



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: Organizzazione e Governance nel Family Business

**IMPRESE FAMILIARI, EMPOWERMENT ED
INNOVAZIONE**

FRANCESCA VISINTIN

Università di Udine

visintin1@uniud.it

DANIEL PITTINO

Università di Udine

pittino@uniud.it

1. Introduzione

Il presente lavoro studia i processi di empowerment finalizzati all'innovazione entro imprese familiari e non-familiari di piccole e medie dimensioni. La scelta di focalizzare l'attenzione sulle PMI dipende dal ruolo giocato da queste ultime nei sistemi innovativi della maggior parte dei paesi industrializzati arrivando a produrre nell'OECD più di metà di tutte le innovazioni prodotte nei singoli paesi. In particolare, in Italia, Belgio, e Portogallo, le PMI operanti nei settori manifatturieri risultano essere tanto innovative quanto le grandi imprese (OECD 2002).

Con l'eccezione delle start-up nei settori ad alta tecnologia, le PMI tendono a concentrarsi su innovazioni di tipo incrementale o di processo, ossia innovazioni che sono generalmente il risultato di una buona conoscenza del prodotto e della sua architettura, accumulabile solo in lunghi periodi di tempo trascorsi all'interno dell'azienda (Soskice, 1999; Itami, 1997). Inoltre, le innovazioni incrementali sono caratterizzate dal fatto che non sono necessariamente il risultato dell'attività di ricerca e sviluppo di un piccolo numero di scienziati nascosti in segreti laboratori. Un più ampio gruppo di dipendenti, con gli incentivi appropriati, può partecipare con consigli ed idee al cambiamento incrementale di prodotti o processi (Getz, 2005). Si pensi ad esempio al ruolo giocato dai manager commerciali e del marketing nel settore delle macchine utensili dove i clienti rappresentano la più importante fonte di innovazione di un'impresa (Gordon e Krieger, 1993; Visintin, 2001).

Numerosi contributi teorici ed empirici hanno messo in evidenza l'esistenza di una relazione positiva fra partecipazione attiva dei dipendenti ai processi di creazione di nuova conoscenza (alla base di qualsiasi tipo di innovazione) e metodi e pratiche di gestione delle risorse umane (in particolare le cosiddette High Performance Work Practices). In particolare, come viene spiegato estesamente nella prossima sezione, il contributo attivo della forza lavoro sembra dipendere dalla misura ed estensione dell'adozione di pratiche di empowerment.

In questo lavoro il tema dell'empowerment viene approfondito attraverso l'analisi empirica di un campione di imprese operanti nella provincia di Udine, al fine di indagare l'esistenza di differenze nel livello di adozione delle più frequenti pratiche fra imprese familiari e non familiari. Una parte della scarsa letteratura sulla GRU nelle imprese familiari mette infatti in evidenza la diffusione in queste ultime di forme di leadership paternalistico-autoritarie, caratterizzate da un forte accentramento e una scarsa delega del potere decisionale. Un'altra parte della letteratura, tuttavia,

evidenzia il clima familiare che regna all'interno delle family business, sottolineando come questo possa portare ad un maggiore commitment e soddisfazione lavorativa.

2. Empowerment, produzione di nuova conoscenza e innovazione

Nella transizione da un'economia industriale ad un'economia della conoscenza, in un'ottica resource based, la capacità di far leva sulle risorse interne ed in particolare quelle umane è la fonte essenziale del vantaggio competitivo. Ma come possono le imprese massimizzare l'utilizzo delle risorse umane (in termini di conoscenze, competenze) al fine di produrre innovazioni? Quali caratteristiche devono avere per essere in grado di introdurre continuamente nuove conoscenze e/o combinare in modi diversi e creativi quelle esistenti?

Shaw e Perkins (1991) sostengono che motivare i dipendenti a sperimentare e assumersi dei rischi e distribuire la conoscenza che viene prodotta favoriscono i processi di apprendimento e innovazione. Adottando un approccio normativo Senge (1992) fa riferimento a 5 discipline che le organizzazioni devono sviluppare per essere organizzazioni che apprendono, cioè le capacità personali, un modello mentale, una visione condivisa, l'apprendimento a livello di team e l'adozione di strumenti di systems thinking. Nonaka (1991) definisce imprese produttrici di conoscenza quelle in cui "inventare nuova conoscenza [...] è un modo di essere in cui tutti diventano knowledge worker". L'autore suggerisce altresì che le organizzazioni orientate all'apprendimento fanno spesso uso della ridondanza organizzativa per promuovere il dialogo e trasformare le idee tacite in esplicite.

