ciò implica un'avversione al rischio e può favorire divergenze future tra i vari proprietari membri della famiglia. Questo insieme di considerazioni suggerisce che si possa raggiungere un equilibrio tra obiettivi di famiglia e di business più facilmente se ogni membro della famiglia possiede una piccola parte della proprietà. In questo caso, allora, tutti i proprietari saranno più incentivati ad incrementare la propensione al rischio per favorire decisioni che possano impattare positivamente sull'abilità di generare valore dell'azienda, in una prospettiva di lungo periodo.

Anche Schulze et al. (2003) hanno analizzato il caso in cui la proprietà di un'azienda sia distribuita tra individui appartenenti alla stessa famiglia. Nel caso in cui tutta la proprietà sia concentrata nelle mani di un singolo proprietario (che spesso coincide con il fondatore), questo tende a prendere decisioni che massimizzano il benessere della famiglia e dell'azienda. Quando, invece, la proprietà si suddivide tra diversi membri della

famiglia estesa, ogni membro tende ad investire solo una parte del suo benessere nell'azienda. Per questo motivo, Schulze et al, (2003) ipotizzano che le aziende di famiglia con un grado molto alto di dispersione di proprietà nella famiglia tendono a prendere decisioni che aumentano il valore futuro degli asset e lo proteggono da eventuali future diluzioni di proprietà. Tutto ciò mostra un ulteriore supporto ai risultati ottenuti dagli altri studiosi del settore.

Secondo quanto esposto in *Non-linear effects of family sources of power on performance* di Mazzola et al. (2013), due sono gli aspetti chiave della gestione (richiamando la **Stewardship Theory)** che dimostrano il legame tra coinvolgimento della famiglia nella proprietà e performance. L'amministrazione e la gestione relativa ai dipendenti fa capo spesso ad un paternalismo esteso non solo alla famiglia ma anche agli altri dipendenti non appartenenti a questa (Karra, Tracey, & Phillips, 2006). Questo comportamento favorisce un senso di stabilità (Lee, 2006) e si manifesta sotto forma di assegnazioni di ampie responsabilità (Beehr, Drexler, & Faulkner, 1997) ed aumento della flessibilità (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007). Il tipo di amministrazione si basa sull'intenzione del proprietario di passare il controllo dell'azienda alle future generazioni, ed allora la presenza della famiglia come proprietaria può aumentare il livello di investimento da parte dei manager e l'orizzonte temporale di riferimento (James, 1999; Zellweger, 2007). Gli effetti della gestione possono diventare negativi ad alti livelli di coinvolgimento familiare; per esempio, per assicurare la continuazione generazionale si può andare incontro all'assunzione o alla promozione di dipendenti membri della famiglia ma non abbastanza qualificati, che possono andare a minare le performance dell'azienda (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Inoltre, come già visto, il coinvolgimento familiare può impattare sul comportamento assunto nella politica degli investimenti: piuttosto che un orientamento di lungo periodo volto alla generazione di ricavi positivi, un orientamento troppo conservativo può portare ad una significativa avversione al rischio (Allio, 2004; Gómez-Mejía et al., 2007). I dirigenti ed i manager membri della famiglia proprietaria possono, inoltre, trarre beneficio per sé dall'azienda a spese dei proprietari esterni che non partecipano attivamente alla governance ed alle decisioni strategiche dell'impresa (Le BretonMiller & Miller, 2009). Le asimmetrie di informazioni possono anche consentire ai proprietari interni di comportarsi opportunisticamente, estraendo risorse eccessive dall'azienda e limitandone la competitività. In conclusione, il coinvolgimento della famiglia all'interno dell'assetto proprietario dell'azienda ha effetti

sia positivi che negativi sull'andamento delle performance. A bassi livelli di partecipazione familiare, l'impresa trae beneficio dagli effetti di gestione; via via che il livello di partecipazione aumenta questi benefici incrementano relativamente, permettendo agli aspetti negativi di emergere sempre di più.

Passaggio di consegna dell'attività e cambio generazionale

Il cambio generazionale è un problema cruciale per le aziende italiane, in particolare all'interno delle PMI a conduzione familiare. Per questo motivo deve essere pianificato attentamente, preparando un piano strategico ed individuando le linee guida del processo di crescita dell'attività, con lo scopo di mantenere continuità senza sottostimare le prerogative della famiglia. Il fatto che la transizione avvenga in un modo problematico o meno dipende in gran parte dall'attitudine del proprietario che sta lasciando l'azienda, oltre che dalla sua abilità di trasferire la conoscenza ai terzi e garantirgli un'adeguata formazione. Nelle attività familiari, la mancanza di un turnover generazionale è percepita dall'imprenditore come un rischio per la sopravvivenza dell'azienda, nonostante esistano diverse soluzioni che possono garantirne continuità e crescita. Il passaggio generazionale comporta inoltre pressioni sia da parte dei clienti, che delle banche, per esempio (che vorranno assicurarsi la presenza di un piano di continuità).

Oltre a strutture formali ed informali, processi e politiche, la continuità dell'attività familiare può essere incoraggiata da una buona gestione del passaggio generazionale tra fondatori e successori. La selezione del giusto membro della famiglia per la guida dell'azienda rappresenta uno stadio delicato della storia di un'impresa, ed ha impatti diretti sulle performance e la crescita di questa. Alcuni accademici indicano che le performance di un'azienda familiare diminuiscano quando l'attività invecchia e la proprietà passa all'ultima generazione. In più, col passare del tempo l'orientamento di lungo periodo può diminuire, lasciando spazio al nepotismo ed a conflitti interni e competizione, con conseguente aumento dei costi di delega (Poutziouris et al. 2015 ; Block et al. 2011 ; Villalonga e Amit 2006 ; Anderson e Reeb 2003). Dal momento che le performance possono essere legate all'orientamento imprenditoriale, queste possono essere elevate con i giovani fondatori, più che con i loro successori. Il rischio è quello di erosione del beneficio familiare nel tempo, nel momento in cui i successori diventano dirigenti. Nel ciclo di vita dell'azienda, infatti, il proprietario-fondatore è la persona che possiede un coinvolgimento maggiore e ciò facilita l'andamento delle performance.

Aspetti positivi e negativi delle PMI a conduzione familiare

Raccogliendo in un unico paragrafo gli aspetti postivi e negativi è possibile notare come le aziende familiari posseggano diversi aspetti positivi. Spesso, infatti, sono contraddistinte da una totale dedizione alla vita dell'attività ed in un'ottica di lungo periodo per assicurare un futuro ai membri della famiglia. La famiglia condivide anche valori comuni e meccanismi di comunicazione informale, che portano alla riduzione di conflitti interni (Eddleston et al. 2008 ; Corbetta e Salvato 2004). Alcuni studiosi hanno evidenziato una predisposizione dei manager appartenenti alla famiglia ad una gestione più visionaria e propensa al rischio dei fondatori di altre imprese, con uno stimolo agli investimenti ed impegno verso innovazione e le opportunità di business (Uhlaner et al. 2012 ; Eddleston et al. 2008 ; Miller et al. 2008). Tuttavia, ci sono anche aspetti negativi. La famiglia, a volte, può anche rallentare o addirittura ostruire lo sviluppo dell'azienda. I membri della famiglia possono essere guidati da interessi familiari o personali nelle decisioni, come precedentemente detto; questi interessi possono essere addirittura passati da generazione in generazione, anche a spese degli altri proprietari e non tenendo conto delle conseguenze sulle performance dell'azienda. Ciò comporta diverse implicazioni: l'adozione di un modello di gestione conservativo da parte di terzi, un'avversione al rischio, specialmente dopo la prima generazione dei fondatori, l'assunzione di dirigenti incompetenti membri della famiglia, disinvestimenti ai fini di mantenere un flusso costante di dividendi tra i membri appartenenti alla famiglia (Le Breton-Miller et al. 2011 ; Lubatkin et al. 2007 ; Schulze et al. 2001). Le possibili conseguenze sull'andamento delle performance dell'azienda risultano evidenti; ne consegue quindi che la governance delle imprese familiari rappresenti un problema chiave.

Background del TMT: impatto sulla definizione della strategia

Secondo la *Upper echelons theory* (Hambrick & Mason, 1984) le decisioni strategiche sono collegate al background del team manageriale. Mentre le caratteristiche personali che vengono generalmente percepite come influenti nella decisione dei dirigenti sono esperienza, educazione e valori personali, ne sono state esaminate alter addizionali come il ruolo del CEO, l'esperienza internazionale e l'età (Hermann & Datta, 2002). La teoria dell'upper echelon suggerisce che le caratteristiche individuali influenzino le decisioni strategiche del team manageriale. Questo spiegherebbe anche come la performance di un'azienda sia così strettamente connessa alle decisioni dei dirigenti, e come, nella

visione di Hambrick e Mason, l'azienda diventa il riflesso del top management. Questa teoria descrive come l'educazione e le esperienze di un individuo possano far nascere valori che consciamente e inconsciamente definiscono la persona del manager (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Capacità imprenditoriale del dirigente, all'interno delle PMI a conduzione familiare

In gran parte della letteratura esistente, la crescita sembra essere la chiave di sopravvivenza delle PMI, ed in particolare delle micro e piccole imprese che operano sotto una crescente pressione competitiva (Varaldo 2014). Il concetto di crescita ha guadagnato grande attenzione da parte degli studiosi di business ed imprenditorialità, ed a volte viene considerato come sinonimo di successo e risultato dell'effettivo comportamento imprenditoriale (Cassia e Minola 2012 ; Merz et al. 1994 ; Davidsson et al. 2002). In questa prospettiva, l'attività di imprenditorialità del proprietario e/o manager è un fattore chiave, in quanto permette all'azienda di adottare uno specifico approccio strategico e supporta il miglioramento delle capacità nell'ottica di raggiungimento degli obiettivi e dello sviluppo dell'attività (Koryak et al. 2015). Il ruolo del dirigente è particolarmente centrale nel caso delle PMI. Alcuni studiosi, infatti, evidenziano la forte influenza dei manager–proprietari nella crescita dell'azienda: attraverso la propria visione del futuro e lo stile di vita, ed assieme alla percezione personale del rischio imprenditoriale. In alcuni casi, il comportamento e l'approccio strategico del dirigente corrispondono completamente a quelli dell'azienda. Questo, dunque, influenza profondamente la capacità di crescita di un'azienda, ed anche la capacità di sfruttare al meglio le opportunità. Per questo motivo gli studi delle competenze e dei tratti personali del dirigente sono speso correlati alle performance dell'attività. Un primo approccio teorico considera le competenze individuali (Mole et al. 1993). In particolare, questo studia le competenze dell'imprenditore da tre punti di vista: gli input delle competenze, il processo di acquisizione di queste ed i risultati ottenuti grazie a queste. Da qui emerge come l'accumulo di competenze non sia sufficiente al raggiungimento degli obiettivi di business.

L'approccio cognitivo sostiene che il livello di conoscenza del dirigente comprenda anche l'allocazione delle risorse (Koryak et al. 2015), oltre a formazione, capacità tecniche, esperienze precedentemente acquisite e conoscenza del settore di riferimento (Ucbasaran et al. 2009 ; Simpson et al. 2004 ; Aldrich e Martinez 2001). Tutti insieme, questi

favoriscono la diversità all'interno dell'organizzazione ed incrementano la probabilità di identificazione di nuove opportunità. Gli aspetti psicologici e la motivazione personale sono altri importanti fattori che influenzano il comportamento imprenditoriale: la percezione dei rischi, le barriere psicologiche alla crescita, ma anche la soddisfazione sul lavoro, l'orientamento agli obiettivi e l'autostima, conducono il dirigente ad una visione più o meno desiderabile della crescita. Le aziende aumentano le loro performance quando sono in grado di identificare le opportunità. Nel fare questo, i dirigenti devono far combaciare le risorse disponibili con i bisogni del mercato, creando valore nuovo o superiore alla concorrenza, e traendo profitti da questo (Ardichvili et al. 2003 ; Penrose 1959). In questo processo, il ruolo dell'imprenditorialità del dirigente risulta cruciale; questo deve essere, infatti, in grado di riconoscere i bisogni del mercato, considerare i possibili vuoti lasciati dall'offerta esistente, riconoscere le risorse che ha a disposizione e combinarle in nuovi modi, oltre ad acquisirne di nuove e complementari (Lockett et al. 2009). Le decisioni e le azioni svolte dal dirigente, però, devono essere integrate sia con l'ambiente interno (l'organizzazione), che con quello esterno (il mercato di riferimento). Un adattamento rapido e la crescita sembrano essere due condizioni necessarie alle PMI per rispondere alle sfide del mercato, in particolare nei momenti di difficile situazione economica, come quello attuale (Morgan 2011).

Non è ancora esattamente chiaro il contesto e le condizioni in cui i dirigenti delle PMI vedano la crescita dell'attività come desiderabile e realizzabile (Wright e Stigliani, 2013). Le capacità di crescita sono il risultato di comportamenti direttivi ed attività di gestione combinati, sviluppati grazie all'interazione tra individui, processi e strutture (Felin et al., 2012). Alcune evidenze suggeriscono l'esistenza di una relazione positiva tra capacità di crescita e crescita effettiva; in ogni caso, si conosce molto meno sulle determinanti di queste capacità. In questo contesto si colloca l'analisi di Koryak et al. (2015); identificano due tipi di capacità: concreta/sostanziale (crescita), che permette ad un'azienda di competere all'interno del suo mercato di riferimento su basi quotidiane; e dinamica, che estende e modifica nuove competenze sostanziali. Un'attività si dice abbia capacità di crescita se nel tempo cresce in una o più dei seguenti aspetti: dimensione, quota di mercato, profittabilità, asset.

Cognizione imprenditoriale

Nel settore dell'imprenditorialità, ciò che influenza il processo imprenditoriale è la conoscenza e l'esperienza, in particola modo per quanto riguarda l'identificazione delle opportunità. La prima conoscenza del settore (Shane, 2000) ha un'influenza positiva sul numero di opportunità di mercato identificate (Gruber et al., 2008, 2012, 2013; Ucbasaran et al., 2009). Le prime esperienze imprenditoriali permettono agli imprenditori di sviluppare modelli mentali più vasti e complessi che gli permettano di collegare tra loro nel miglior modo le informazioni possedute (Baron e Ensley, 2006). L'abilità di identificare un numero maggiore di opportunità permette agli imprenditori di "guardare prima di fare il salto" (Gruber et al., 2008). Gli imprenditori che individuano una serie di opportunità di mercato tra cui scegliere prima ancora di entrarci lo fanno per avere dei benefici nelle performance, sebbene ad una velocità limitata (Gruber et al., 2013). Le PMI guidate da un gruppo di persone possono potenziare le loro capacità di identificazione delle opportunità riuscendo ad attingere da un bacino più grande e diversificato di conoscenza ed esperienza. Nonostante le evidenze siano limitate, i team in cui sono presenti sia specialisti (coloro cioè con esperienze tecniche o di marketing) che generalisti (coloro con esperienze manageriali e di imprenditorialità) identificano più opportunità dei team omogenei composti prevalentemente da specialisti o generalisti (Gruber et al., 2012). La composizione del team direzionale può impattare anche sulla crescita, direttamente o indirettamente. Studi effettuati mostrano che la varietà di conoscenza all'interno di un team può contribuire al processo di apprendimento del team stesso (Clarysse e Moray, 2004), all'acquisizione delle risorse necessarie per la crescita (Hayton e Zahra, 2005) ed alla crescita stessa (Eisenhardt e Schoonhoven, 1990; Vissa e Chacar, 2009). Nonostante ciò, la varietà all'interno del team può essere un'arma a doppio taglio. La varietà può favorire conflitti funzionali, ovvero orientati ai compiti da svolgere, che sono focalizzati su differenze di giudizio su come meglio raggiungere l'obiettivo comune (Amason, 1996). La varietà può anche portare a conflitti disfunzionali che sono orientati alla persona, concentrandosi sulle simpatie ed antipatie tra i vari membri del team (Ensley et al., 2002). Per quanto riguarda i benefici, questi non sono automatici: dipendono dalla coesione all'interno del team (ovvero il livello di attrazione dei membri del gruppo tra loro) (Ensley et al., 2002) ed il consenso strategico (grado di accordo sugli obiettivi chiave e le strategie all'interno del team) (Vissa e Chacar, 2009).