McGill, Slocum e Lei (1993) confrontano le organizzazioni cosiddette adattive (imprese che basano le loro strategie su miglioramenti marginali ai prodotti, servizi o tecnologie esistenti senza scostarsi dal paradigma dominante) e le organizzazioni orientate all'apprendimento ed identificano una serie di caratteristiche e pratiche manageriali che chiaramente distinguono le prime dalle seconde. Stando agli autori, entro le organizzazioni orientate all'apprendimento, il potere non è basato sulla posizione gerarchica occupata all'interno dell'organizzazione (o su simboli di status) ma sul possesso di conoscenze distintive; il coordinamento avviene attraverso il mutuo adattamento delle parti (grazie all'uso di team e strumenti di comunicazione laterali) e la gestione delle risorse umane è orientata a generare flessibilità, a

sviluppare la forza lavoro e far crescere un sentimento di fedeltà al clan. Altre pratiche importanti consistono nell'uso della mobilità all'interno di divisioni e funzioni e strumenti di retribuzione finalizzati a generare sinergie tra i vari membri dell'organizzazione.

E' chiaro che uno dei maggiori obiettivi di queste pratiche manageriali è di dare ai dipendenti la libertà di sperimentare nuove idee e dimostrare di avere le competenze per trasformarle in innovazione. In effetti, non è una nuova idea che la produzione di nuova conoscenza di qualsiasi tipo non possa avvenire entro ambienti fortemente formalizzati dove i dipendenti vengono controllati attentamente (Lawrance e Lorsh, 1967). Per migliorare la conoscenza complessiva dell'organizzazione, i dipendenti devono invece avere a disposizione i mezzi e il potere di usare le proprie skill e conoscenze per identificare i problemi e trovarne le soluzioni. "Employees have to be trusted to search intelligently for improvements of their own initiative" (Shapiro, 2001).

L'esistenza di una forte relazione fra l'apprendimento (i.e. la produzione di nuova conoscenza) e il livello di empowerment dei dipendenti è stato dimostrato recentemente da molte investigazioni empiriche (si veda questo proposito Mehra, K. E Dhawan, S.K, 2003) ma il contributo originale può essere trovato in Argyris (1957) e Argyris e Schon (1974,1978). Gli autori sostengono l'idea che una completa riprogettazione delle mansioni attraverso la creazione di squadre di lavoro informali, partecipative e democratiche possa favorire l'apprendimento individuale e dell'organizzazione. Anche Likert (1961, 1967) sottolinea l'importanza di passare ad un modello partecipativo di progettazione organizzativa, caratterizzato da lavori di gruppo, un sistema informativo efficiente ed efficace per favorire lo scambio di informazioni top down e bottom up e un modello di leadership democratico. Un'argomentazione molto simile può essere trovata in Lazonick e O'Sullivan (1998). Gli autori richiamano il carattere cumulativo e collettivo dell'innovazione e sostengono l'importanza della partecipazione dei dipendenti ad un network organizzativo di apprendimento.

In sintesi, 5 sembrano essere le pratiche più utilizzate al fine di attivare processi di empowerment:

- 1) impiego diffuso di squadre di lavoro (Shipper e Manz, 1992);
- 2) un sistema di comunicazione fortemente sviluppato per la circolazione delle informazioni (Pacanowsky, 1988);

- 3) strutture organizzative piatte
- 4) forti investimenti in formazione (Pfeffer, 1998);
- 5) sistemi di retribuzione che favoriscono la partecipazione, la cooperazione e l'innovazione (Albertini e Visintin, 2002).

Figura 1 qui.

3. La gestione delle risorse umane nelle imprese familiari

La letteratura sulla gestione delle risorse umane nelle PMI ed in particolare nelle imprese familiari è scarsa e i contributi giungono spesso a conclusioni contraddittorie. Due sono gli stereotipi dominanti. Da un lato vi sono i contributi di coloro che sottolineano l'importanza della "calda atmosfera familiare" (Reid e Adams, 2001; Astrachan e Kolenko, 1994; Daily e Dollinger, 1993; Donckels e Frohlic, 1991; Sirmon e Hitt, 2003) caratterizzata da una gestione informale e in cui i dipendenti sviluppano un forte commitment e un senso di identificazione con gli obiettivi dell'organizzazione e della famiglia. Coerentemente gli autori osservano come nelle imprese familiari venga data maggiore importanza al benessere dei membri familiari e dei dipendenti che agli obiettivi di profitto e di crescita. La cultura paternalista prevalente in queste imprese si ispira ai principi della fiducia, fedeltà ed inclusione, fattori che Simron e Hitt (2003) considerano come risorse distintive, difficili da imitare e pertanto importanti fonti di vantaggio competitivo.

Il secondo approccio propone una rappresentazione di tipo patriarcale dove le responsabilità non sono chiaramente definite, la leadership è autoritaria, vi è un eccesso di conservatorismo e i processi decisionali sono fortemente accentrati (Cromie, Stephenson e Montieth, 1995; Donckels e Frohlich, 1991; Harris, Reid e McAdam, 2004). Questa rappresentazione vede i manager familiari come poco interessati alla partecipazione dei dipendenti nei processi decisionali e nella proprietà e alla autorealizzazione dei dipendenti. In particolare, Harris, Reid e McAdam (2004) evidenziano come le imprese familiari raramente coinvolgono o informano i propri dipendenti nelle questioni relative all'andamento dell'azienda.

I pochi studi che affrontano esplicitamente il tema della diffusione delle pratiche di HR nelle imprese familiari tendono a concentrarsi sulla scelta del livello di formalismo. Per esempio Reid ed Adams (2001) si focalizzano sui processi di selezione e di formazione, Cascio (1995) sui piani di carriera, Astrachan e Kolenko (1994) sui piani di retribuzione dei dipendenti e le forme di valutazione. Nessuno studio approfondisce il tema della partecipazione ai processi innovativi, partecipazione che può avvenire in modo formale od informale, e che si basa sul livello di empowerment dei dipendenti. Le imprese familiari, sia dell'uno sia dell'altro approccio, tendono ad avere una bassa propensione alla partecipazione, in quanto il processo di delega viene percepito dall'imprenditore come una perdita di controllo sull'impresa, che è vista come l'estensione della famiglia, come se il potere fosse un gioco a somma zero e l'imprenditore dovesse rinunciare ad una parte di esso per concederla a qualcun altro. Anche quando l'azienda cresce e delegare diventa inevitabile, l'imprenditore mantiene una sorta di diritto al controllo che invalida tutto il processo di delega originario. In termini organizzativi, la difficoltà dell'imprenditore di separarsi dalla sua impresa causa una forte centralizzazione che una scarsa valorizzazione di quelle risorse, esterne ed interne che non sono collegate alla famiglia. In termini strategici, questo fenomeno pone degli impedimenti evolutivi che bloccano lo sviluppo dell'impresa e la sua innovatività. Il nanismo di molte imprese familiari e la loro inability ad uscire da posizioni di nicchia, può essere il risultato non dell'assenza di una visione strategica ma dell'incapacità organizzativa di perseguirla.

Poiché le micro e piccole imprese, familiari e non, sono fortemente centrate sulla figura dell'imprenditore e, generalmente sulle sue competenze tecniche, ci si attende che non vi siano differenze nella propensione ad adottare pratiche di empowerment. In queste imprese, infatti, è presumibile che l'imprenditore voglia mantenere sottocontrollo tutti gli aspetti tecnici della produzione e dell'innovazione (a questo proposito si veda Compagno, Pittino 2006 sul ruolo dell'imprenditore come fonte di innovazione nelle Pmi). Mano a mano che le imprese crescono e assumono strutture più complesse, tuttavia, la necessità di delegare il potere decisionale si fa via via più pressante. L'imprenditore perde di vista i problemi tecnici, la risoluzione dei quali deve essere delegata a coloro che li riscontrano. Tuttavia, poiché nessuno dei due stereotipi di gestione delle risorse umane caratteristici delle imprese familiari citati si ispira ai principi dell'empowerment (in entrambi gli approcci, i dipendenti vengono

visti come individui che necessitano di essere guidati e seguiti attentamente nelle loro attività, bonariamente nel primo caso e rigidamente nel secondo), è lecito attendersi che le medie imprese familiari evidenzieranno una minore propensione all'adozione di queste pratiche.

Al crescere della dimensione (sia nelle Pmi familiari sia nelle Pmi non-familiari) cresce anche la complessità aziendale e la necessità di delegare alcuni processi decisionali verso i livelli più bassi della gerarchia diviene una scelta imprescindibile per la sopravvivenza. Ciò appare essere altrettanto vero per quanto concerne i processi innovativi. Infatti il manager-imprenditore, mano a mano che l'azienda cresce si troverà coinvolto sempre di più nelle attività di gestione e nello sviluppo dei network relazionali necessari al successo dell'impresa e sempre meno nella gestione delle questioni tecniche. Ciò dovrebbe valere indifferentemente per le imprese familiari e non-familiari anche se alcuni contributi evidenziano come il processo di crescita e adozione di pratiche manageriali sofisticate sia nelle imprese familiari più lenta (Daily e Dolinger, 1991).

Le considerazioni precedenti suggeriscono le seguenti ipotesi:

HP1: L'adozione di pratiche di empowerment dei dipendenti aumenta le performance innovative delle imprese.

HP2: L'adozione di pratiche di empowerment cresce al crescere della dimensione.

HP3: L'adozione di pratiche di empowerment dei dipendenti nelle piccole imprese non differisce fra imprese familiari e non familiari. Al crescere della dimensione le imprese non familiari impiegano maggiori strumenti di empowerment. Nelle imprese di maggiori dimensioni le differenze fra imprese familiari e non familiari si riducono.

4. Metodologia, analisi descrittive e Manova

La popolazione di imprese impiegata in questa ricerca è composta dalle migliori 100 imprese operanti in provincia di Udine sulla base del fatturato e del ROI. Un questionario strutturato, dopo il piloting e i necessari aggiustamenti, è stato somministrato di persona al responsabile delle risorse umane tra marzo e luglio 2004 (in generale il direttore delle risorse umane o l'imprenditore) assicurando un tasso di risposta dell' 81%.