Attitudine del TMT e personalità del leader: impatto sulle performance della PMI

Araujo-Cabrera et al. (2016) affermano che la personalità del leader sia significativamente collegata al modo in cui i team manageriali interagiscono (e.g., Hermann & Preston, 1994; Ou et al., 2014; R. S. Peterson et al., 2003), e la natura delle interazioni del senior management è strettamente collegata alle performance dell'organizzazione ed all'efficacia (Buyl, Boone, Hendriks, & Matthyssens, 2011; Delbecq, House, Sully, & Quigley, 2013). Per esempio, ci si potrebbe aspettare una correlazione tra l'orientamento interpersonale all'affiliazione, che caratterizza i dirigenti estroversi, ed i team che interagiscono cooperativamente, condividono informazioni chiave e si concentrano sul generare soluzioni di squadra. Inoltre, queste dinamiche di coesione all'interno del TMT potrebbero infine portare all'implementazione graduale degli obiettivi desiderati

La personalità dell'Amministratore Delegato sembra che giochi un ruolo diretto nella creazione e mantenimento delle dinamiche di gruppo ed interazioni all'interno del team manageriale, e ciò è ancora più evidente nel contesto delle piccole e medie imprese italiane. Alcune ricerche hanno mostrato che l'assenza di strutture gerarchiche intrinseche di governance nelle PMI è collegata al giudizio e alla libertà dell'Amministratore Delegato (e.g., Cao et al., 2010; Lubatkin et al., 2006). Il giudizio dell'AD viene anche rafforzato dai ruoli manageriali duali che giocano, in quanto sono coinvolti non solo nelle decisioni strategiche, come accade anche nelle aziende più grandi, ma anche nei compiti operativi, dando luogo a sempre più frequenti ed intense interazioni tra Amministratore Delegato e gli altri membri del team manageriale. Le ricerche mostrano che l'integrazione comportamentale del TMT sia benefica per numerosi risultati strategici e legati alle performance, inclusa la qualità delle decisioni strategiche, la performance economica e quella delle risorse umane (e.g., Carmeli, 2008; Carmeli & Halevi, 2009; Li & Hambrick, 2005; Ling et al., 2008; Lubatkin et al., 2006).

Relazione tra composizione del Consiglio di Amministrazione e performance

Gli studiosi generalmente riconoscono il ruolo essenziale del Consiglio di Amministrazione nei processi strategici decisionali dell'azienda (Corbetta e Salvato 2004) e nella contribuzione all'imprenditorialità dell'impresa (Miller e Le Breton-Miller 2006).

Secondo Hambrick (2007), l'esperienza dei dirigenti, la loro conoscenza ed i valori plasmano i processi di ricerca delle informazioni e valutazione di queste, e quindi anche il comportamento del consiglio ed il processo decisionale. Comunque, le strutture cognitive dei dirigenti sono difficili da cogliere, quindi i ricercatori usano piuttosto le caratteristiche osservabili come approssimazione delle strutture cognitive (Post e Byron 2015). La diversità tra le caratteristiche osservabili dei dirigenti può aiutare del disegnare nuove iniziative imprenditoriali, convertendole in performance migliori (FuentesFuentes et al. 2015; Samara and Berbegal-Mirabent 2017).

Partendo dall'idea che il CdA delle PMI di famiglia sia composto per la maggior pare da membri della famiglia e che la loro propensione all'imprenditorialità influenzi le decisioni strategiche dell'impresa, lo studio effettuato da Arzubiaga et al (2017) getta nuova luce sul dibattito attuale sull'effetto della diversità all'interno del CdA nell'imprenditorialità delle aziende familiare e conseguentemente sulle loro performance. La diversità viene considerata in termini sia di famiglia che di varietà di genere all'interno del Consiglio di Amministrazione come moderatore nella relazione tra orientamento all'imprenditorialità e performance dell'impresa.

L'attitudine nei confronti dell'imprenditorialità è cruciale per la sopravvivenza ed il successo di un'azienda (Gunawan et al. 2016). Per cogliere questa predisposizione all'imprenditorialità a livello di impresa, Miller (1983) e Covin e Slevin (1991) hanno sviluppato il costrutto dell'orientamento imprenditoriale (Entrepreneurial Orientation, EO), secondo cui le aziende con un alto livello di EO possiedono una serie di attitudini distinte ma collegate tra loro che hanno le qualità dell'innovatività, dinamicità ed assunzione del rischio (Covin e Wales 2012). Nel contesto delle aziende familiari, alcuni studi hanno identificato fattori sia interni che esterni che spiegano le variazioni dell'orientamento imprenditoriale tra i business familiari. Tra i fattori esterni, come l'ambiente competitivo (Lumpkin e Dess 2001) e le connessioni dell'azienda influenzano l'EO sono già state studiate (Stam e Elfring 2008). Riguardo i fattori interni, gli autori si sono concentrati su come l'EO sia influenzato dagli effetti delle caratteristiche dell'Amministratore Delegato (Boling et al. 2016; Cruz e Nordqvist 2012), l'impatto del coinvolgimento generazionale delle attività di gestione (Casillas et al. 2011; Sciascia et al. 2013), le differenze tra orientamenti di lungo o corto periodo (Lumpkin et al. 2010), e la cultura dell'organizzazione (Zahra et al. 2004). L'interazione tra la famiglia ed il business è considerata una fonte di risorse complesse e difficili da imitare (Habbershon e Williams

1999; Habbershon et al.2003; Sirmon and Hitt 2003) che favorisce dei comportamenti che potrebbero impattare sull'imprenditorialità (Casillas et al. 2011). Diversi studi rivelano che l'influenza della famiglia ha un ruolo significativo nel rafforzamento delle iniziative imprenditoriali con l'ottica di assicurare la sopravvivenza nel lungo periodo (Miller e Le Breton-Miller 2011).

Il consiglio di Amministrazione nelle PMI

Da un lato, i dirigenti solitamente sono visti come coloro che hanno un alto livello di specializzazione, considerata la loro conoscenza generale del business e l'esperienza professionale nella risoluzione di problemi strategici durante l'università e nel modo del lavoro (Kim et al. 2009). Inoltre, la loro conoscenza specifica sui processi interni di un'azienda crea la percezione che il Consiglio di Amministrazione sia composto da esperti (Pugliese e Wenstøp 2007; Zattoni et al. 2015) e può influenzare la velocità e l'ampiezza delle capacità strategiche di azione del team manageriale (Kim et al. 2009). Dall'altro lato, i membri del CdA solitamente hanno più accesso alle risorse esterne di valore attraverso i loro collegamenti e relazioni, che possono aiutare ad implementare la strategia esistente dell'impresa (Wincent et al. 2014). In generale, gli studiosi mostrano come il Consiglio di Amministrazione possa influenzare significativamente l'imprenditorialità (Zattoni e Pugliese 2012) e le performance di un'azienda (Pugliese e Wenstøp 2007).

Queste argomentazioni suggeriscono che quando si guarda al ruolo del dirigente nella relazione tra EO e performance dell'impresa, il livello di coinvolgimento familiare del CdA è particolarmente rilevante. Un alto grado di coinvolgimento familiare può favorire la tendenza dell'azienda e dare priorità al controllo della famiglia ed alla sopravvivenza come familiare sul puro profitto (Berrone et al. 2012; Kotlar e De Massis 2013) o sugli obiettivi di massimizzazione della crescita (De Massis et al. 2016). Un alto coinvolgimento famigliare può comportare un incentivo alla parsimonia (Carney 2005), che piò rafforzare la tendenza ad evitare di scegliere iniziative strategiche di rischiosa implementazione per preservare la salute della famiglia investita nel business (Berrone et al. 2012; Gómez-Mejía et al. 2007).

Arzubiaga et al (2018) esaminano le condizioni sotto le quali il Consiglio di Amministrazione risulta più benefico per l'abilità della PMI familiare nel trasformare il suo orientamento imprenditoriale in attività di innovazione sia esplorativa che di

sfruttamento, che risulta critica per le performance dell'azienda e la sopravvivenza in ambienti altamente dinamici e competitivi (e.g., Lumpkin e Dess, 1996).

Le ricerche esistenti mostrano che le aziende familiari hanno un grado maggiore di orientamento all'imprenditorialità di quelle non familiari ma non sempre riescono a trarne beneficio (e.g., Naldi et al., 2007; Schepers et al., 2014). Per esempio, alcuni studi suggeriscono che la coesistenza di obiettivi economici e non-economici (Kotlar e De Massis, 2013) ponga importanti scelte da prendere, all'interno delle aziende familiari, tra innovazioni di tipo esplorativo e di sfruttamento (Patel e Chrisman, 2014). Inoltre, la ricerca finora esistente si focalizza sui vincoli sulle risorse all'interno di piccole aziende familiari (De Massis, Audretsch et al., 2018; De Massis, Kotlar, Mazzola et al., 2018; De Massis, Kotlar, Wright, et al., 2018; Lubatkin et al., 2006), accrescendo la competizione per le risorse tra innovazioni di tipo esplorativo o di sfruttamento (Moss et al., 2014; Raisch e Birkinshaw, 2008). Per questi motivi, gli studiosi delle attività di famiglia hanno sempre più riconosciuto l'eterogeneità nell'innovazione imprenditoriale tra le aziende di famiglia. Più in particolare, Chrisman et al. (2015) sottolineano un paradosso tra volontà ed abilità all'interno delle aziende familiari, come quello per cui il desiderio di innovare può non corrispondere all'abilità a farlo.

Effetto dei dirigenti esterni sulle performance

Maseda et al. (2014) hanno analizzato l'effetto della presenza di dirigenti esterni sulle performance all'interno delle PMI a conduzione familiare, sottolineando la differenza tra generazione e generazione. È risultata una relazione tra la proporzione degli esterni membri della direzione della prima e seconda generazione e la performance dell'azienda, confermando che la composizione ed i ruoli della direzione dell'azienda cambiano da generazione a generazione nel caso di aziende familiari. La miglior proporzione di esterni nelle aziende familiari di seconda generazione (39%) è più bassa di quelle di prima generazione (47%); ciò suggerisce una diminuzione significativa della necessità di conoscenza proveniente dall'esterno, di collegamenti, specializzazioni, reputazione ed accesso a risorse esterne per completare la competenza gestionale nelle aziende familiare tra la prima e la seconda generazione. Questa competenza, infatti, è difficile che venga compensata da un bisogno crescente di controllo e mediazione con l'esterno.

Le PMI familiari sembrano adottare dirigenti esterni soprattutto quando vogliono impadronirsi del servizio e del vantaggio sulle risorse che un Consiglio di

Amministrazione esterno può apportare (Fiegener et al. 2000). In conclusione, una presenza moderata di membri esterni nella direzione contribuisce positivamente all'andamento delle performance dell'impresa. Con presenza moderata viene inteso che il rapporto tra numero di dirigenti esterni ed il numero totale dei membri del Consiglio sia minore di 0.47 nelle aziende familiari di prima generazione (approssimativamente un dirigente esterno su due membri del Consiglio); e meno del 0.39 nelle aziende familiari di seconda generazione (approssimativamente, un dirigente esterno su tre membri del Consiglio). Nella terza ed ultima generazione di aziende familiari, non sono stare trovate relazioni tra proporzione di membri del Consiglio e performance dell'azienda. Questo può essere dovuto all'assenza di meccanismi efficaci di relazionarsi con manager ed azionisti o all'azione non abbastanza efficace del Consiglio di Amministrazione.

Ambidexterity

L' ambidexterity, è l'abilità di esplorare e sfruttare contemporaneamente, ed è stata largamente discussa nella letteratura sul management (e.g. Gupta et al., 2006; March, 1991).

In questi anni in cui la creatività sta diventando una ricchezza, una delle più importanti potenzialità è rappresentato dalla capacità creativa o innovativa del team manageriale (Huang 2011). Diversi studiosi hanno riconosciuto ultimamente che le aziende di successo devono far uso di innovazione esplorativa e di sfruttamento (ciò che viene definito come exploratory o exploitative innovation), bilanciandole per sopravvivere (Benner e Tushman 2003; Fang et al. 2012, Raisch et al. 2009). Nonostante questo interesse crescente in exploratory e exploitative innovation, la maggioranza degli studi precedenti si è concentrata su manager di grandi imprese come oggetto di ricerca. Dibattiti sullo sviluppo e la combinazione di queste innovazioni contraddittorie nelle piccole medie imprese sono invece scarsi. Questa mancanza di interesse è dovuta al fatto che le PMI, in modo analogo alle grandi imprese, si interfacciano con gli stessi tipi di pressione competitiva (Lubatkin et al. 2006) per incentivare e bilanciare entrambi i tipi di innovazione. Ad ogni modo, le PMI tipicamente sono scarne di risorse, con processi organizzativi immaturi e routines, sistemi amministrativi gerarchici, e diverse esperienze operative che permettono alle aziende più grandi di rafforzare queste innovazioni ed integrarle al loro interno. Le relazioni interne sociali del TMT, intese come le relazioni tra i top manager, possono rinforzare la condivisione di informazioni (Wu 2008) e l'integrazione (Tasi e Ghoshal 1998). Ricerche precedenti sottolineavano come i processi

di informazione congiunta tra i top manager permettano alle organizzazioni di risolvere le contraddizioni sulle allocazioni delle risorse (Smith e Tushman 2005), che possono rappresentare una delle più grandi barriere al bilanciamento dei due tipi di innovazioni. Inoltre, l'estensione del capitale sociale interno nelle PMI è fondamentale per l'integrazione effettiva di entrambe le innovazioni.

Innovazione esplorativa e di sfruttamento

La letteratura sulla gestione dell'innovazione ha associato l'esplorazione e lo sfruttamento con due diversi tipi di innovazione (Benner e Tushman 2003). L'innovazione esplorativa (definita ERI) è il risultato di una ricerca di nuove routine dell'organizzazione, scoprendo nuovi approcci a tecnologie, business, processi e prodotti (March1991). Lo scopo è quello di incontrare i bisogni dei clienti e del mercato offrendo buoni design, creando nuovi prodotti o servizi, e sviluppando nuovi canali di distribuzione. Bilanciando entrambi i tipi di innovazione in un'azienda appare complesso perché queste possono richiedere processi, sistemi e competenze, profondamente diverse (Benner e Tushman 2003; Gibson e Birkinshaw 2004). Un equilibrio di successo richiede che le aziende allochino le risorse su entrambe le strategie di innovazione e creino sinergie tra le due per assicurare l'incremento delle performance. Pertanto, studi precedenti si sono concentrati principalmente su come le aziende possano sistematicamente bilanciare le due innovazioni contraddittorie. Brown e Eisenhardt (1997) hanno adottato un approccio semi-strutturato e basato sul tempo per raggiungere l'equilibrio nell'innovazione di prodotto. Ricerche recenti prendono in considerazione anche il contesto, per esempio, che offre un approccio alternativo per raggiungere la complementarietà. In accordo con la teoria sul capitale sociale, gli studiosi hanno supposto che le relazioni sociale tra i top manager possano determinare l'estensione dello scambio di conoscenze, di apprendimento e di integrazione (McFadyen e Cannella 2004).

Innovazione nelle PMI

Confrontate con le grandi aziende, le PMI tipicamente hanno il vantaggio della flessibilità e della adattabilità, grazie al quale possiedono numerose capacità favorevoli alla creazione di nuove idee ed invenzioni, ed aumenta la loro attività di Ricerca e Sviluppo (Laursen e Salter 2004). Confrontate con le loro controparti più grandi, le PMI devono fronteggiare una maggiore pressione nella trasformazione di invenzioni in prodotti a causa delle loro risorse limitate. Le piccole e medie imprese, generalmente, si

concentrano fortemente sul loro core business e la conoscenza specifica alla base di questo (Vossen 1998), ma ciò crea un confine cognitivo che impedisce l'identificazione di nuove alternative possibili di azione. Gli studiosi considerano come fattore importante per l'innovazione quello di stabilire forti legami con organizzazioni esterne in attività di innovazione e sviluppo di tecnologie (Lee et al. 2010). Secondo Mytelka (1991), le relazioni esterne determinano la competitività di un'azienda, specialmente se piccola o media, più che la dimensione di questa.

Lia, Linb & Huang (2013) hanno effettuato uno studio in cui propongono una prospettiva basata sul capitale sociale come approccio investigativo su come le relazioni sociali dei TMT gestiscono entrambi i tipi di innovazione contradditori nelle PMI. Ciò che hanno notato è che, all'interno delle piccole e medie imprese, le connessioni dei top manager con il business ed i legami politici supportano entrambi i tipi di sforzo (sia esplorativo che di sfruttamento) in innovazione. Ciò contribuisce alla presentazione di un nuovo ruolo del capitale sociale esterno del manager. Le PMI che possiedono questo asset hanno maggior accesso alle informazioni ed alle risorse necessarie, per rafforzare la propria capacità di innovare in entrambi i modi contemporaneamente. Questi risultati supportano la teoria del capitale sociale, per la quale le relazioni esterne all'azienda del top manager sono critiche per l'acquisizione di conoscenza e di apprendimento, e, di conseguenza, per l'innovazione e la performance; rinforzano anche l'opinione comune per cui le PMI che investono in entrambi i tipi di innovazione, esplorativa e di sfruttamento, hanno performance migliori a seconda della capacità del capitale sociale interno dei top manager di bilanciare le due innovazioni.