Il campione indagato risulta composto da 42 imprese familiari e da 39 imprese non familiari. Nel complesso il 39% del campione è costituito da piccole imprese (0-49 dipendenti) e quasi il 70% ha meno di 100 dipendenti.

4.1 Empowerment ed innovazione

Una prima parte dell'analisi è finalizzata ad indagare l'esistenza di una relazione fra pratiche di empowerment e performance innovative. Queste ultime vengono approssimate dalla percentuale di fatturato derivante dai prodotti innovati nei tre anni precedenti all'indagine.

La relazione è stata indagata calcolando una regressione lineare fra le variabili impiegate nello studio e le performance innovative. Come si può notare nelle tabelle seguenti, il modello evidenzia un elevato R ed R² e una significatività elevata della F statistics nell'analisi della varianza, contribuendo a spiegare una buona percentuale della variazione nel grado di innovatività.¹ L'ipotesi 1 appare trovare supporto nello studio empirico e si può procedere con il resto dell'analisi.

4.2 Manova

Tabella 1 qui

Tabella 2 qui

4.2.1 Main effects

I risultati dell'analisi multivariata evidenziano differenze significative fra imprese familiari e non familiari nell'impiego delle varie tecniche di empowerment. Anche le differenze fra imprese familiari e non familiari nei vari gruppi dimensionali (interaction effect) sono risultate significative. Non sembrano esservi invece differenze nelle classi dimensionali tout court il che porta a rigettare l'ipotesi 2: la dimensione non sembra avere effetti sull'impiego di tecniche di empowerment. In questo campione la ragione può dipendere dalla pressoché assenza di micro-imprese che in studi analoghi concentrati sugli investimenti in formazione evidenziano le differenze più marcate (si veda questo proposito Kotey e Folker, 2007).

La prima tecnica citata nel paragrafo 2 è l'impiego di squadre autonome di lavoro (teams). I dipendenti operanti in questo tipo di squadre hanno generalmente il potere

¹ I beta dei singoli strumenti sono significativi e con il segno atteso.

di organizzare il work flow, determinare i tempi e i metodi e decidere relativamente ad una ampia serie di elementi caratterizzanti il funzionamento della squadra in sé. I membri del team organizzano l'attività attraverso forme di mutuo aggiustamento e il controllo è assicurato attraverso forme di monitoraggio peer-to-peer.

Come illustrato nella tabella 4, la percentuale di dipendenti che lavora in squadre autonome di lavoro nelle imprese familiari è significativamente inferiore alle imprese non familiari.

Un ulteriore approfondimento, non riportato in questo lavoro, finalizzato a studiare il funzionamento delle squadre stesse (processi, strutture e meccanismi operativi) non evidenzia tuttavia differenze significative fra imprese familiari e non familiari per quanto concerne il funzionamento dei team, suggerendo che le imprese familiari che scelgono di adottare forme organizzative orientate all'empowerment non differiscono da quelle non familiari.

Tabella 4 qui

Tabella 5 qui

Oltre ai gruppi autonomi di lavoro, anche l'esistenza di canali di comunicazione top down e bottom up sono essenziali all'empowerment dei dipendenti. Come suggerito da Likert (1967), i dipendenti necessitano dei mezzi per trasferire le proprie idee e i suggerimenti ai livelli più alti nella gerarchia in quanto sono spesso nella posizione che permette loro di avere la maggior parte delle informazioni relativamente ad uno specifico fenomeno. D'altro canto, ottenere le informazioni importanti sull'impresa offre una migliore visione di come la loro attività si inserisce nel lavoro complessivo ed aumenta il senso di identificazione. Anche in questo caso ci aspettiamo che le imprese familiari non abbiano un sistema di comunicazione altrettanto sviluppato delle imprese non-familiari in particolare per quanto concerne la comunicazione top-down in quanto, se non vi è intenzione di trasferire potere non vi è la necessità di trasferire le informazioni necessarie a prendere le decisioni. Inoltre ci attendiamo che i livelli più bassi della gerarchia si sentano meno incentivati a contribuire con suggerimenti innovativi relativi cambiamenti incrementali nei prodotti o processi, particolarmente nelle imprese caratterizzate da un modello di tipo patriarcale.

I dati evidenziano differenze significative per quanto concerne la comunicazione di tipo top-down mentre la differenza nell'impiego dei canali di comunicazione bottom-up pur riportando il segno corretto non è significativa.

Fra i 5 strumenti di empowerment indicati nel modello, l'adozione di organizzazione snelle sembra essere il meno applicabile al nostro campione e alle Pmi in generale. In effetti, il concetto di organizzazioni piatte è stato introdotto come antitesi delle burocrazie fortemente strutturate, complesse e rigide. L'empowerment dei dipendenti riduce il numero delle decisioni che necessitano di essere trasferite alla gerarchia e, di conseguenza, il numero dei livelli gerarchici necessari. Le Pmi, tuttavia, sono per definizione strutture snelle e, come indicato nella tabella 3 (Hierarchy), le imprese del campione hanno in media 2 livelli gerarchici.

Sviluppare in modo continuo le skill dei dipendenti è essenziale se l'impresa è orientata all'innovazione. Il continuo ed incessante sviluppo tecnologico rende velocemente obsolete le skill esistenti e qualche volta, la contaminazione dai settori ad alta tecnologia, come l'elettronica, comporta un cambiamento radicale con il passato anche nei settori a media tecnologia, come è avvenuto ad esempio nel settore della macchine utensili al tempo dell'introduzione delle CNC. Tuttavia, l'incorporazione di un nuovo elemento o lo sviluppo di un nuovo prodotto basato su

tale elemento, generalmente fa leva su competenze specifiche accumulate in lunghi periodi di tempo sullo shop-floor. In questo caso, diventa necessario per le imprese investire in formazione per aggiornare continuamente le competenze dei dipendenti e per imparare a combinare le nuove competenze con quelle esistenti di tipo firm-specific. Come evidenziato nella tabella, la percentuale di dipendenti che nell'anno precedente all'indagine ha seguito corsi formali di formazione fuori dal proprio posto di lavoro è significativamente più ampio entro le NFB che nelle FB.

L'ultimo strumento incluso nel modello fa riferimento ai sistemi di rewarding (Financial participation¹ e Financial participation²) legati al lavoro di gruppo e alla partecipazione ai processi innovativi. I sistemi di rewarding di tipo collettivo sono molto utili in presenza di modelli organizzativi che impiegano i team, in quanto riducono l'individualismo e la competizione interna al team. Come messo in evidenza da Bartol e Srivastava (2002), sistemi di rewarding di tipo team-based contribuiscono positivamente a processi di knowledge-sharing, e a sviluppare sentimenti di cooperazione, proprietà e commitment. Solo una piccola percentuale del campione di imprese (17%) impiega forme di rewarding di tipo collettivo mentre quasi la metà remunera specificamente i propri dipendenti per i suggerimenti innovativi. In realtà la letteratura non giunge a conclusioni definitive per quanto concerne la relazione fra premi finanziari e partecipazione ai processi innovativi, suggerendo in alcuni casi l'esistenza di una relazione negativa, derivante dalla sostituzione di incentivi intrinseci (leva motivazione all'innovazione per eccellenza) con incentivi di tipo estrinseco. In particolare, alcuni studi evidenziano come sia certamente opportuno premiare coloro che partecipano all'innovazione ma che il premio più efficace ad avviare nuovi cicli virtuosi di partecipazione ai processi innovativi consista nel vedere l'idea implementata in nuovi prodotti o parti di essi o in nuovi processi (Lloyd, 1996). Infine, l'ultima variabile indagata, non fa riferimento ad uno specifico strumento di empowerment ma ad un più generale approccio alle relazioni umane, approssimato dalla seguente affermazione "Non introduciamo cambiamenti senza consultare i dipendenti". Il grado di accordo o disaccordo con questa affermazione è stato espresso dagli imprenditori o responsabili delle risorse umane su una scala da 1 a 5 dove 1 rappresentava il massimo grado di accordo e 5 un totale disaccordo. Anche in questo caso, come ci attendevamo, le imprese familiari evidenziano una maggiore tendenza all'accentramento dei processi decisionali ed una più contenuta propensione alla delega.

4.2.2 Interaction effects

Nella tabella 3, l'effetto di interazione fra familismo e dimensione appare significativa. In questo paragrafo si andranno quindi ad analizzare le differenze fra imprese familiari e non familiari entro le tre classi dimensionali.

Tabella 6 qui

Come si può desumere dalla Nella tabella 3, l'effetto di interazione fra familismo e dimensione appare significativa. In questo paragrafo si andranno quindi ad analizzare le differenze fra imprese familiari e non familiari entro le tre classi dimensionali.

Tabella 6 qui

nelle imprese con meno di 50 dipendenti non vi sono differenze significative fra imprese familiari e non familiari nell'utilizzo di strumenti di empowerment. In media in queste imprese, l'utilizzo di suddetti strumenti è meno spinto rispetto agli altri gruppi dimensionali ma le differenze significative emergono solo all'interno del sottogruppo imprese non familiari. Nelle imprese con un numero di dipendenti superiore (50-99) (Tabella 7), invece, emergono differenze fra i due sottogruppi di imprese.

Tabella 7 qui

In particolare, le differenze rispecchiano segni e significatività della tabella 4, con l'eccezione nel numero dei livelli gerarchici, che in questo sottogruppo, sono nelle imprese familiari significativamente minori e pari ad appena la metà dei livelli delle imprese non familiari (questa variabile tende ad avere una distribuzione a U rovesciata; cresce al crescere della dimensione fino ad un certo livello e poi comincia a diminuire) e degli investimenti in formazione, che pur evidenziando il segno atteso non sono significativi.