Volery (2015), fornisce una sintesi dei comportamenti e delle competenze degli imprenditori per raggiungere l'ambidexterity. Secondo lui, si può stabilire che gli imprenditori orientati alla crescita mostrano un'abilità a seguire sia l'esplorazione che lo sfruttamento, nonostante la grande maggioranza delle attività sia legata allo sfruttamento. Gli imprenditori non devono solo gestire le differenti richieste di nuovi prodotti, processi, routine e strutture uno per volta, ma devono anche esser in grado di cambiare tra queste richieste e le azioni per sfruttare il mercato attuale del prodotto ed incrementare l'efficienza. I risultati di questo studio integrano la visione sull'ambidexterity (Gibson e Birkinshaw, 2004). Per le PMI, l'ambidexterity è particolarmente rilevante, dal momento che queste possono dover affrontare esperienze difficili nel raggiungimento

dell'ambidexterity attraverso strutture separate di esplorazione e sfruttamento a causa della mancanza di risorse e degli alti costi di installazione (Lubatkin et al., 2006).

Innovazione: impatto su crescita e performance

A livello dell'azienda, le ricerche dimostrano che l'orientamento all'innovazione influenza sia direttamente che indirettamente le performance del nuovo prodotto e di conseguenza le performance dell'azienda (Calantone et al., 2003; Hurley e Hult, 1998; Narver et al., 2004). Per esempio, Narver et al. (2004) mostrano un impatto diretto e positivo dell'orientamento all'innovazione sulle performance del nuovo prodotto. Focalizzandosi sul TMT, l'orientamento all'innovazione di questo può avere tre effetti importanti che influenzano positivamente la crescita dell'azienda. Primo, un alto livello di orientamento all'innovazione del TMT indica un numero maggiore di idee innovative, che possono portare ad innovazioni incrementali o radicali, che sono state identificate come driver della performance dell'azienda (Bhaskaran, 2006; Kleinschmidt e Cooper, 1991). Nonostante le innovazioni radicali siano più rischiose di quelle incrementali, gran parte della letteratura suggerisce che quelle radicali possiedano più valore, in quanto creano più opportunità per l'azienda in termini di differenziazione e di vantaggio competitivo (Chaney et al., 1991; Sorescu et al., 2003; Sorescu e Spanjol, 2008). Ma senza le innovazioni incrementali, focalizzarsi solo su quelle radicali non può accrescere le performance nel breve periodo. Pertanto, un mix bilanciato di innovazioni incrementali e radicali può comportare performance dell'azienda più elevate e ridurre i rischi grazie ad una maggiore varietà di livelli di innovazione di prodotto all'interno del portfolio del nuovo prodotto (Kang e Montoya, 2014). Secondo, dal momento che il desiderio di innovare è maggiore, il numero di progetti di nuovi prodotti e la loro probabilità di implementazione aumentano. Anche se non tutti i progetti avranno successo, un numero più ampio di portfolio di nuovo prodotto aumenta la probabilità di successo dei progetti e diminuisce l'impatto dei progetti falliti (Cooper et al., 1999). Terzo, in particolare nelle piccole e medie imprese, l'effetto positivo dell'orientamento all'innovazione del TMT può essere più accentuato, perché le strutture dell'organizzazione sono meno complesse (Levy e Powell, 1998) ed i membri del TMT sono attivamente coinvolti nei ruoli operativi come i progetti di innovazione (Gupta e Cawthon, 1996), e le risorse che possono essere investite nei progetti di innovazione sono limitate (Acs et al., 1999). La ricerca ha identificato gli investimenti in innovazione come la strategia più importante per l'espansione, in particolare modo per le piccole e medie imprese (Hay e Kamshad, 1994).

In accordo con ciò, livelli più alti di innovazione dell'impresa possono essere positivamente correlati alla crescita all'interno delle piccole e medie imprese. Kraiczy e Hack (2015) sostengono l'importanza del comportamento del TMT sottolineando l'effetto positivo dell'orientamento all'innovazione del TMT sulla crescita dell'azienda. Più precisamente, un alto orientamento verso l'innovazione del TMT ha un'influenza positiva sulla crescita delle vendite e degli impiegati, confrontando i dati con le aziende competitor.

Secondo Love e Roper (2015), l'innovazione è stata a lungo considerata un elemento chiave della competizione e dell'efficienza dinamica dei mercati (Hall et al., 2009). Gli innovatori (di prodotto, processo e organizzazione) dovrebbero prendere quote di mercato dai non-innovatori e crescere alle loro spese, fino a quando la loro posizione sul mercato raggiunga la vetta, tramite imitazioni di nuovi prodotti e processi, e poi da prodotti ancora più nuovi. Durante la lunga corsa, però, gli innovatori crescono più velocemente, sono più efficienti ed anche più profittevoli dei non-innovatori (Crepon et al., 1998). Esistono numerose evidenze che mostrano una relazione positiva tra innovazione e performance dell'azienda nei settori manifatturiero e dei servizi. Alcuni di questi studi usano un approccio legato alla funzione di produzione, per evidenziare una relazione tra innovazione ed alcuni aspetti della performance, generalmente la produttività (Roper et al., 2008). Alcuni studi mostrano una relazione positiva tra innovazione sia di prodotto che di processo e la produttività (Hall et al., 2009), mentre altri un'associazione positiva tra innovazione e crescita (in termini di dipendenti e/o vendite) (Freel, 2004; Ganotakis e Love, 2012b; Oke et al., 2007). La documentazione, specialmente per le PMI, è più limitata, spesso caratterizzata da campioni di piccole dimensione ed analisi econometriche relativamente semplicistiche. Quindi, per esempio, le analisi sulle PMI tipicamente non affrontano problematiche come la relazione tra innovazione e performance o i problemi di autoselezione (es. le aziende che hanno performance più elevate scelgono di innovare, piuttosto che l'innovazione favorisca il miglioramento delle performance). Ricerche che studiano le aziende italiane suggeriscono una relazione bilaterale: le imprese innovative hanno performance più elevate di quelle non innovative, ma quelle che hanno performance più elevate sono anche più propense ad innovare e dedicare molte delle proprie risorse nell'innovazione (Cainelli et al., 2006).

Relazione tra capacità manageriali ed innovazione

Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2014) hanno analizzato l'influenza delle capacità manageriali sulle performance dell'innovazione nelle SME basate sulla tecnologia, ed il ruolo della varietà di genere del TMT come variabile che influenza questa relazione. Le aziende basate sulla tecnologia hanno bisogno di manager che sfruttino le risorse ed il capitale dell'impresa per innovare costantemente e rispondere ai cambiamenti rapidi e discontinui dell'ambiente circostante (Makri e Terri, 2010). In questo contesto, il raggiungimento dei risultati dall'innovazione di prodotto e di processo è cruciale per la sopravvivenza ed il successo delle aziende. Alcuni studi suggeriscono che sia proprio la mancanza di abilità di gestione, specialmente tra i manager nel settore tecnologico, sottopone l'azienda a maggiori difficoltà nel raggiungere il successo e sviluppare il proprio business (Gapaldo e Fontes, 2001; Storey and Tether,1998). Inoltre, le PMI hanno più limitazioni di risorse delle aziende più grandi ed i loro sistemi di supporto amministrativo ai processi decisionali sono meno sviluppati.

Lo studio di come le capacità manageriali influenzino le performance dell'innovazione nelle PMI può essere condizionato dalla loro maggiore flessibilità amministrativa e dalla forte partecipazione del TMT in tutti i processi e le attività dell'azienda (Escribá-Esteve et al., 2009). Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2014) sono convinte che un TMT, team responsabile delle decisioni strategiche o critiche per lo sviluppo dell'azienda (Collins e Clark, 2003; Papadakis e Barwise, 2002) e la cui composizione favorisce un clima di cooperazione, comunicazione, generazione di idee e creatività, è un fattore rilevante nello spiegare come le capacità del management conducano ad una performance migliore dell'innovazione. Per esempio, è stato dimostrato che le culture organizzative più orientate a valori come flessibilità, autonomia di creatività o connessione con l'organizzazione incoraggia positivamente le innovazioni di prodotto e di processo (Naranjo-Valencia et al., 2012). Studi precedenti come quello di Kearneyet al. (2014) suggeriscono che le capacità manageriali delle piccole aziende sostengano lo sviluppo delle innovazioni perché queste capacità incoraggiano l'interazione e l'uso delle risorse, come lo sviluppo di una cultura che incoraggia la collaborazione tra lavoratori ed innovazione. Nella letteratura sulla composizione del team manageriale, alcuni studi indicano che le donne migliorano le abilità di gestione, i processi decisionali e l'innovazione (Bagshaw, 2004; Dessler, 2001; Díaz-García et al., 2013;Torchia et al., 2011). Nel loro ruolo di manager, le donne tendono ad essere più orientate verso le

persone, più democratiche e più inclini alle relazioni interpersonali (Brownet al., 2002). La varietà di genere contribuisce al potenziamento delle relazioni sociali, sviluppando un clima lavorativo aperto (Nielsenand Huse, 2010), e stabilendo una visione molto più varia dei problemi (Milliken e Martins, 1996).

Come nel caso dell'innovazione di prodotto, il TMT gioca un ruolo vitale sul successo delle innovazioni di processo (Murat e Baki, 2011). L'innovazione di processo richiede che il team manageriale abbia la capacità di gestire le risorse efficientemente e catturare le sinergie tra risorse collocate in differenti parti dell'organizzazione (Tidd, 2000). Le capacità manageriali che le PMI sviluppano con successo sono composte dalle risorse umane, tecniche e concettuali dei loro top manager (Katz, 1974). I top manager possono usare le proprie capacità per creare comportamenti positivi tra i propri dipendenti, riducendo i problemi di comunicazione, e migliorando le performance (Hoonsopon e Ruenrom, 2012). Essi possono anche migliorare lo sviluppo di processi innovativi di successo grazie all'uso delle proprie abilità tecniche a definire procedure che portino l'organizzazione ad incrementare le sue performance.

Innovazione ed esportazione: impatto sulla crescita delle PMI

Golovko e Valentini (2011) hanno analizzato l'effetto di innovazione ed esportazione sulla crescita delle PMI. Essi sostengono che innovazione ed esportazione siano attività complementari che si rinforzano a vicenda, la cui contribuzione individuale alla crescita delle vendite della PMI è maggiore se esistono più attività sono messe in moto.

Prima di tutto bisogna considerare che, mentre la crescita per aziende grandi e consolidate significa mantenere la viabilità, per le piccole aziende è ottenere la viabilità. In secondo luogo, la varianza dei tassi di crescita tra le aziende diminuisce con la dimensione dell'azienda. Analizzando la crescita, le PMI lottano per cercare nuovi clienti e mercati. Per raggiungere questo obiettivo, le aziende possono seguire strategie diverse. In particolar modo, possono innovare, cercare nuovi prodotti o migliori processi, o possono ricercare nuovi mercati geografici, decidendo di internazionalizzare. L'espansione territoriale può essere raggiunta tramite sia esportazione che investimenti diretti all'estero. Confrontandola con questi ultimi, l'esportazione è un modo relativamente facile e veloce per entrare nei mercati stranieri, in quanto richiede basi livelli di impegno e di rischio. Quando esporta, un'azienda non deve gestire le complessità della creazione di un'affiliata all'estero (e.g., Lu & Beamish, 2006). L'esportazione quindi costituisce la

scelta di internazionalizzazione favorita dalle PMI (e.g., Young, Wheeler, & Davies 1989).

La letteratura precedente ha evidenziato come l'impatto positivo osservato dell'esportazione sulla crescita dell'azienda, oltre all'effetto diretto sulle vendite, sia anche dovuto a guadagni indiretti provenienti dalla diversificazione dei profitti (e.g., Shaver, 2011) e dallo sviluppo facilitato di nuove capacità favorito dall'internazionalizzazione, che a sua volta rafforza l'abilità dell'organizzazione di seguire le opportunità di crescita (e.g., Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006). Comunque, la relazione positiva tra esportazione e performance dell'impresa può anche essere endogena. Alcuni studi hanno mostrato che le imprese che decidono di esportare mostrano un livello di produttività più elevato ed una crescita di questo livello più elevata delle imprese che non esportano (e.g., Bernard & Jensen, 1999; Clerides, Lach, & Tybout, 1998). Secondo Golovko e Valentini (2011), l'altra produttività è una causa, e non una conseguenza del comportamento dell'azienda nei confronti dell'esportazione. Dal momento che entrare nei mercati stranieri è costoso, solo le aziende più produttive possono scegliere di esportare (e.g., Bernard & Jensen, 1999; Roberts & Tybout, 1997).

Insieme all'esportazione, l'innovazione è un altro motore chiave della crescita delle PMI. A causa del rapido cambio tecnologico, i cicli di vita del prodotto corti, e la competizione globale, l'innovazione continua è diventata sempre più importante per il raggiungimento del successo commerciale ed economico (e.g., Cho & Pucik, 2005). Pertanto, alcuni studi hanno fornito evidenze empiriche dell'impatto positivo delle attività economiche sul tasso di crescita delle PMI. Tra gli altri, Yasuda (2005) mostra che le spese in R&S per dipendente hanno un effetto significativamente positivo sul tasso di crescita di un campione di PMI giapponesi in termini di dipendenti, e Robson e Bennett (2000), utilizzando dati provenienti dal Regno Unito, hanno trovato un'influenza positiva dell'innovazione sulla profittabilità dell'impresa ed il tasso di turnover. L'innovazione può esercitare un impatto positivo sulla crescita in molteplici modi. In particolare, l'innovazione può creare nuovi ed incontrastati mercati di prodotto, oltre che aumentare la disponibilità a pagare dei clienti aggiungendo o migliorando caratteristiche del prodotto (e.g., Cho & Pucik, 2005; Cohen & Klepper, 1996). Inoltre, le imprese innovative sono più capaci di trarre beneficio dalle ricadute e sono meno suscetibili agli shock macroeconomici (Geroski, Machin, & Van Reenen, 1993).

Le aziende considerano i mercati di esportazione come un canale fondamentale di vendita. Questo sta diventando sempre più veritiero sia per le aziende già stabilizzate, che per quelle più piccole o giovani (Shrader, Oviatt, & McDougall, 2000). L'attuale contribuzione dell'ingresso nei mercati stranieri al tasso di crescita delle vendite, comunque, dipende sia dalla crescita delle quantità vendute all'estero, che dai prezzi applicati nei mercati di esportazione.

Per sintetizzare, le aziende esportatrici che innovano anche hanno più possibilità di incrementare la crescita delle vendite vendendo prodotti migliori nei mercati di esportazione, e quindi ottenendo mark-up più elevati o vendendo più quantità della stessa tipologia, ed allo stesso tempo possono andare incontro a propagazioni positive per il prodotto venduto nei mercati domestici, che avrà migliorato la sua qualità. Tuttavia, i benefici raggiungibili attraverso l'innovazione dipendono alle abilità di apprendimento dell'azienda, che influenzeranno la qualità stessa delle innovazioni. L'abilità di apprendimento delle aziende può aumentare appunto con l'esportazione. Studi recenti hanno mostrato che l'esportazione può servire come veicolo di accesso a nuove informazioni e conoscenze tecnologiche non disponibili nel mercato nazionale, e che possono essere usate nei processi di innovazione dell'azienda, conducendo al fenomeno denominato "imparare esportando" ("learning by exporting",e.g., Alvarez & Robertson, 2004; Salomon & Shaver, 2005).

Per quanto riguarda la performance dell'innovazione, Alvarez e Robertson (2004) hanno trovato una relazione positiva tra esportazione e probabilità di innovazione, e ciò vale per diverse tipologie di attività innovative, come investimento nel miglioramento del design, processi di produzione, qualità del prodotto, presenza di attività di R&S ed acquisto di licenze tecniche straniere. Allo stesso modo, Salomon e Shaver (2005a) hanno scoperto che l'attività di esportazione di un'azienda è associata positivamente ad un aumento del numero di innovazioni di prodotto e di applicazione dei brevetti. Chiaramente, nonostante innovazione ed esportazione possono incoraggiare la crescita delle vendite dell'azienda, non sono attività senza alcun costo. Oltretutto, impegnarsi in un'attività può diminuire il costo di impegnarsi in un'altra. In particolare, l'innovazione può diminuire il costo di esportazione. Esportare implica alcuni costi affondati, soprattutto all'inizio dell'attività, ma anche quando questa si evolve (Bernard & Jensen, 1999). Questi costi affondati possono includere anche il costo di impacchettamento, l'aumento della qualità del prodotto, la costituzione di canali di mercato, e l'accumulo di informazioni sulla domanda

(e.g., Roberts & Tybout, 1999). In aggiunta, le aziende che vendono i loro prodotti in una nazione straniera possono essere in svantaggio rispetto a quelle presenti solo nel territorio nazionale, in quanto le prime devono fare fronte a costi di trasporto ed amministrativi addizionali. Diversi studi hanno evidenziato la R&S e l'innovazione come cause importanti delle differenze di produttività osservate tra le aziende, ed hanno documentato una significativa associazione positiva tra innovazione, produttività dell'azienda e crescita della produttività (e.g., Griffith, Huergo, Mairesse, & Peeters, 2006; Huergo & Jaumandreu, 2004). Più nel dettaglio, Cassiman e Golovko (2010) hanno mostrato che l'innovazione può essere alla base della superiorità di produttività. Pertanto, aumentando la produttività, l'innovazione può ridurre l'onere associato ai costi di esportazione. Allo stesso tempo, l'esportazione può influenzare i costi di innovazione. Gli investimenti in innovazione coinvolgono l'utilizzo di risorse finanziarie nel breve periodo, con l'aspettativa di ritorni positivi in futuro. Se i mercati di capitale fossero pienamente efficienti e l'informazione fosse disponibile gratuitamente a tutte le parti, le aziende potrebbero trovare risorse esterne per finanziare le proprie opportunità di investimento.