Tabella 8 qui

Infine, nelle imprese con un numero di dipendenti superiore a 100, le differenze fra le imprese familiari e quelle non familiari tendono nuovamente a ridursi.

Tabella 9 qui

L'ipotesi 3 sembra quindi essere confermata: la propensione ad adottare pratiche di empowerment da parte delle imprese familiari è simile a quella delle imprese non familiari nelle imprese di minori dimensioni, mentre cresce più lentamente nelle FB fino ad una certa dimensione. Oltre una certa dimensione non si riscontrano differenze significative.

5. Conclusioni

I principali risultati del paper sono i seguenti:

1. Gli strumenti di empowerment impiegati nell'analisi appaiono avere singolarmente e come modello sistemico un impatto positivo sulla performance innovativa delle imprese.
2. La dimensione delle imprese non sembra essere correlata con la propensione ad adottare strumenti di empowerment da parte delle stesse.
3. Le imprese familiari appartenenti alla classe 50-99 dipendenti evidenziano una propensione significativamente minore delle imprese non familiari ad adottare gli strumenti di empowerment.

Quest'ultimo risultato conferma l'ipotesi secondo cui le imprese familiari di piccola dimensione non differiscono significativamente da quelle non familiari, evidenziando una forte tendenza all'accentramento e alla repulsione della condivisione del potere. Le imprese di questa classe sono fortemente dominate dall'imprenditore che tende a ridurre al minimo la delega del potere decisionale verso i livelli gerarchici più bassi. Al crescere della dimensione, la complessità dell'ambiente interno impone l'impiego di maggiori strumenti di delega del potere decisionale, particolarmente per quanto concerne l'innovazione. Nelle imprese medie, infatti, in genere l'imprenditore tende ad essere sempre più assorbito dalle attività di gestione dell'ambiente interno ed esterno e sempre meno dalle questioni tecnico-innovative. Le imprese familiari evidenziano un ritardo rispetto a quelle non familiari in questo processo, mantenendo comunque una forte centralizzazione (attestata anche dal minor numero di livelli gerarchici). Nella classe di imprese con un numero di dipendenti superiore a 100, le differenze fra imprese familiari e non familiari si riducono, in quanto il processo di delega (compreso quello finalizzato all'innovazione) diviene imprescindibile, pena fenomeni di inefficienza ed inefficacia. Le imprese familiari che raggiungono una

certa dimensione evidenziano quindi una propensione all'adozione di strumenti di empowerment simile a quella delle imprese non familiari.

In generale quindi i dati sembrano supportare l'ipotesi secondo cui la cultura familiare può inibire processi di decentramento organizzativo e decisionale, bloccare processi di delega delle responsabilità, limitare i flussi informativi. In questo contesto, l'implementazione di meccanismi operativi e di strategie di gestione delle risorse umane sembrano essere fortemente limitati. Il coinvolgimento delle risorse umane nell'impresa attraverso processi di selezione e di valorizzazione avviene solamente sulla base della conformità, coerenza ed omogeneità con i valori familiari. Quest'ultimo fattore sembra essere un elemento costitutivo di un'organizzazione orientata all'innovazione "il sentimento di lealtà al clan supportato dalla cultura familiare"- ma potrebbe diventare un limite al suo sviluppo se non supportato da scelte manageriali per preparare le risorse umane all'attività di problem solving. Molte Pmi familiari hanno il vantaggio di essere avviate con configurazioni organizzative che presentano le caratteristiche del clan. Lo sviluppo equilibrato di tutti i meccanismi operativi può dare avvio a circoli virtuosi che permettono di mantenere e incrementare il vantaggio competitivo. D'altro canto, il clan diventa un fine in se stesso e non un mezzo: in altre parole, la conservazione dei valori familiari e la loro diffusione entro l'organizzazione diventano l'obiettivo principale, senza che venga sfruttato il potenziale innovativo derivante dall'eterogeneità delle competenze e dei valori di tutte le risorse umane presenti nell'organizzazione.

Albertini S., Visintin F., (2002): "Corporate Governance, inclusione dei lavoratori e meccanismi retributivi premianti nel sistema locale del mobile del Livenza", in AA.VV., *Il marketing e l'identità del territorio*, Carocci.

Argyris C., (1957): *Personality and organization*, New York, Harper.

Argyris C., (1998): "Empowerment: the emperor's new clothes", *Harvard Business Review*, 76(3), 98-105.

Argyris, C., Schon D., (1974): *Theory in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco.

Argyris, C., Schon D., (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, Mass.

Astrachan J. H., Kolenko T. A. (1994): "A neglected factor explaining family business success: Human resource practices", *Family Business Review*, 7 (3), 251-262.

Bartol K.M, Srivastava A., (2002): "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, 64-76.

- Cascio W.F., (1995): *Managing human resources: Productivity, quality of life, profits* (4th ed.), McGraw Hill, Boston.
- Cromie S., Stephenson B., Monteith D., (1995): 'The Management of Family Firms: An Empirical Investigation', *International Small Business Journal*, 13(4): 11-34.
- Daily C., Dollinger M., (1991): "Family firms are different", *Review of Business*, Summer/Fall, pp. 3-5.
- Donchles R., Frohilich E., (1991): "Are family business really different? Evidence from STRATOS", *Family Business Review*, Volume 4, Issue 2, Page 149.
- Getz I. (2005): *Le vostre idee cambieranno il mondo*, Il sole 24 ore editore.
- Gordon R., Krieger J., (1993): *Technological Change, Production Organisation and Skill formation in the U.S. Machine Tool, Semiconductor and Auto Industries*, report prepared for the U.S. Department of Labor, Office of Work-Based Learning.
- Harris R.I.D., R.S. Reid, McAdam R., (2004): "Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 10, no. 1/2, p. 49-58.
- Itami H., (1994): "Learning and technology accumulation by Japanese firms and the concept of Ba (interactive field)", paper presented at Corporate Change Conference, University of New South Wales, Sydney, Australia, 22-24 August.
- Kang D.L., (1999): "Family ownership and performance in public corporations: A study of the US Fortune 500, 1982-1994", *Harvard Business School Working Paper Series 00-051*.
- Kotey B., Folker C., (2007): "Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type—Family and Nonfamily", *Journal of Small Business Management*, 45 (2), 214–238.
- Lawrence P., Lorsch J., (1967): *Organization and the Environment*, Cambridge, Mass., Harvard Business School.
- Lazonick W., Sullivan M. O', (1998): *Governance of Innovation for Economic Development*, paper for the European Commission.
- Likert R., (1961): *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Likert R., (1967): *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York.
- Lloyd G.C., (1996): "Fostering an environment of employee contribution to increase commitment and motivation", *Empowerment in Organizations*, Volume 4, Number 1, pp. 25–28
- McGill M., Slocum J.J., Lei D., (1993): Management Practices in Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, (Autumn), 5-17.
- Mehra, K.; Dhawan, S.K. (2003): "Study of the process of organisational learning in software firms in India" *Technovation*, Feb, Vol. 23 Issue 2, p121, 9p.
- Nonaka, I. (1992): "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, November-December 1991.
- OECD (2002): *Small and medium enterprises Outlook*, Paris.
- Pacanowsky M., (1988): "Communication in the Empowering Organization", in *Communication Yearbook/11*, Anderson, J.A. (ed) (Sage Publications, Newbury Park) pp. 356-79.
- Pfeffer J. , (1998): *The Human Equation*, Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Reid R.S., Adams J. S., (2001): "Human Resource Management- survey of practices between family and non-family firms", *Journal of European Industrial training*, 25/6, 310-320.
- Senge P., (1992): *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.

Shapiro S. , (2001): *Innovation: a blueprint for surviving in an age of change*, MacGraw-Hill.

Shaw, R. B., Perkins D. T., (1991): “Teaching organizations to learn”, *Organizational development Journal*, 9 (Winter), 1-12.

Shipper F., and Manz C.C., (1992): “Employee self-management without formally designated teams: an alternative road to empowerment”, *Organizational Dynamics*, 20 (3), 48-61.

Soskice D., (1999): “Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s”, in H. Kitschelt et al.: *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge University Press, 101-134

Visintin F., (2001): *Corporate governance and product innovation in the machine tools sectors in Italy*, PhD thesis, University of St.Andrews, Scotland.

Figura 1

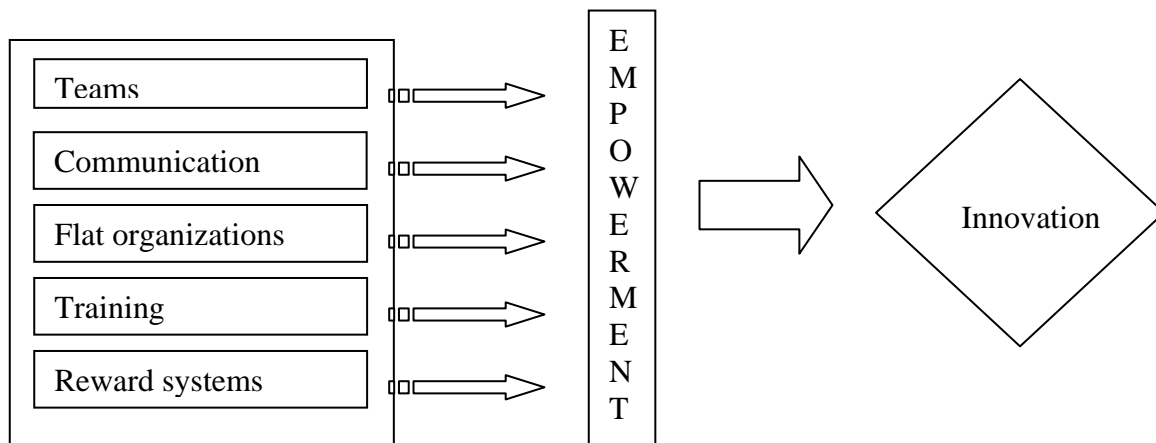


Tabella 1. Modello

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,884	,781	,587	4,89284

Tabella 2. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	770,408	8	96,301	4,023	,027
	Residual	215,459	9	23,940		
	Total	985,867	17			