Golovko e Vantini (2011) mostrano che, nonostante esportazione ed innovazione possano essere percepite come strategie sostitute (e.g., Roper & Love, 2002), che competono per risorse interne e necessità di priorità, il potenziale della combinazione delle due strategie non dovrebbe essere ignorato dai manager. Adottare entrambe le attività produce più benefici della somma dei benefici delle due attività singolarmente, suggerendo che i miglioramenti della performance non provengono necessariamente dall'ottimizzazione di ognuna delle strategie singolarmente, ma anche dall'interazione positiva tra le due.

Capitolo 3 – Metodologia ed analisi

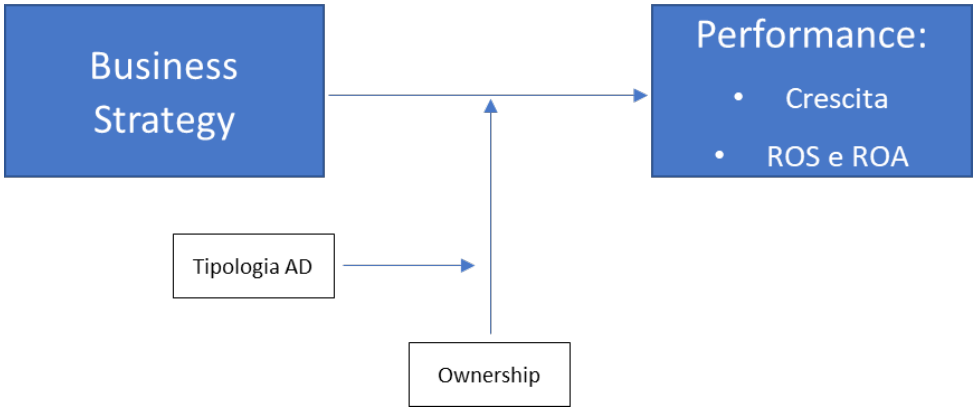
Domanda di ricerca: Motivazioni della scelta

Questo studio si pone come obiettivo quello di analizzare la relazione tra pianificazione strategica e performance all'interno delle Piccole e Medie Imprese Italiane, con particolare focus su quelle della Regione Piemonte, che rappresentano il nostro campione di analisi. Considerata la letteratura esistente, ancora poche sono le ricerche sul tema, nonostante il settore delle Piccole e Medie Imprese sia quello preponderante nell'economia italiana. Infatti, la relazione tra strategia ed andamento delle performance è stata analizzata soprattutto per quanto riguarda le aziende di maggiori dimensioni, ma i risultati ottenuti non sono proponibili a pieno per il settore delle PMI in quanto tutto al loro interno risulta amplificato ed i rapporti personali all'interno dell'azienda alterati rispetto alle imprese di maggiori dimensioni.

Considerando la preponderanza di Piccole e Medie Imprese a conduzione familiare in Italia, si è deciso di introdurre come fattore di influenza all'interno delle analisi effettuate la proprietà familiare o meno dell'azienda. All'interno delle Piccole e Medie Imprese, inoltre, spesso non è presente un vero e proprio team manageriale, ma piuttosto un unico manager, che spesso può essere anche l'Amministratore Delegato dell'azienda (abbreviato da qui in poi come AD); diventa allora importante considerare il suo background e l'esperienza professionale precedentemente acquisita per analizzare gli impatti che questi determinano sulla definizione della strategia. Il manager dell'azienda familiare, o il team manageriale se presente, può essere sia membro della famiglia che esterno ad essa; questo, inevitabilmente, comporta una storia personale nettamente diversa che si ripercuote sulle scelte effettuate in ambito strategico.

Modello individuato

Il modello scelto per analizzare la relazione tra strategia e performance all'interno delle Piccole e Medie Imprese italiane, ed in particolare Piemontesi, individua come variabile dipendente la performance dell'azienda. Questa dipende dalla strategia definita dal team manageriale (o dal singolo manager), ma con un'influenza della proprietà, se è familiare o meno o solo in parte, definita nelle analisi come "ownership". Viene inoltre considerata l'interazione tra la tipologia di Amministratore Delegato – AD, ovvero il fatto che questo abbia legami di parentela con la famiglia proprietaria o meno, la proprietà e la pianificazione della strategia (Modello in Figura sotto).



Per misurare la variabile dipendente, ovvero la performance, è stato scelto di utilizzare la profittabilità, misurata come Return on Sales (ROS), ovvero rapporto tra Reddito Operativo e Ricavi derivanti dalla vendita, e come Return on Assets (ROA), definito come rapporto tra Utile ed il totale dell'Attivo, ed il tasso di crescita delle vendite dell'azienda.

La crescita, infatti, mostra un legame con la Business Strategy adottata, implicando numerosi benefici ai proprietari dell'attività: una distribuzione più ampia del rischio imprenditoriale attraverso strategie di diversificazione, maggiore capacità produttiva, con associate economie di scala ed efficienza dei costi, facilitazione dell'accesso al credito finanziario. Per queste e molte altre ragioni, la crescita offre possibilità maggiori all'impresa di sopravvivenza e competitività. La scelta delle vendite come variabile di misurazione della crescita è altamente documentata nella letteratura esistente (Davidsson e Wiklund, 1999; Delmar, Davidsson, e Gartner, 2003; Schulze, Lubatkin, Dino, e Buchholtz, 2001).

Ipotesi

Legame tra pianificazione strategica e performance

Le performance in termini di crescita sono legate a comportamenti imprenditoriali dell'azienda quali la propensione all'innovazione ed al rischio. L'importanza della pianificazione strategica all'interno delle Piccole e Medie Imprese, assieme al suo impatto sull'andamento delle performance, sono stati più volte sottolineati in studi sul settore. La pianificazione strategica chiarifica, infatti, le minacce e le opportunità e controlla ed implementa le azioni, che di conseguenza favoriscono le performance dell'azienda. Diversi studi (per es. Bourgeois e Eisenhardt, 1988) hanno evidenziato come in un ambiente molto veloce le aziende più performanti tendano a seguire più i processi razionali di pianificazione strategica, giungendo alla conclusione che più i processi di decisione sono razionali, e più le aziende hanno buone performance. Generalmente, la letteratura esistente relativa alla relazione tra strategia e crescita suggerisce un'influenza positiva della pianificazione strategica sulla crescita dell'azienda (Covin and Slevin 1991; Lumpkin and Dess 1996; Wiklund and Shepherd 2005; Moreno and Casillas 2008).

A seguito di queste considerazioni, viene formulata la seguente ipotesi:

> *H1: La pianificazione strategica ha un impatto positivo sull'andamento delle performance in termini di crescita e profittabilità.*

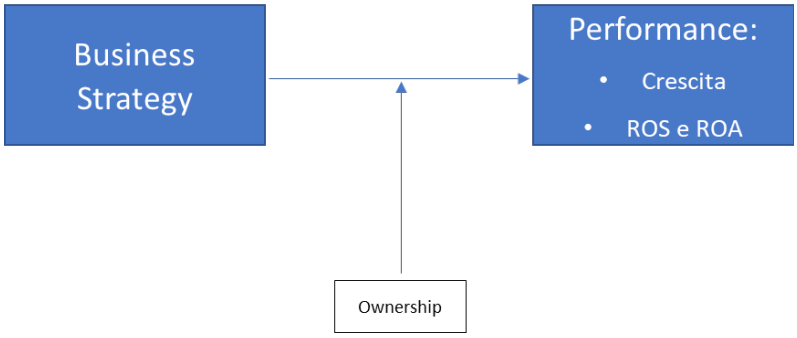
Influenza della proprietà familiare nella relazione tra Pianificazione Strategica e performance

Dal momento che l'intenzione del proprietario di un'azienda familiare è quella di passare il controllo alle generazioni successive, questo ha una visione dell'azienda come di un bene ereditabile piuttosto che un patrimonio da consumare (Casson, 1999). Oltretutto, i membri della famiglia proprietaria possono trarre beneficio dall'individuazione di nuove opportunità che creano occupazione per sé e per i familiari (Gersick, Davis, Hampton, &

Lansberg, 1997; Zahra, 2005). Vengono però evidenziate anche diverse influenze negative, quali i vincoli di risorse, il comportamento conservativo, ed i conflitti relazionali interni alla famiglia o tra i membri di quest'ultima ed eventuali membri del team manageriale esterni ad essa, e ciò può avere un impatto significativamente negativo sull'andamento delle performance. Per esempio, le aziende di proprietà familiare possono soffrire di risorse umane con inadeguato livello di specializzazione (e.g., Chua, Chrisman, e Bergiel, 2009). Il nepotismo del proprietario di un'azienda familiare può infatti comportare un'assunzione e conseguente trinceramento di manager familiari non qualificati (Villalonga e Amit, 2006), e di conseguenza un'influenza negativa sull'andamento delle performance. Il coinvolgimento familiare nella proprietà può incidere anche sulle scelte relative agli investimenti, piuttosto che un orientamento di lungo periodo che genererà ritorni positivi, vieni preferito uno più conservativo con una significativa avversione al rischio.

Tenendo conto di queste considerazioni, viene formulata la seguente ipotesi:

> *H2: La proprietà, ovvero il fatto che questa sia a maggioranza familiare o meno, modera negativamente l'impatto della pianificazione strategica sulle performance dell'azienda*



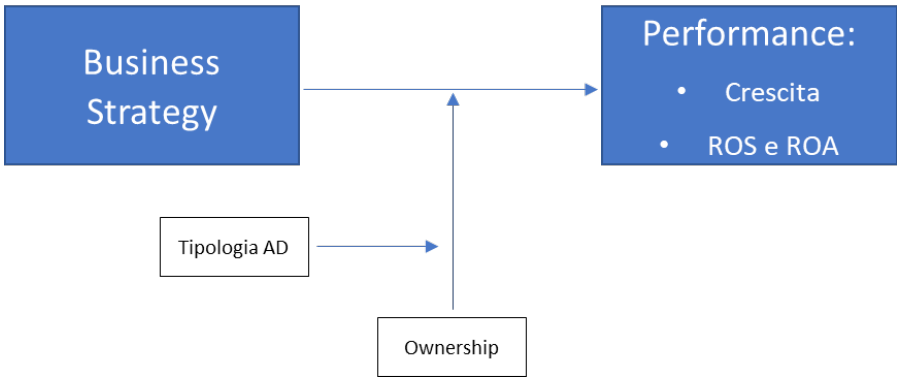
Influenza della tipologia di AD nella relazione tra pianificazione strategica, proprietà e performance dell'azienda

Il potere dell'AD all'interno dell'organizzazione tende ad essere più elevato per gli Amministratori Delegati familiari rispetto a quelli professionali esterni alla famiglia. Comparato quindi ad un AD professionista, un membro della famiglia è in grado di sviluppare più capacità distintive che producono risultati in termini finanziari più elevati (Miller and Le Breton-Miller, 2006). Diversi studi hanno dato supporto all'idea che una

dirigenza familiare sia fortemente collegata alle performance dell'azienda (Anderson and Reeb, 2003; Villalonga and Amit, 2006). Ciò risulta poi correlato con le considerazioni fatte sulla diminuzione dei costi di amministrazione e controllo nel caso di relazioni familiari tra proprietà e gestione dell'azienda viste in precedenza.
Nonostante gli effetti positivi sopra considerati, molti sono i fattori negativi associati alla presenza di un AD familiare. Ad esempio, l'altruismo dell'AD familiare nei confronti dei membri della famiglia favorisce il rischio di free-riding di altri membri della famiglia (Schulze et al., 2002). Inoltre, nel caso di AD familiare ed in presenza di manager esterni, questi ultimi si sentiranno più esclusi oltre che spaventati dalle limitate opportunità di carriera all'interno dell'azienda, con una conseguente scarsa identificazione con l'azienda (Chua et al., 2003). Considerando ciò, la combinazione di AD familiare e la presenza di membri familiari all'interno del team manageriale aumenta notevolmente la percezione di esclusione e non partecipazione dei membri esterni.
Nel caso in cui sia presente un legame di parentela tra la famiglia proprietaria e l'AD dell'azienda, i membri proprietari possiedono più meccanismi di controllo, formali ed informali, limitando i costi di amministrazione e gestione delle attività di manager e/o Amministratore Delegato.

Tenendo conto di queste osservazioni viene formulata la terza ipotesi come segue:

> *H3: La relazione tra Business Strategy, proprietà e performance dell'azienda dipende dalla tipologia dell'AD dell'azienda (professionista o familiare) in maniera tale che, in presenza di una maggioranza di quote familiari, la presenza di un AD esterno e professionista influisce positivamente sul legame tra pianificazione strategica e profittabilità dell'azienda*



Data collection

Le imprese oggetto d'indagine appartengono quasi tutte al settore manifatturiero. Un'analisi preliminare, su dati del 2014, ha riportato una popolazione di oltre 44.000 imprese manifatturiere sul territorio piemontese nel 2014. Di queste circa il 60% appartengono a comparti low technology mentre il restante 40% opera in settori ad a medio-alta intensità tecnologica.

La popolazione entro cui è stato selezionato il campione al quale è stato sottoposto il questionario consiste nel portafoglio di clienti della banca Intesa Sanpaolo, essendo una proposta di studio per quest'ultima. Per la ricerca in oggetto sono state selezionate piccole e medie imprese con un numero di dipendenti compreso tra 3 e 354.

Nella definizione del campione di analisi sono state considerate anche alcune variabili di contesto, utili per effettuare le analisi, quali quelle legate alla situazione finanziaria, quelle riferite al ciclo di vita dell'impresa, quelle relative alla dimensione d'impresa o al settore industriale che, ad esempio, condizionano direttamente caratteristiche manageriali relative al posizionamento strategico (in cui si osservano notevoli differenze in base all'età dell'azienda), ma anche le capacità dell'impresa (tra cui il settore industriale di appartenenza che influisce in parte sulle strategie adottate) e le performance.

Questionario

È stato sottoposto un questionario ad un campione di 227 aziende Piemontesi con un numero di dipendenti compreso tra 3 e 354. Sono state poi scartate le aziende con questionari troppo incompleti relativamente alle domande di maggior interesse o delle quali non è stato possibile risalire alle informazioni di tipo economico presenti sul Database di AIDA per gli anni 2015 e 2016, ottenendo un campione finale, utilizzato nelle analisi che seguono, di 218 Piccole e Medie Imprese.

Il questionario è stato formulato dal gruppo di Ricerca del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Torino ed è suddiviso in 2 macro-sezioni:

- Caratteristiche dell'impresa: informazioni sull' imprenditore e sul team manageriale (se esistente), posizionamento strategico
- Capacità dell'impresa: capacità di innovazione ed operative (raccolte nel Questionario Confindustria) e definizione della strategia

Variabili

Variabili indipendenti

Business Strategy

La business strategy viene analizzata avendo a disposizione un questionario proposto a 227 PMI Piemontesi. All'interno del questionario la strategia viene individuata da Capacità e Pratiche: presenza o meno di una pianificazione strategica accurata; condivisione o meno della suddetta strategia con tutti i livelli aziendali; conoscenza ed analisi del mercato di riferimento e dei clienti.

È stata effettuata un'analisi fattoriale di tipo PCA (Principal Component analysis) per giungere all'individuazione di una serie di fattori (2 al massimo) che rappresentino al meglio l'insieme delle 8 variabili individuate nella domanda proposta nel questionario che si pone come obiettivo quello di comprendere la scelta della strategia delle PMI prese come campione.

L'analisi fattoriale permette di rappresentare un set di variabili tramite un insieme più compatto di nuove variabili fra loro indipendenti. Ogni fattore sarà composto da gruppi di variabili fra loro correlate, e idealmente indipendenti dagli altri set di variabili rappresentate negli altri fattori.

Viene effettuata un'analisi di correlazione tra le 8 variabili considerate per l'analisi della pianificazione strategica. Viene, quindi, scelto di prendere in considerazione come significativo un valore maggiore/minore di +-0.4: di conseguenza le correlazioni più significative si ottengono tra c ed a (0.5588) e tra g e d (0.4360). Solo una correlazione risulta minore di 0, quella tra f ed e.

	a_capp~a	b_aggi~a	c_capp~a	d_capp~a	e_aggi~a	f_capp~a	g_capp~a
a_cappra_s~a	1.0000						
b_aggiusta~a	0.2768	1.0000					
c_cappra_s~a	0.5588	0.2140	1.0000				
d_cappra_s~a	0.3730	0.0616	0.2993	1.0000			
e_aggiusta~a	0.2788	0.3620	0.1699	0.0395	1.0000		
f_cappra_s~a	0.1261	0.0724	0.1412	0.1844	-0.0653	1.0000	
g_cappra_s~a	0.2854	0.0077	0.1843	0.4360	0.1015	0.2232	1.0000
h_cappra_s~a	0.2928	0.0876	0.1585	0.2454	0.0166	0.2852	0.2804

	h_capp~a
h_cappra_s~a	1.0000

E' stata effettuata un'analisi di correlazione anche per 7 delle 8 variabili, per evidenziare eventuali differenza o caricamenti più forti rispetto all'utilizzo di tutte ed 8 le variabili. Come variabile da escludere per svolgere l'analisi solo su 7 di esse, la scelta è ricaduta sulla variabile g, che corrisponde all'affermazione del questionario: *Tutti i dipendenti hanno una chiara comprensione di quali siano le competenze tecniche ed operative che ci distinguono dalla concorrenza* (alla quale le aziende campione dovevano rispondere con una scala da 1 a 7 in bade si rispecchiavano in questa affermazione). Questo perché sembrerebbe poter essere la domanda meno interessante da analizzare per comprendere la strategia di un'azienda. Inoltre potrebbe essere ritenuta già incorporata nella variabile d: *Nella nostra azienda, i traguardi, gli obiettivi e le strategie vengono comunicati a tutti i dipendenti ed i nostri dipendenti comprendono ciò che deve essere fatto, in modo che l'azienda sopravviva e prosperi.*

Di sotto viene riportata la tabella di correlazione con le 7 variabili:

	a_capp~a	b_aggi~a	c_capp~a	d_capp~a	e_aggi~a	f_capp~a	h_capp~a
a_cappra_s~a	1.0000						
b_aggiusta~a	0.2837	1.0000					
c_cappra_s~a	0.5623	0.2208	1.0000				
d_cappra_s~a	0.3700	0.0579	0.2968	1.0000			
e_aggiusta~a	0.2835	0.3687	0.1752	0.0354	1.0000		
f_cappra_s~a	0.1306	0.0760	0.1449	0.1852	-0.0628	1.0000	
h_cappra_s~a	0.2915	0.0960	0.1598	0.2348	0.0279	0.2777	1.0000

Come è possibile notare le correlazioni rimangono invariate inevitabilmente.

Viene successivamente effettuata una Principal Factor Analysis. Osservando l'output ottenuto, vengono presi in considerazione solo i fattori con autovalore >1. La logica, è che i fattori con autovalore (ovvero la varianza) maggiore di 1 sono in grado di spiegare più di una delle singole variabili osservate analizzate (che hanno varianza pari a 1).

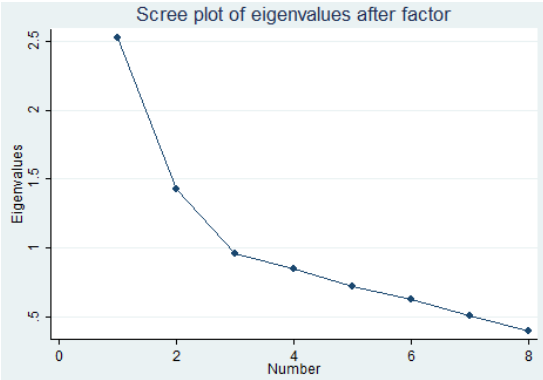
Number of obs = 208

Retained factors = 2

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.53107	1.10678	0.3164	0.3164
Factor2	1.42429	0.46888	0.1780	0.4944
Factor3	0.95541	0.10648	0.1194	0.6138
Factor4	0.84893	0.13140	0.1061	0.7200
Factor5	0.71753	0.09662	0.0897	0.8097
Factor6	0.62090	0.11658	0.0776	0.8873
Factor7	0.50432	0.10678	0.0630	0.9503
Factor8	0.39754	.	0.0497	1.0000

LR test: independent vs. saturated: chi2(28) = 274.56 Prob>chi2 = 0.0000

Viene poi effettuato uno screeplot per vedere l'andamento degli autovalori ottenuti da ogni variabile: già da questo grafico si nota come i primi 2 Fattori presentino autovalori più elevati e quelli successivi tutti valori bassi e molto simili tra loro.



Si è quindi scelto di effettuare un'analisi con 2 fattori; questa scelta viene supportata dal fatto che i primi 2 fattori insieme hanno una varianza % spiegata del 49.44%. Osservando infatti la tabella dei Factor Loadings qui sotto riportata, si può capire su quale dei due fattori ogni variabile carica di più.

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Uniqueness
a_cappra_s~a	0.7799	0.2059	0.3494
b_aggiusta~a	0.3957	0.6047	0.4778
c_cappra_s~a	0.6671	0.1950	0.5169
d_cappra_s~a	0.6451	-0.3019	0.4928
e_aggiusta~a	0.3544	0.6652	0.4320
f_cappra_s~a	0.3914	-0.4322	0.6600
g_cappra_s~a	0.5888	-0.3724	0.5147
h_cappra_s~a	0.5288	-0.3452	0.6011

Le variabili d,f,g ed h mostrano un evidente caricamento sul Factor1, in quanto presentano un valore negativo sul Factor2. L'unica variabile che presenta un loading non troppo positivo su un Fattore e negativo nell'altro è la f, che ha un loading negativo per il Factor2 ed un valore di 0.3914 sul Factor1. Dal momento che un valore < di 0.4 andrebbe considerato non troppo alto, lo 0.3914 non risulta un valore molto convincente. Un'ulteriore variabile su cui potrebbero esserci alcune incertezze è la b, con 0.3957 sul Factor1 e 0.6047 sul Factor2.

Viene anche analizzato il caso in cui si prendono in considerazione 7 variabili: escludendo sempre la g, ed ottenendo l'output che segue.

```
Factor analysis/correlation                       Number of obs    =      208
    Method: principal-component factors           Retained factors =        2
    Rotation: (unrotated)                         Number of params =       13
```

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.29815	0.96026	0.3283	0.3283
Factor2	1.33789	0.39300	0.1911	0.5194
Factor3	0.94489	0.20802	0.1350	0.6544
Factor4	0.73686	0.06161	0.1053	0.7597
Factor5	0.67525	0.06604	0.0965	0.8561
Factor6	0.60921	0.21147	0.0870	0.9432
Factor7	0.39774	.	0.0568	1.0000

```
    LR test: independent vs. saturated:  chi2(21) =  214.88 Prob>chi2 = 0.0000

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Factor2	Uniqueness
a_cappra_s~a	0.8151	-0.0731	0.3302
b_aggiusta~a	0.4879	-0.5110	0.5009
c_cappra_s~a	0.7183	-0.0425	0.4822
d_cappra_s~a	0.5801	0.3377	0.5495
e_aggiusta~a	0.4113	-0.6724	0.3787
f_cappra_s~a	0.3556	0.5441	0.5776
h_cappra_s~a	0.4976	0.4555	0.5449

Si ottiene una % di varianza spiegata dai primi 2 fattori del 50.09%, ovvero leggermente superiore all'analisi effettuata considerando tutte e 8 le variabili.

Viene quindi effettuata una rotazione, per individuare al meglio l'appartenenza ad un Fattore piuttosto che ad un altro delle variabili non certe. La rotazione effettuata è di tipo ortogonale, ovvero i fattori vengono ruotati lasciando inalterato il vincolo dell'ortogonalità (i fattori continuano a non essere correlati tra loro).

```
Factor analysis/correlation                          Number of obs    =      208
    Method: principal-component factors              Retained factors =        2
    Rotation: orthogonal varimax (Kaiser off)        Number of params =       15
```

Factor	Variance	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.16212	0.36888	0.2703	0.2703
Factor2	1.79324	.	0.2242	0.4944

```
    LR test: independent vs. saturated:  chi2(28) =  274.56 Prob>chi2 = 0.0000

Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Factor2	Uniqueness
a_cappra_s~a	0.5179	0.6184	0.3494
b_aggiusta~a	-0.0260	0.7222	0.4778
c_cappra_s~a	0.4321	0.5444	0.5169
d_cappra_s~a	0.7010	0.1260	0.4928
e_aggiusta~a	-0.0947	0.7477	0.4320
f_cappra_s~a	0.5691	-0.1269	0.6600
g_cappra_s~a	0.6957	0.0359	0.5147
h_cappra_s~a	0.6311	0.0235	0.6011

Effettuando una rotazione è possibile vedere che la variabile b mostri un evidente caricamento sul Fattore2. La variabile f presenta un caricamento sul Fattore1 (0.5691), a conferma delle supposizioni avanzate nell'analisi fattoriale precedentemente effettuata.

Quindi, in conclusione, le variabili f,g,h,d caricano in entrambe le tabelle (ruotata e non) sul Fattore1, mentre le variabili b,e sul Fattore2. Le variabili a, c nella matrice ruotata presentano un caricamento sul Fattore 2 quindi vengono associate a quest'ultimo.

Nel caso di 7 variabili invece il risultato è il seguente:

```
Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Factor2	Uniqueness
a_cappra_s~a	0.5996	0.5570	0.3302
b_aggiusta~a	0.0727	0.7027	0.5009
c_cappra_s~a	0.5418	0.4735	0.4822
d_cappra_s~a	0.6654	0.0883	0.5495
e_aggiusta~a	-0.0867	0.7834	0.3787
f_cappra_s~a	0.6143	-0.2123	0.5776
h_cappra_s~a	0.6723	-0.0554	0.5449

Le variabili a e c restano le più difficili da attribuire ad uno dei 2 fattori. I caricamenti ottenuti considerando 7 variabili non sono gli stessi che nel caso di 8 variabili.

Riprendendo in mano l'analisi su tutte le variabili, calcolando l'alfa di Cronbach sul Factor1, identificato come insieme delle variabili: a,b,c,e si ottiene un coefficiente di attendibilità del 64.13%. Il valore ottenuto mostra però un'attendibilità non molto elevata (viene definita come elevata se > di 0.75).

Nel caso del Factor2 l'alpha ottenuta è pari a 59.88%, anche questa quindi non molto elevata.

Osservando i due fattori e le variabili associate ad essi si è scelto di considerare un solo fattore, che individua le pratiche strategiche ed incorpora le seguenti variabili del questionario sottoposto:

a. Abbiamo un processo di pianificazione strategica formale che viene applicato regolarmente e che porta ad avere una "mission" definita in modo chiaro, con obiettivi di lungo termine e strategie di attuazione ben delineate.
b. In molte occasioni non abbiamo informazioni sufficienti e dobbiamo prendere le nostre decisioni di pianificazione strategica basandoci sull'esperienza e sull'intuizione.
c. Come parte del nostro processo di pianificazione strategica, abbiamo un sistema ben definito per monitorare in modo quantitativo i risultati del nostro piano strategico.
e. Generalmente la nostra strategia non è pianificata in anticipo, ma, piuttosto, emerge nel corso del tempo. Questo è il modo migliore per raggiungere i nostri obiettivi che via via che diventano più chiari.

Viene quindi ripetuta l'analisi fattoriale prendendo come variabili solo a,b,c,e ed ottenendo un unico fattore che rappresenta al meglio la strategia adottata dal team manageriale.

Analisi di correlazione

La matrice di correlazione ottenuta è la seguente:

	a_capp~a	b_aggi~a	c_capp~a	e_aggi~a
a_cappra_s~a	1.0000			
b_aggiusta~a	0.2785	1.0000		
c_cappra_s~a	0.5553	0.2092	1.0000	
e_aggiusta~a	0.2803	0.3704	0.1713	1.0000

Principal Factor Analysis

Effettuando la Principal-Component Factor Analysis l'output ottenuto mostra un autovalore maggiore di 1 solo per il Factor1, che presenta una cumulata pari al 48.6%, come evidenziato nella tabella sottostante.

```
Factor analysis/correlation                      Number of obs    =      213
    Method: principal-component factors          Retained factors =        1
    Rotation: (unrotated)                        Number of params =        4
```

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	1.94378	0.95046	0.4859	0.4859
Factor2	0.99332	0.36260	0.2483	0.7343
Factor3	0.63072	0.19854	0.1577	0.8920
Factor4	0.43218	.	0.1080	1.0000

```
    LR test: independent vs. saturated:  chi2(6)  =  135.33 Prob>chi2 = 0.0000

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Uniqueness
a_cappra_s~a	0.7964	0.3657
b_aggiusta~a	0.6375	0.5936
c_cappra_s~a	0.7220	0.4787
e_aggiusta~a	0.6178	0.6183

Rotazione

Effettuando la rotazione si conferma il caricamento delle 4 variabili considerate sul Factor1:

```
Factor analysis/correlation                      Number of obs    =      213
    Method: principal-component factors          Retained factors =        1
    Rotation: orthogonal varimax (Kaiser off)    Number of params =        4
```