Tabella 3. Multivariate Tests

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Wilks' Lambda	,030	231,244(a)	8,000	57,000	,000
Size	Wilks' Lambda	,774	,973(a)	16,000	114,000	,490
Family	Wilks' Lambda	,771	2,119(a)	8,000	57,000	,049
Size*Family	Wilks' Lambda	,657	1,665(a)	16,000	114,000	,064

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+Size+Family+Size*Family

Tabella 4. Differenze nelle medie

Family		Training	Teams	Hierarchy	Communication top down	Communication bottom up	Financial participation	Financial participation 2	Labour relations
NFB	Mean	1,8718*	2,0769*	2,1892	4,2564*	,5750	,1905	,4250	2,4737*
	N	39	39	37	39	40	40	35	38
	Std. Deviation	,69508	,89984	1,52457	2,13638	,50064	,36162	2,01965	,86170
FB	Mean	1,7619*	1,9048*	1,9024	3,4286*	,5476	,1500	,4000	3,0476*
	N	42	42	41	42	42	42	40	42
	Std. Deviation	,75900	,82075	1,26105	2,13156	,50376	,39744	,50064	,98655

Training: Proporzione di dipendenti che nell'anno precedente hanno seguito corsi di formazione off-the-job: 1: 0-19; 2:20-59; 3:>60

Teams: Proporzione di dipendenti che lavora in gruppo: 1: 0-19; 2:20-59; 3:>60

Hierarchy: Numero dei livelli gerarchici.

Communication top-down: Somma delle informazioni trasferite ai dipendenti (orari, vertenze, disponibilità di corsi di formazione, livelli retributivi, carriere, assentesimo, qualità del prodotto, sicurezza, performance dell'impresa).

Communication bottom-up: I canali di comunicazione che vengono messi a disposizione dei dipendenti vengono impiegati? 1: sì; 0:no.

Financial participation1: Impiegate forme di retribuzione variabile di tipo collettivo? 1: sì; 0:no.

Financial participation 2: I suggerimenti e le proposte dei dipendenti vengono economicamente premiate? 1: sì; 0:no

Labour relations: Non introduciamo cambiamenti senza consultare i dipendenti (1: completamente d'accordo; 5= in totale disaccordo).

* differenze significative allo 0,10%.

Tabella 5 qui

Tabella 5. Box's test of Equality of Covariance Matrices

Box's M	31,314
F	1,370
df1	21
df2	22680,545
Sig.	0,120

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

Poiché M non è significativa non vi è sufficiente evidenza che le matrici delle covarianze differiscano.

Tabella 6. Dimensione: 0-49 dipendenti- Manova

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Wilks' Lambda	,012	95,973(a)	8,000	9,000	,000
Family	Wilks' Lambda	,648	,611(a)	8,000	9,000	,751

a Exact statistic

b Design: Intercept+Family

Tabella 7. Dimensione: 50-99 dipendenti

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Wilks' Lambda	,025	43,998(a)	8,000	9,000	,000
Family	Wilks' Lambda	,275	2,973(a)	8,000	9,000	,063

a Exact statistic

b Design: Intercept+Family

Tabella 8. Dimensione: 50-99 dipendenti- Analisi descrittive

	Family	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Training	familiare	12	1,7500	,79296	,22891
	non familiare	8	1,9123	,70711	,25000
Team	familiare	12	1,8333*	,93744	,27061
	non familiare	8	2,6250*	,74402	,26305
Hierarchy	familiare	12	1,5000*	1,31426	,37939
	non familiare	7	3,1429*	2,41030	,91101
Communication top-down	familiare	12	4,3333*	2,05971	,59459
	non familiare	8	4,3750*	2,87539	1,01660
Communication bottom-up	familiare	12	,6267	,49237	,14213
	non familiare	8	,6650	,51755	,18298
Financial participation1	familiare	12	,1667	,38925	,11237
	non familiare	8	,1250	,35355	,12500
Financial participation2	familiare	12	,5000	,52223	,15076
	non familiare	7	,5714	,53452	,20203
Labour relations	familiare	12	2,7500*	,96531	,27866
	non familiare	8	2,8750*	1,12599	,39810

* differenze significative allo 0,1%

Tabella 9. Dimensione: > 100 dipendenti- Manova

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Wilks' Lambda	,029	104,522(a)	8,000	25,000	,000
Family	Wilks' Lambda	,665	1,572(a)	8,000	25,000	,184

a Exact statistic

b Design: Intercept+finalfamiliare