Factor	Variance	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	1.94378	.	0.4859	0.4859

```
    LR test: independent vs. saturated:  chi2(6)  =  135.33 Prob>chi2 = 0.0000

Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Uniqueness
a_cappra_s~a	0.7964	0.3657
b_aggiusta~a	0.6375	0.5936
c_cappra_s~a	0.7220	0.4787
e_aggiusta~a	0.6178	0.6183

L'alpha di Cronbach ottenuta risulta pari a 0.6413.

Ownership

La proprietà dell'azienda, ovvero il fatto che appartenga ad una famiglia totalmente o anche solo in parte, influisce sull'andamento delle performance. Questo perché una volta definita la strategia più adatta, il modo in cui essa viene implementata ed attuata dipende anche dall'impatto della famiglia proprietaria dell'azienda nel caso di un'azienda di proprietà familiare.

La proprietà familiare di un'azienda non rappresenta una determinante della business strategy; essa infatti non va ad influenzare le capacità di definizione della strategia migliore da adottare ma può influenzare la relazione tra la strategia e le performance dell'azienda in quanto comporta una serie di scelte che sono direttamente dipendenti dal fattore di ownership familiare o meno (per es. la proprietà familiare si dimostra meno propensa al rischio e questo impatta inevitabilmente sull'andamento delle performance). Nel caso di aziende familiari, infatti, la proprietà tende a prediligere la famiglia rispetto alle performance dell'azienda: essendo direttamente connessi al capitale dell'azienda, i membri della famiglia tendono verso operazioni meno dispendiose e più sicure, volte alla conservazione del capitale per le generazioni future.

La ownership viene analizzata in questo studio attraverso una variabile dummy denominata magquo_fam_anagim, che assume valore 1 se la maggioranza delle quote dell'azienda è familiare e 0 altrimenti.

Tipologia di Manager-AD

L'Amministratore Delegato viene di qui in poi definito anche manager, come già detto anche precedentemente, tenendo conto del fatto che molto spesso all'interno di aziende piccole e specialmente se familiari, i ruoli vengono ricoperti dalla stessa persona non essendo presente un vero e proprio team manageriale. Solitamente infatti, l'Amministratore Delegato non è solo l'unico manager (inteso come colui che prende le decisioni strategiche) ma è anche il proprietario dell'azienda o, in alternativa, membro della famiglia proprietaria.

Nelle PMI italiane familiari l'imprenditore ed il team manageriale hanno un impatto sostanziale sui processi di crescita. Questi processi sono infatti caratterizzati da una maggiore continuità del management (che spesso coincide con la proprietà), una minore propensione alla delega ed al rischio favorendo un mantenimento dello status quo, la

tendenza a processi decisionali poco formalizzati e derivanti piuttosto da esperienza acquisita e tramandata che da tecniche apprese e strutturate formalmente.

Per prendere in considerazione l'appartenenza o meno dell'Amministratore Delegato alla famiglia proprietaria viene utilizzata una variabile dummy (tip_ad) che vale 1 se questo è un professionista senza legami di parentela con la famiglia e 0 altrimenti.

Variabile dipendente

Come variabile dipendente per le analisi effettuate viene individuata la performance, definita come:

- Profittabilità: con gli indicatori ROS e ROA
- Crescita: calcolata come funzione logaritmica del rapporto delle vendite tra 2016 e 2015

Il più comune indicatore della performance delle imprese è il livello di produttività. In un contesto di crescente competizione a livello internazionale, una produttività più elevata accresce la probabilità di sopravvivenza, dando la possibilità alle imprese di praticare prezzi più bassi, di crescere in misura relativamente maggiore e di acquisire quote di mercato più ampie. Allo stesso tempo, alla maggiore produttività dovrebbe corrispondere un livello di profitto più elevato, che dovrebbe a sua volta consentire maggiori capacità di finanziamento degli investimenti materiali e immateriali, ed in particolare gli investimenti in ricerca e sviluppo (Melitz e Ottaviano, 2008). L'impiego diretto di indicatori di profitto, quali ad esempio margine operativo lordo, redditività lorda, ROI o ROE, come misura di performance delle imprese, può essere criticato per la scarsa corrispondenza di tali grandezze con la relativa variabile teorica considerata (Mueller, 1990).

Per la misurazione delle performance delle PMI viene largamente utilizzato il ROA, supportato nella letteratura e suggerito in particolar modo per le aziende manifatturiere (e.g., Carpenter 2002), che rappresentano un campione significativo della popolazione italiana. Inoltre, gli articoli di Dyer (2006) e Holt et al. (2012) mostrano che il ROA è l'indicatore di performance più utilizzato per le attività familiari (Minichilli, Corbetta, and MacMillan 2010). Il ROA è, infatti, una misura di performance delle imprese largamente accettata, specialmente nel contesto delle PMI, dal momento che gran parte delle aziende sono di proprietà familiare non quotate e, quindi, non è possibile usare misure di performance basate sul mercato come il rapporto tra book value e valore di mercato o il prezzo di stock (Michel e Hambrick, 1992; Nadkarni e Herrmann, 2010).

Per misurare la crescita si è scelta la formula utilizzata da Evans (1987), Ang (2008) e Golovko e Valentini (2010), ovvero il tasso di crescita del fatturato di un'azienda all'anno 2016, rispetto all'anno 2015:

$$Growth_{\ln} = \ln\left(1 + \frac{fatturato\,2016}{fatturato\,2015}\right)$$

Prima di effettuare il logaritmo naturale viene sommato 1 al rapporto dei fatturati per dare significatività alla variabile, altrimenti nel caso di rapporto tra fatturati pari a 0 perderebbe di significatività.

Variabili indipendenti e di controllo

Dimensione dell'impresa

La dimensione dell'azienda è un fattore che influenza il processo di pianificazione strategica. All'interno delle aziende di grandi dimensioni vi è una preferenza ad adottare processi più formali e definiti in modo chiaro; nelle aziende di minori dimensioni, invece, molto spesso si predilige un processo più intuitivo e basato su quello adottato dall'azienda nell'arco della sua esistenza. Inoltre, nelle aziende di minori dimensioni spesso il manager, coincidente magari con l'AD, tende più a basarsi sulle sue esperienze personali piuttosto che su analisi effettuate (Elbanna 2007). Bisogna inoltre tenere presente che al crescere delle dimensioni dell'azienda la distanza tra team manageriale e membri dell'organizzazione aumenta, e ciò implica un processo di pianificazione strategica meno centralizzato ed inevitabilmente più complesso. Nelle aziende di minori dimensioni, invece, è possibile formulare ed implementare la strategia simultaneamente, grazie alle piccole dimensioni del team manageriale (che addirittura a volte è composto da un'unica persona) ed al suo diretto contatto con tutta la realtà aziendale (Hart e Banbury, 1994).

La dimensione dell'impresa (ln_addetti15) viene calcolata come logaritmo naturale del numero di dipendenti nell'anno 2015 (a cui viene aggiunto 1 per assicurare la significatività come sopra). Si effettua il logaritmo per normalizzare l'andamento della variabile.

Settore di attività dell'impresa

Il settore di appartenenza dell'impresa viene considerato inserendo 24 variabili dummy (dummyateco1 ecc), rappresentanti ognuna un settore di mercato ed individuati grazie al Codice ATECO di ogni azienda (informazione reperibile sul questionario proposto).

Età dell'impresa

L'età dell'impresa (ln_eta15) viene calcolata come il logaritmo naturale degli anni di esistenza dell'azienda, dall'anno di fondazione al 2015 (alla differenza viene sommato 1 per assicurare significatività). Anche in questo caso il logaritmo viene usato per normalizzare la variabile.

Valore dell'attività

Viene preso il valore dell'attività presente su AIDA per ciascuna azienda all'anno 2015, ed effettuato il logaritmo naturale per normalizzarlo (val_attivita15_ln)

Percentuale del fatturato impiegata in spese di Ricerca e Sviluppo

La percentuale di fatturato impiegata in R&S viene calcolata come rapporto tra spese in R&S nell'anno 2015 e fatturato dello stesso anno (perc_RS15).

Esportazione

L'esportazione (dummy_vees) viene considerata nelle analisi con una variabile dummy che assume il valore 1 se l'azienda in questione esporta, 0 altrimenti.

Metodologia, analisi e risultati

Dopo aver effettuato l'analisi fattoriale con il metodo della Principal Component Factor Analysis, per testare le ipotesi formulate sopra è stato utilizzato il modello di regressione linerare OLS (Ordinary Least Square).

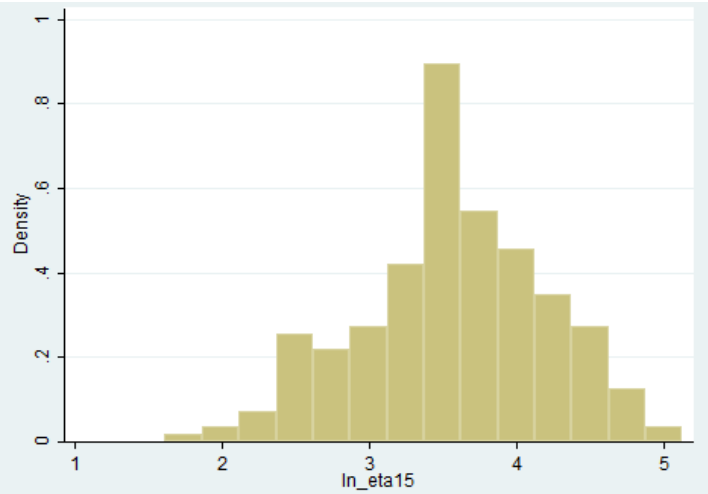
Variabili indipendenti: analisi dei dati

E' stato prima di tutto effettuato uno studio sulle variabili utilizzate nel modello di regressione per assicurarsi della correttezza dei dati ed evidenziare eventuali errori nella compilazione del questionario da parte delle aziende.

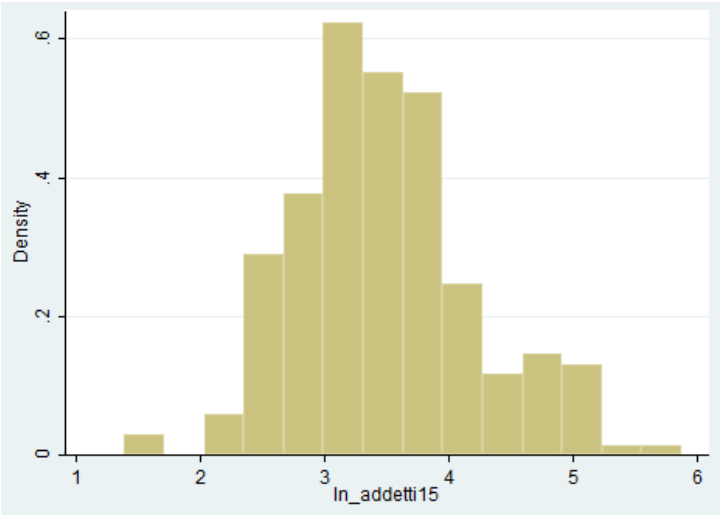
La variabile Factor1 è normalizzata e presenta valori positivi e negativi, dipendentemente dall'azienda in questione, come visibile nella tabella sottostante.

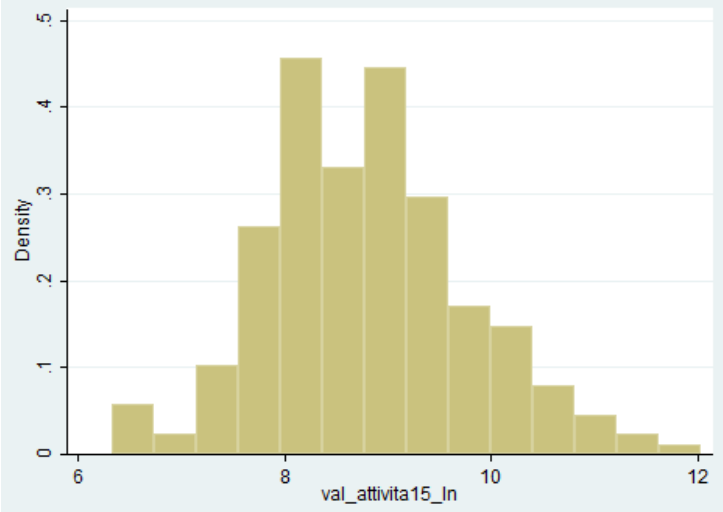
```
                    Scores for factor 1
-------------------------------------------------------------
      Percentiles      Smallest
 1%    -2.118346      -2.194077
 5%    -1.575666      -2.180772
10%    -1.373405      -2.118346       Obs                 213
25%    -.6638416      -2.076314       Sum of Wgt.         213

50%     .0099067                      Mean           1.22e-09
                        Largest       Std. Dev.             1
75%     .7460809        2.06075
90%     1.337881        2.06075       Variance              1
95%     1.615874       2.263011       Skewness        .057314
99%      2.06075       2.338742       Kurtosis       2.451272
```

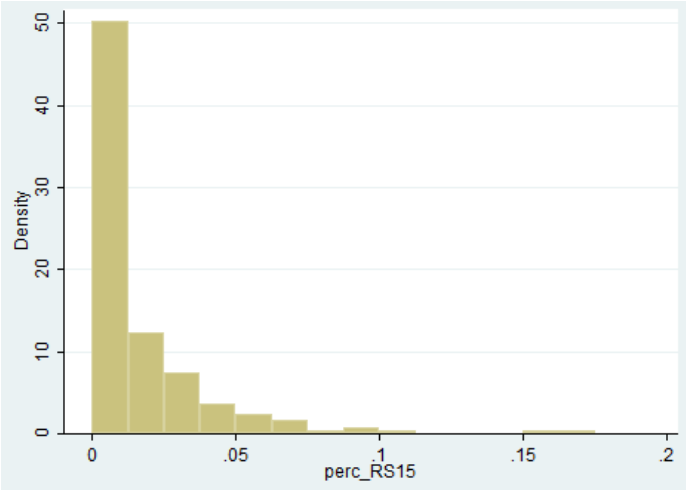
Per quanto riguarda l'età anagrafica dell'azienda questa mostra un andamento in regola con le aspettative, non presentando picchi anomali o valori negativi, con un andamento assimilabile ad una normale, come visibile nell'istogramma sottostante:



Di seguito riportati gli istogrammi delle variabili relative alla dimensione dell'impresa (ln_addetti15), valore dell'attività (val_attivita15_ln), percentuale del fatturato in R&S (perc_RS15).

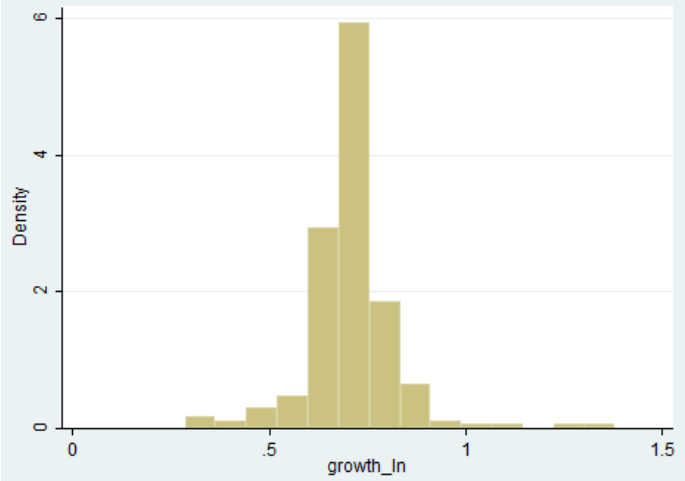

Density
0
.2
.4
.6
1
2
3
4
5
6
ln_addetti15


Density
0
.1
.2
.3
.4
.5
6
8
10
12
val_attivita15_ln

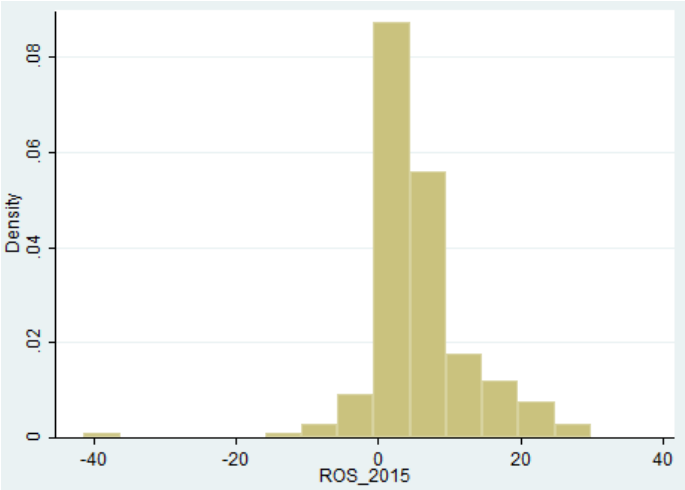

Density
0
10
20
30
40
50
0
.05
.1
.15
.2
perc_RS15

Variabili dipendenti: analisi dei dati

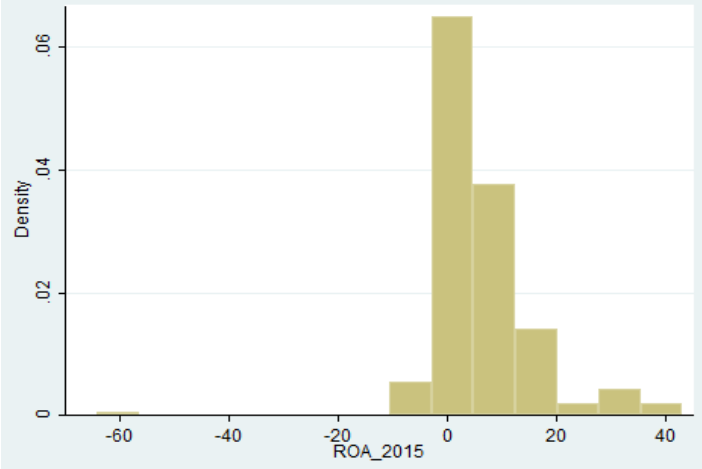
Osservando l'istogramma della variabile rappresentativa della crescita (grouwth_ln), questo mostra un andamento conforme alle aspettative e tendenzialmente normalizzato:



Per quanto riguarda invece le due variabili ROS e ROA, queste mostrano alcune anomalie nelle code dell'istogramma, come visibile nei due grafici sottostanti.

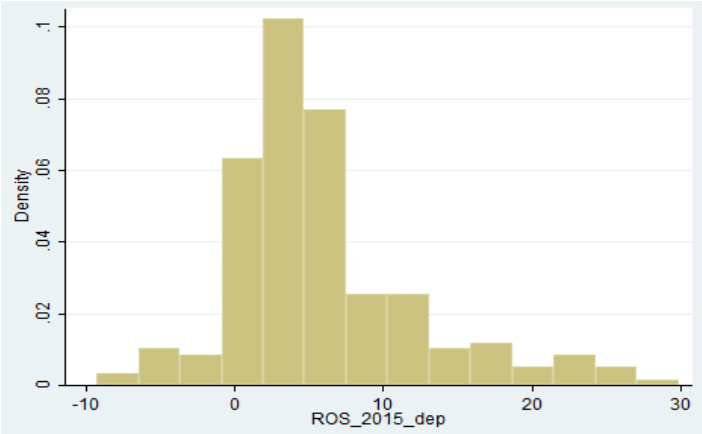


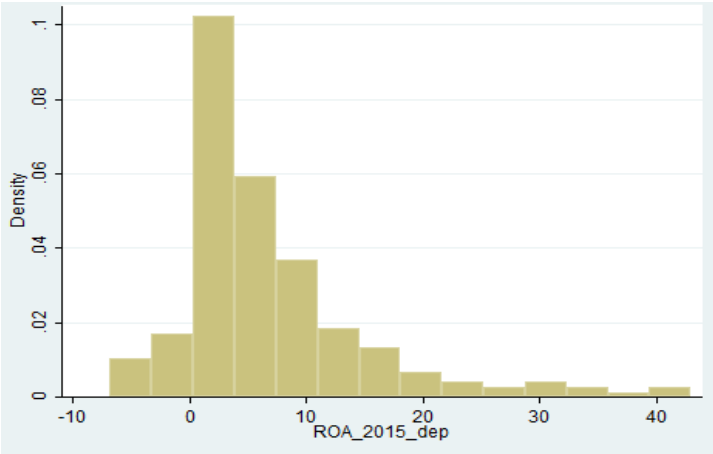
Il ROS presenta un valore isolato molto negativo, nella coda di sinistra, che si discosta dal resto del grafico nella coda a sinistra. Si è deciso quindi di considerare la variabile ROA depurandola di 1 percentile nelle code, in modo da ottenere un andamento più interessante per le analisi successivamente effettuate.



Per il ROA accade esattamente lo stesso; esso presenta infatti un valore isolato estremamente negativo, che viene eliminato escludendo il primo percentile della variabile.

Di sotto vengono mostrati i due istogrammi delle nuove variabili "depurate": ROS_2015_dep e ROA_2015_dep.





Risultati

Si è scelto di effettuare una regressione prima con tutte le variabili indipendenti e di controllo prese singolarmente, e poi analizzando le interazioni più significative tra le suddette variabili.

Per quanto riguarda l'output della regressione con le variabili che non interagiscono tra loro, il risultato non risulta significativo: nessuna variabile infatti presenta un p-value nell'intorno di 0.005, ma anzi tutti molto elevati, come mostrato in figura sottostante.

```
note: dummyateco19 omitted because of collinearity

Linear regression                                      Number of obs =     195
                                                       F( 27,   164) =       .
                                                       Prob > F      =       .
                                                       R-squared     =  0.1210
                                                       Root MSE      =  .12205
```

Con la funzione testparm si ottiene un p-value pari a 0 della regressione:

```
       F( 28,   164) =    8.48
            Prob > F =    0.0000
```

growth_ln	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
Factor1	-.0040853	.0151474	-0.27	0.788	-.0339943	.0258237
magquo_fam_anagim	-.036279	.0209346	-1.73	0.085	-.0776151	.0050571
ln_eta15	.0071757	.0176814	0.41	0.685	-.027737	.0420883
ln_addetti15	-.0092185	.0290412	-0.32	0.751	-.0665614	.0481243
val_attivita15_ln	-.0038274	.0172106	-0.22	0.824	-.0378103	.0301554
perc_RS15	.1363182	.4907281	0.28	0.782	-.8326414	1.105278
dummyateco1	-.0348621	.031311	-1.11	0.267	-.0966868	.0269626
dummyateco2	.0294138	.0750638	0.39	0.696	-.1188021	.1776298
dummyateco3	-.0367443	.0304563	-1.21	0.229	-.0968813	.0233927
dummyateco4	.0060484	.0485253	0.12	0.901	-.0897665	.1018633
dummyateco5	-.0537478	.0302584	-1.78	0.078	-.113494	.0059985
dummyateco6	.0181352	.0649625	0.28	0.780	-.1101356	.146406
dummyateco7	.0268255	.0574232	0.47	0.641	-.0865586	.1402096
dummyateco8	-.0309716	.0313965	-0.99	0.325	-.092965	.0310219
dummyateco9	-.061867	.0359193	-1.72	0.087	-.132791	.0090569
dummyateco10	-.0069527	.0406481	-0.17	0.864	-.0872138	.0733083
dummyateco11	-.0504792	.029496	-1.71	0.089	-.1087201	.0077616
dummyateco12	-.0506413	.0379944	-1.33	0.184	-.1256627	.02438
dummyateco13	-.0703024	.0300114	-2.34	0.020	-.129561	-.0110438
dummyateco14	-.0223404	.03692	-0.61	0.546	-.0952402	.0505594
dummyateco15	.1043251	.1087954	0.96	0.339	-.1104951	.3191454
dummyateco16	.0007781	.0315426	0.02	0.980	-.0615039	.0630601
dummyateco17	-.0058568	.0381323	-0.15	0.878	-.0811503	.0694368
dummyateco18	-.0269942	.034123	-0.79	0.430	-.0943712	.0403828
dummyateco19	0	(omitted)				
dummyateco20	-.0387186	.0409353	-0.95	0.346	-.1195467	.0421096
dummyateco22	.1059895	.0545272	1.94	0.054	-.0016764	.2136553
dummyateco23	-.029629	.0321957	-0.92	0.359	-.0932005	.0339426
dummyateco21	-.0491284	.0365868	-1.34	0.181	-.1213703	.0231134
dummyateco24	-.057075	.0493695	-1.16	0.249	-.1545568	.0404068
dummy_vees	.0086874	.0235454	0.37	0.713	-.0378038	.0551786
_cons	.7902512	.0792244	9.97	0.000	.6338199	.9466825

Interazione tra proprietà familiare e strategia

Facendo invece poi interagire le due variabili Factor1 (ovvero la pianificazione strategica) e la variabile dummy relativa alla % di quote familiari dell'azienda si ottengono risultati nettamente più significativi, come mostrato nell'output sotto, relativamente alla variabile dependente relativa alla crescita.

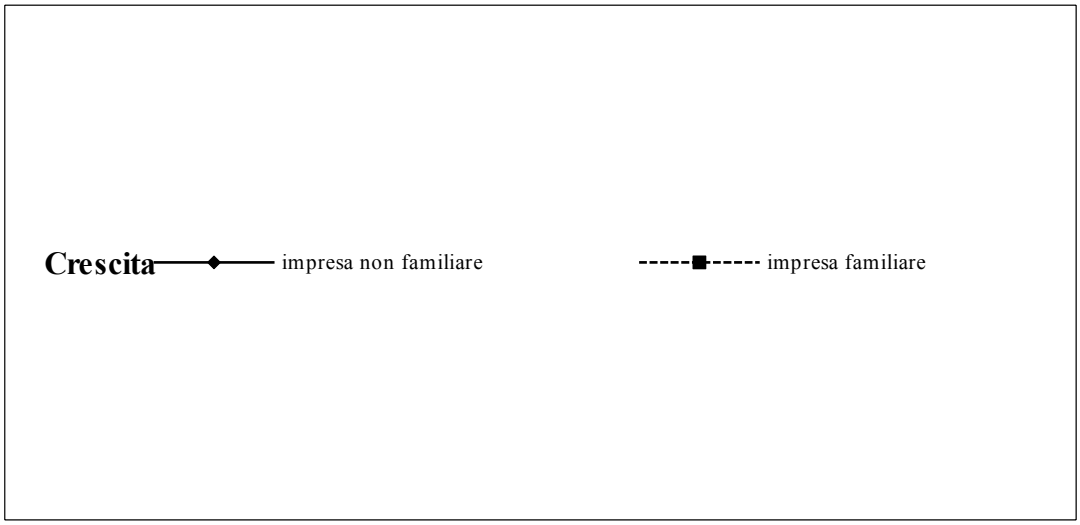
```
note: dummyateco24 omitted because of collinearity

Linear regression                                      Number of obs =      19
                                                       F( 28,    163) =
                                                       Prob > F      =
                                                       R-squared     =  0.151
                                                       Root MSE      =  .1203
```

growth_ln	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
Factor1	.0434519	.0222715	1.95	0.053	-.0005258	.0874297
l.magquo_fam_anagim	-.0352461	.0207567	-1.70	0.091	-.0762329	.0057406
magquo_fam_anagim#c.Factor1						
1	-.0661659	.0238832	-2.77	0.006	-.1133262	-.0190056
ln_etal5	.0142888	.0176454	0.81	0.419	-.0205542	.0491318
ln_addettil5	-.007087	.0286837	-0.25	0.805	-.0637267	.0495526
val_attivital5_ln	-.0080129	.0169215	-0.47	0.636	-.0414266	.0254008
perc_RSl5	.0683874	.4880643	0.14	0.889	-.8953564	1.032131
dummyateco1	.0029517	.0448132	0.07	0.948	-.0855377	.091441
dummyateco2	.0652948	.0901212	0.72	0.470	-.1126607	.2432504
dummyateco3	.0053932	.0346191	0.16	0.876	-.0629665	.073753
dummyateco4	.0414	.064637	0.64	0.523	-.0862339	.1690339
dummyateco5	-.0269634	.0420743	-0.64	0.523	-.1100443	.0561176
dummyateco6	.0571154	.0696801	0.82	0.414	-.0804765	.1947073
dummyateco7	.0595168	.0697379	0.85	0.395	-.0781893	.1972229
dummyateco8	.009384	.0468658	0.20	0.842	-.0831583	.1019263
dummyateco9	-.0226876	.0490057	-0.46	0.644	-.1194555	.0740803
dummyateco10	.0376092	.0410692	0.92	0.361	-.0434871	.1187055
dummyateco11	-.016925	.0447975	-0.38	0.706	-.1053832	.0715332
dummyateco12	-.0469694	.0523837	-0.90	0.371	-.1504076	.0564687
dummyateco13	-.0232673	.0319412	-0.73	0.467	-.0863393	.0398047
dummyateco14	.0152942	.0489906	0.31	0.755	-.0814438	.1120322
dummyateco15	.1503921	.0959722	1.57	0.119	-.0391169	.3399011
dummyateco16	.0425684	.0394332	1.08	0.282	-.0352974	.1204341
dummyateco17	.0371903	.0447082	0.83	0.407	-.0510915	.1254722
dummyateco18	.0094812	.0397994	0.24	0.812	-.0691076	.08807
dummyateco19	.0468216	.0335815	1.39	0.165	-.0194893	.1131325
dummyateco20	-.0047783	.0501242	-0.10	0.924	-.1037547	.0941981
dummyateco22	.134943	.0386176	3.49	0.001	.0586877	.2111984
dummyateco23	.0153676	.0287849	0.53	0.594	-.0414717	.0722069
dummyateco21	-.0066409	.0407655	-0.16	0.871	-.0871374	.0738556
dummyateco24	0	(omitted)				
dummy_vees	.0124835	.0222502	0.56	0.576	-.0314522	.0564192
_cons	.7493565	.0699456	10.71	0.000	.6112401	.8874728

La varianza spiegata dal modello è pari a 15.11%. Il p-value del modello risulta 0, mostrando una relazione statisticamente significativa tra la variabile dipendente rappresentante la crescita (growth_ln) e quelle indipendenti. Il p-value delle variabili indipendenti e della loro interazione risulta nell'intorno di 0.05 (con 95% come livello di significatività) sia per Factor1 che per la variabile dummy magquo_fam_anagim, con una t rispettivamente pari a 1.95 e -1.70. La loro interazione risulta decisamente più interessante con una t pari a -2.77. Da quest'analisi emerge in modo chiaro quindi che in presenza di una maggioranza di quote aziendali appartenenti alla famiglia, la pianificazione strategica ha un impatto negativo sull'andamento della crescita: il coefficiente dell'interazione tra la strategia e la % di quote familiari risulta infatti pari a -0.0661659.

Di seguito viene mostrata l'interazione tra le due variabili indipendenti, business strategy e crescita. Nonostante l'interazione sia non molto forte, si può notare come nel caso di imprese a maggioranza di quote familiari la crescita rimanga più o meno inalterata a

seconda che sia presente o meno una pianificazione strategica, mentre nel caso di imprese non familiari, ad un alto livello di pianificazione strategica corrisponde un tasso di crescita maggiore.



Per quanto riguarda invece la stessa analisi effettuata sul ROS, i risultati non sono altrettanto significativi: nessuna variabile mostra infatti un t value maggiore di 1,95 e tutti i p-value sono molto superiori allo 0,05 richiesto per la significatività, come mostrato nella tabella sottostante.

```
note: dummyateco24 omitted because of collinearity

Linear regression                                      Number of obs =     191
                                                       F( 28,   159) =       .
                                                       Prob > F      =       .
                                                       R-squared     =  0.1585
                                                       Root MSE      =  6.4082
```

ROS_2015_dep	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
Factor1	-.4641632	1.230853	-0.38	0.707	-2.895094	1.966767
1.magquo_f~m	-.3183825	1.223767	-0.26	0.795	-2.735317	2.098552
magquo_fam~m# c.Factor1 1	-.4984397	1.392533	-0.36	0.721	-3.248688	2.251808

ln_eta15	-1.714113	.8882714	-1.93	0.055	-3.468446	.0402196
ln_addetti15	-.2216655	1.197312	-0.19	0.853	-2.586352	2.143021
val_att~5_ln	.5473818	1.077444	0.51	0.612	-1.580566	2.67533
perc_RS15	-7.725742	17.82439	-0.43	0.665	-42.92884	27.47736
dummyateco1	3.348659	3.924867	0.85	0.395	-4.402939	11.10026
dummyateco2	6.621045	3.911583	1.69	0.092	-1.104317	14.34641
dummyateco3	6.305472	3.357405	1.88	0.062	-.3253901	12.93633
dummyateco4	13.87049	9.968158	1.39	0.166	-5.816585	33.55757
dummyateco5	.1070551	3.439542	0.03	0.975	-6.686026	6.900137
dummyateco6	6.687434	4.48779	1.49	0.138	-2.175935	15.5508
dummyateco7	11.40013	7.559084	1.51	0.134	-3.52903	26.3293
dummyateco8	9.382288	3.723	2.52	0.013	2.029376	16.7352
dummyateco9	9.718508	4.965041	1.96	0.052	-.0874289	19.52444
dummyateco10	5.382149	3.25762	1.65	0.100	-1.051638	11.81594
dummyateco11	2.474766	4.383179	0.56	0.573	-6.181996	11.13153
dummyateco12	6.279883	3.402358	1.85	0.067	-.4397607	12.99953
dummyateco13	5.262407	3.187591	1.65	0.101	-1.033073	11.55789
dummyateco14	4.752084	3.35294	1.42	0.158	-1.86996	11.37413
dummyateco15	2.634828	3.157401	0.83	0.405	-3.601026	8.870683
dummyateco16	4.805726	3.174762	1.51	0.132	-1.464417	11.07587
dummyateco17	4.490236	3.154209	1.42	0.157	-1.739316	10.71979
dummyateco18	3.119374	3.22399	0.97	0.335	-3.247995	9.486742
dummyateco19	5.001637	3.08065	1.62	0.106	-1.082635	11.08591
dummyateco20	6.302146	4.362988	1.44	0.151	-2.314739	14.91903
dummyateco22	2.472149	2.953058	0.84	0.404	-3.36013	8.304428
dummyateco23	10.27089	3.647605	2.82	0.005	3.066886	17.4749
dummyateco21	5.74893	3.540557	1.62	0.106	-1.243656	12.74152
dummyateco24	0	(omitted)				
dummy_vees	2.439905	1.375889	1.77	0.078	-.2774703	5.157281
_cons	.4466123	5.88488	0.08	0.940	-11.176	12.06923

Interazione tra proprietà familiare, strategia e tipologia di Amministratore Delegato

Facendo interagire le tre variabili di maggior interesse per il nostro studio tra loro, ovvero aggiungendo alle due sopra studiate anche la variabile dummy relativa al fatto che l'Amministratore Delegato sia appartenente alla famiglia oppure un professionista, i risultati ottenuti risultano molto significativi.

Considerando come variabile indipendente il ROA, la regressione non risulta significativa. Infatti, nessuna variabile, o interazione di variabili, presenta un p-value significativo; il risultato quindi non risulta interessante.

Prendendo invece come variabile indipendente il ROS i risultati risultano molto differenti:

```
Linear regression                                      Number of obs =     188
                                                       F( 32,   152) =       .
                                                       Prob > F      =       .
                                                       R-squared     =  0.2225
                                                       Root MSE      =  6.2962
```

ROS_2015_dep	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
Factor1	-.2735087	1.733719	-0.16	0.875	-3.698807	3.151789
l.magquo_fam_anagim	.880308	1.14893	0.77	0.445	-1.389626	3.150242
magquo_fam_anagim#c.Factor1						
1	-.72359	1.865697	-0.39	0.699	-4.409636	2.962456
l.tip_ad	2.348421	2.530894	0.93	0.355	-2.651851	7.348693
tip_ad#c.Factor1						
1	-2.652664	2.724967	-0.97	0.332	-8.036365	2.731037
magquo_fam_anagim#tip_ad						
1 1	-9.065896	3.641038	-2.49	0.014	-16.25947	-1.87232
magquo_fam_anagim#tip_ad#c.Factor1						
1 1	8.433674	4.020069	2.10	0.038	.4912469	16.3761
ln_etal5	-1.90208	.8987258	-2.12	0.036	-3.677687	-.1264725
ln_addetti15	-.3186148	1.153238	-0.28	0.783	-2.597059	1.95983
val_attivital5_ln	.5073618	.997238	0.51	0.612	-1.462875	2.477599
perc_RS15	-5.536559	17.32774	-0.32	0.750	-39.77087	28.69775
dummyateco1	5.461292	3.76879	1.45	0.149	-1.984684	12.90727
dummyateco2	9.066509	3.891083	2.33	0.021	1.37892	16.7541
dummyateco3	9.054502	3.212874	2.82	0.005	2.706846	15.40216
dummyateco4	21.63994	6.452967	3.35	0.001	8.890856	34.38903
dummyateco5	2.121523	3.21567	0.66	0.510	-4.231657	8.474703
dummyateco6	8.755686	4.407507	1.99	0.049	.0478015	17.46357
dummyateco7	13.42553	7.553273	1.78	0.077	-1.49743	28.34848
dummyateco8	11.33626	3.50687	3.23	0.002	4.40776	18.26476
dummyateco9	14.27584	5.002	2.85	0.005	4.393419	24.15826
dummyateco10	7.934109	2.990904	2.65	0.009	2.024997	13.84322
dummyateco11	4.921069	4.37489	1.12	0.262	-3.722375	13.56451
dummyateco12	9.168696	3.632878	2.52	0.013	1.991242	16.34615
dummyateco13	7.869634	3.138014	2.51	0.013	1.66988	14.06939
dummyateco14	6.385411	3.237628	1.97	0.050	-.0111514	12.78197
dummyateco15	5.428155	2.926702	1.85	0.066	-.3541135	11.21042
dummyateco16	7.14851	2.907159	2.46	0.015	1.404854	12.89217
dummyateco17	7.159118	2.917798	2.45	0.015	1.394442	12.92379
dummyateco18	4.866534	2.953954	1.65	0.102	-.9695753	10.70264
dummyateco19	7.439188	3.279661	2.27	0.025	.9595829	13.91879
dummyateco20	8.855973	4.23009	2.09	0.038	.4986089	17.21334
dummyateco22	4.031865	2.683772	1.50	0.135	-1.270447	9.334177
dummyateco23	12.87453	3.644538	3.53	0.001	5.674035	20.07502
dummyateco21	7.277501	3.537544	2.06	0.041	.2883972	14.26661
dummyateco24	0	(omitted)				
dummy_vees	2.990758	1.555761	1.92	0.056	-.0829494	6.064465
_cons	-1.925999	5.284617	-0.36	0.716	-12.36678	8.514787

La varianza spiegata dal modello è pari a 22.25%. Il p-value ottenuto per le singole variabili indipendenti risulta diverso da 0.05 quindi non significativo, ma lo diventa nel momento in cui andiamo ad analizzare le interazioni tra le 3 variabili indipendenti studiate. Si nota un p-value pari a 0.014 per l'interazione tra la % di quote familiari: in presenza della maggioranza di quote appartenenti alla famiglia proprietaria, la presenza di un AD professionista, ovvero che non possiede alcun legame di parentela con la famiglia, impatta negativamente sul ROS dell'azienda (il coefficiente risulta infatti pari a -9.065896). Interessante risulta ora osservare la riga sotto dell'output, ovvero dove viene analizzata l'interazione tra tutte e 3 le variabili indipendenti ed il suo legame con il ROS dell'azienda. L'interazione tra % di quote familiare, tipologia di AD e strategia pianificata

risulta significativo con un p-value pari a 0.038; il coefficiente pari a 8.433674 mostra come, in presenza di una maggioranza di quote familiari, la pianificazione strategia ha un impatto significativamente positivo sul ROS se l'AD è un professionista non appartenente alla famiglia.

Concentrandosi sull'interazione tra ownership (familiare o meno), AD professionista o familiare e Business Strategy, i grafici sono esposti nel grafico sottostante. I risultati mostrano infatti che in presenza di una maggioranza di quote familiari (high ownership) ed un AD con un legame di parentela con la famiglia (low AD professionista), il ROS risulta più elevato nel caso di una bassa pianificazione strategica e si abbassa notevolmente in presenza di un alto livello di pianificazione strategica. Nei due casi di proprietà non a maggioranza familiare, l'interazione non è significativa ed il ROS diminuisce di poco nel caso della presenza di una pianificazione strategica rispetto al caso di assenza di quest'ultima. L'interazione più interessante è quella mostrata nel caso di maggioranza di quote familiari ed AD professionale non appartenente alla famiglia; qui infatti vi è un netto miglioramento del ROS nel caso di un'alta pianificazione strategica, rispetto ad un basso livello di questa.

Analizzando invece il legame tra l'interazione delle 3 variabili indipendenti e la crescita dell'azienda, i risultati sono nettamente diversi.

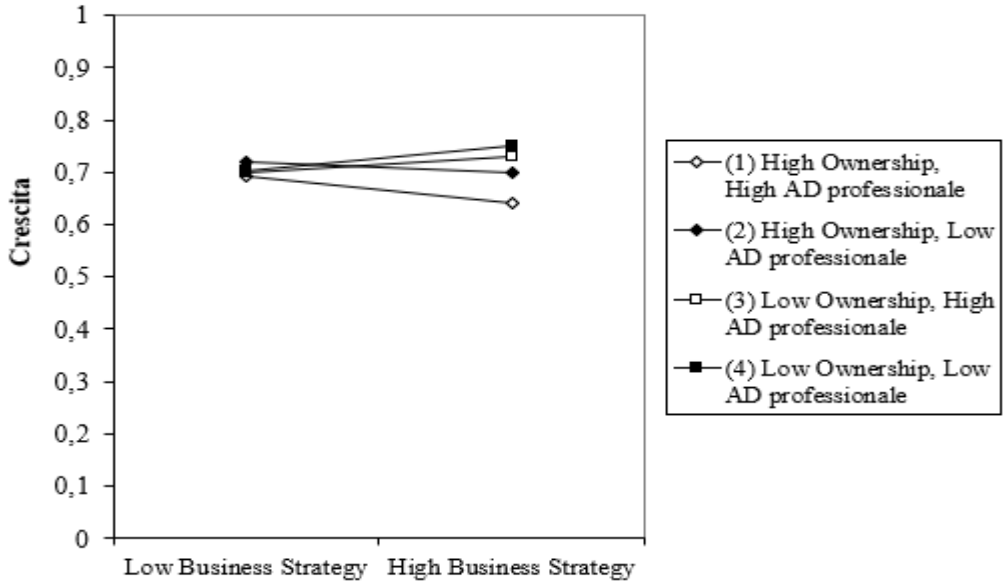
```
. regress growth_ln c.Factor1##magquo_fam_anagim##tip_ad ln_eta15 ln_addetti15 val_attivita15_ln perc_RS15 dummyateco1 du
> mmyateco2 dummyateco3 dummyateco4 dummyateco5 dummyateco6 dummyateco7 dummyateco8 dummyateco9 dummyateco10 dummyateco11
>  dummyateco12 dummyateco13 dummyateco14 dummyateco15 dummyateco16 dummyateco17 dummyateco18 dummyateco19 dummyateco20 d
> ummyateco22 dummyateco23 dummyateco21 dummyateco24 dummy_vees, vce(robust)
note: dummyateco24 omitted because of collinearity

Linear regression                               Number of obs =     192
                                                F( 32,   156) =       .
                                                Prob > F      =       .
                                                R-squared     =  0.1656
                                                Root MSE      =  .12104
```

growth_ln	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
Factor1	.0429512	.0256407	1.68	0.096	-.0076966	.093599
l.magquo_fam_anagim	-.0268977	.0249607	-1.08	0.283	-.0762022	.0224068
magquo_fam_anagim#c.Factor1						
l	-.0545458	.0270576	-2.02	0.046	-.1079922	-.0010993
l.tip_ad	-.0061658	.0372587	-0.17	0.869	-.0797624	.0674308
tip_ad#c.Factor1						
l	-.0103572	.0431573	-0.24	0.811	-.0956053	.074891
magquo_fam_anagim#tip_ad						
l l	-.0413317	.0530233	-0.78	0.437	-.1460679	.0634045
magquo_fam_anagim#tip_ad#c.Factor1						
l l	-.0145622	.074764	-0.19	0.846	-.1622426	.1331182
ln_eta15	.0118475	.0176085	0.67	0.502	-.0229344	.0466295
ln_addetti15	-.0064732	.0303835	-0.21	0.832	-.0664893	.053543
val_attivita15_ln	-.0070012	.01851	-0.38	0.706	-.0435638	.0295614
perc_RS15	.0080248	.5132881	0.02	0.988	-1.005867	1.021916
dummyateco1	.011635	.0563453	0.21	0.837	-.0996632	.1229332
dummyateco2	.0738609	.0944207	0.78	0.435	-.112647	.2603688
dummyateco3	.02563	.0433457	0.59	0.555	-.0599902	.1112502
dummyateco4	.0639785	.0708317	0.90	0.368	-.0759344	.2038914
dummyateco5	-.0132633	.0529958	-0.25	0.803	-.1179452	.0914187
dummyateco6	.0647497	.0780932	0.83	0.408	-.0895069	.2190062
dummyateco7	.0681707	.0742354	0.92	0.360	-.0784656	.214807
dummyateco8	.0144287	.0547756	0.26	0.793	-.0937689	.1226263
dummyateco9	.0004978	.0597116	0.01	0.993	-.1174497	.1184453
dummyateco10	.0526173	.0494714	1.06	0.289	-.0451029	.1503374
dummyateco11	-.0036907	.062738	-0.06	0.953	-.1276164	.120235
dummyateco12	-.0258195	.0683566	-0.38	0.706	-.1608433	.1092044
dummyateco13	-.0039215	.0398832	-0.10	0.922	-.0827022	.0748592
dummyateco14	.0286609	.0638379	0.45	0.654	-.0974373	.1547592
dummyateco15	.165649	.0906169	1.83	0.069	-.0133454	.3446434
dummyateco16	.0536385	.0457077	1.17	0.242	-.0366474	.1439243
dummyateco17	.0595948	.0588889	1.01	0.313	-.0567278	.1759174
dummyateco18	.0206279	.0529703	0.39	0.697	-.0840037	.1252595
dummyateco19	.0532801	.0482976	1.10	0.272	-.0421215	.1486817
dummyateco20	.0153421	.0607158	0.25	0.801	-.104589	.1352733
dummyateco22	.1550309	.0539341	2.87	0.005	.0484956	.2615662
dummyateco23	.0384549	.0456566	0.84	0.401	-.0517301	.1286399
dummyateco21	.0003317	.050244	0.01	0.995	-.0989146	.0995781
dummyateco24	0	(omitted)				
dummy_vees	.015932	.0242416	0.66	0.512	-.0319521	.0638161
_cons	.7303444	.0741635	9.85	0.000	.5838502	.8768386

La varianza spiegata dal modello è pari a 16.56%. Il p-value ottenuto per le singole variabili del modello risulta spesso molto basso e diverso da 0.05 (lo è solo per alcune delle variabili dummy relative al settore di industria dell'azienda e per il Factor1 rappresentativo della business strategy). Analizzando invece il p-value ottenuto

dall'interazione tra strategia, tipologia di AD e % di quote familiari si nota un p-value significativo per quanto riguarda l'interazione tra Factor1 e magquo_fam_anagim, come era logico aspettarsi considerati i risultati mostrati precedentemente. Osservando però i coefficienti ed i p-value ottenuti dall'interazione di tutte e 3 le variabili indipendenti analizzati i risultati non risultano significativi.

Di seguito vengono mostrate le interazioni tra quote familiari, tipologia di AD e pianificazione strategica, ed il loro impatto sulla crescita.



Come si nota guardando il grafico sopra, l'interazione presente è di piccolissima entità, si parla di miglioramenti o peggioramenti di al massimo 1 punto decimale. Ciò che risulta più interessante è che in caso di un alto livello di quote familiari della proprietà, in presenza di un AD sia professionale che appartenente alla famiglia proprietaria, la pianificazione strategica ha un impatto negativo sull'andamento della crescita. Nel caso invece di una minoranza di quote familiari, indipendentemente dal tipo di AD, la pianificazione strategica permette un piccolo miglioramento della crescita. Questi risultati però non risultano sufficientemente significativi.

Conclusioni

I risultati più significativi ottenuti fanno riferimento all'interazione tra loro delle variabili indipendenti ed alla loro relazione con crescita e profittabilità, in particolar modo con l'indicatore ROS. Per le analisi è stato utilizzato anche l'indicatore ROA, mostrando però risultati molto meno significativi.

Analizzando il legame tra l'interazione della % di quote familiari e la pianificazione strategica, e la crescita dell'azienda si nota come, in presenza di una maggioranza di quote aziendali appartenenti alla famiglia, la pianificazione strategica abbia un impatto negativo sull'andamento della crescita. Un'alta pianificazione strategica infatti fa diminuire, anche se non fortemente, la crescita dell'azienda nel caso di aziende con maggioranza di quote familiari. Nel caso invece di imprese non familiari, un livello di pianificazione strategica più alto favorisce la crescita dell'azienda. Questo risultato risulta in linea con la letteratura già esistente sull'argomento; conferma infatti che la pianificazione di una buona strategia, nel caso di aziende completamente a conduzione familiare, o quasi, non conduce ad un miglioramento della crescita dell'azienda.

Considerando invece il legame tra pianificazione strategica, % di quote familiari, tipologia di AD e performance dell'azienda due sono i risultati interessanti che emergono: in presenza di una maggioranza di quote familiari, la pianificazione strategia ha un impatto significativamente positivo sul ROS se l'AD è un professionista non appartenente alla famiglia. Nel caso di un AD appartenente alla famiglia, infatti, molto spesso le capacità di pianificazione strategica sono inferiori a quelle di un AD esterno ad essa, che ha studiato o possiede esperienze precedenti avendo avuto modo di acquisire conoscenze nell'ambito. Per questo motivo, la proprietà familiare riesce ad estrarre più valore dall'azienda nel caso in cui l'Amministratore Delegato, o manager, sia un professionista esterno ad essa. Nel caso, invece, di misurazione delle performance in termini di crescita non emergono risultati significativi. Anche questo risultato appare coerente con la letteratura sull'argomento, infatti mentre il ROS misura le performance nell'arco del breve periodo, la crescita è orientata al lungo periodo e le azioni strategiche intraprese dalle aziende possono avere impatto nell' arco di un periodo limitato ma non nel lungo

termine, oppure possono essere volte al raggiungimento di crescita in un orizzonte prolungato e quindi non risultano visibili nel breve periodo.

Limitazioni e future ricerche

Nella seguente analisi diverse sono le limitazioni, che offrono spunti per un approfondimento in studi successivi. I dati, ad esempio, provenendo da un questionario compilato dalle aziende ed in parte senza controllo di alcuni tipo, possono essere sottoposti ad incertezza (possibile non oggettività della persona che ha compilato il foglio, possibilità di errore umano). Diverse sono le limitazioni imposte dai dati a disposizione; le variabili di controllo e i moderatori possibili risultano limitati alle informazioni contenute nel questionario, potrebbe quindi essere interessante analizzare ulteriori caratteristiche delle aziende per quanto riguarda la composizione del team manageriale o le scelte di pianificazione strategica. Un'ulteriore analisi potrebbe concentrarsi sulle differenze gestionali tra Amministratori Delegati e manager donne rispetto agli uomini, o sulle generazioni alla guida dell'azienda. Inoltre, data l'importanza dell'argomento in special modo in Italia in cui le Piccole e Medie Imprese rappresentano gran parte delle aziende attive, diversi potrebbero essere gli aspetti da approfondire ulteriormente.

Bisogna anche considerare l'arco temporale di queste analisi; il questionario è stato sottoposto alle aziende nel 2015 ed i dati analizzati fanno riferimento agli anni 2015 e 2016. Può essere quindi interessante studiare ulteriormente l'andamento delle medesime aziende negli anni più recenti o in un arco temporale più vasto. Potrebbe anche essere interessante analizzare diversi settori specifici di attività delle industrie, per evidenziare eventuali comportamenti comuni in ambito di pianificazione strategica.

Bibliografia

A., Q. M. (2015). Upper Echelon Theory: Role of Community and Strategy . *Journal of Business and Management* .

Altinay L., M. M. (2015). The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. *Journal of Small Business Management*.

Araujo-Cabrera Y., S.-A. M.-Q. (2016). Exploring the Influence of CEO Extraversion and Openness to Experience on Firm Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

Araujo-Cabrera Y., S.-A. M.-Q. (2016). Exploring the Influence of CEO Extraversion and Openness to Experience on Firm Performance: The Mediating Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Leaderhsip & Organizational Studies* .

Arzubiaga U., I. T. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*.

Arzubiaga U., K. J. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*.

Blackburn R. A., H. M. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Entreprise Development* .

Casillas J. C., M. A. (2009). A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms . *Family Business Review* .

Chirico F., B. M. (n.d.). Is the Family an "Asset" or "Liability" for Firm Performance? The Moderating Role of Environmental Dynamism. *Journal of Small Business Management 2014*.

D'Angelo A., M. A. (2015). External managers, family ownership and scope of SME internazionalization. *Journal of World Business* .

De Massis A., K. J. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Srategy*.

De Massis A., K. J. (2013). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management* .

Fang H. C., R. R. (2017). Does Size Matter? The Moderating Effects of Firm Size on the Employment of Nonfamily Managers in Privately Held Family SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice* .

Gavinelli, L. (2016). *Business Strategies and Competitiveness in times of crisis* .

Hart S., B. C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategy Management Journal* .

Koryak O., M. K. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*.

Kraiczy N. D., H. A. (2014). What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*.

Kraiczy N. D., H. A. (2015). The Relationship between Top Management Team Innovation Oreintation and Firm Growth: the mediating role of firm innovativeness. *International Journal of Innovation Management*.

Li CR, L. C. (2014). Top management team social capital, exploration-based innovation, and exploitation-based innovation in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*.

M., C. J. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement . *Journal Entrepreneurship & Regional Development* .

Maseda A., I. T. (2014). Impact of Outsiders on Firm Performance over Different Generations of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*.

Mazzola P., S. S. (2011). Non-linear effects of family sources of power on performance . *Journal of Business Research*.

Minichilli A., C. G. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familiness', 'Faultlines', and their Impact on Financial Performance . *Journal of Management Studies* .

Moreno A. M., C. J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model . *Entrepreneurship Theory and Practice* .

Roper S., L. J. (2017). Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance. *Research Policy*.

Ruiz-Jiménez J M., d. M.-F. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*.

S. Elbanna, J. C. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*.

Song M., S. I. (2011). DOes Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?

Volery T., M. S. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises . *International Small Business Journal* .