



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

**CULTURA “IMPREDITORIALE” E
PERFORMANCE D’IMPRESA. ALCUNE
EVIDENZE EMPIRICHE DALLE PMI
FAMILIARI DELL’AREA PISTOIESE**

VINCENZO CAVALIERE

Università degli Studi di Firenze

vincenzo.cavaliere@unifi.it

ELISABETTA CARMIGNANI

Università degli Studi di Firenze

elisabetta.carmignani@unifi.it

1. Introduzione.

La diffusa presenza di imprese familiari, in Italia così come all'estero, ha spinto ormai da anni la letteratura aziendale a studiarne i caratteri, onde enuclearne distintività, forze, debolezze e potenziali di sviluppo. Nello specifico dei sistemi locali, lo studio approfondito della competitività del *Family Business* acquista centralità in quanto strumentale al consolidamento ed allo sviluppo delle competenze, del capitale umano e sociale di una porzione cruciale della economia di un territorio. In particolare, diviene rilevante valutare gli elementi peculiari che guidano e legano in modo significativo le azioni imprenditoriali con i differenziali di competitività di tali imprese, al fine di supportare i processi decisionali strategici dei singoli imprenditori e degli operatori istituzionali locali chiamati ad elaborare idonee politiche di sviluppo.

La teoria economica d'impresa ha da sempre enfatizzato l'importanza degli elementi strutturali e di tipo economico-finanziario quali fattori causali la performance d'impresa.

Tuttavia, negli ultimi anni gli studi e le ricerche di matrice economico-aziendale hanno dimostrato un crescente interesse per gli aspetti culturali della realtà d'impresa generando una serie di contributi che hanno avuto il merito di concorrere a chiarire il ruolo, per lungo tempo trascurato, delle determinanti soggettive, "soft", sul fronte dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa e nei processi decisionali degli imprenditori. Tale orientamento, secondo alcuni, si presenta come una sorta di rottura radicale nei confronti del pensiero organizzativo dominante alla fine degli anni settanta (vissuto dai ricercatori dell'approccio culturale come «ingabbiamento intellettuale») che evidentemente non era in grado

di cogliere pienamente le specificità delle realtà organizzative analizzate.

Questo articolo si propone di indagare le connessioni esistenti tra cultura degli imprenditori del “*Family Business*” e performance, all’interno di un gruppo delimitato di piccole e medie imprese pistoiesi.

Muovendoci all’interno del paradigma interpretativo culturale, abbiamo cercato di comprendere e spiegare la performance di quindici imprese familiari “omogenee”, tutte operanti nel comparto del ferrotranviario e legate ad una stessa impresa leader, in funzione delle caratteristiche culturali dell’imprenditore-proprietario.

Dal punto di vista della teoria strategica d’impresa, il paper sposa una prospettiva squisitamente interna, tipica dell’approccio *Resource Based View* (RBV). Il presupposto di fondo, implicito nelle scelte di campo, è che, in queste imprese, cultura d’impresa e cultura dell’imprenditore presentano caratterizzazioni simili.

L’investigazione della relazione dimensione “cultura dell’imprenditore”-performance a livello di *family firms* a noi pare di estremo interesse in quanto in simili “combinazioni produttive di risorse” la compresenza di un legame affettivo e professionale, tra alcuni degli attori chiave e tra questi e l’opera imprenditoriale, fa sì che la cultura d’impresa si leghi fortemente all’idea di sopravvivenza e continuità della famiglia, e quindi non “solo” della semplice opera imprenditoriale di questi; in tal senso, lo studio della cultura imprenditoriale nel Family Business (FB) rappresenta un campo poco esplorato, ma capace di migliorare la comprensione della criticità di alcuni dei *drivers* generatori di differenziali sostenibili nel tempo (Denison, Lief e Wald, 2004).

L'analisi proposta sceglie di inquadrare il “problema” nella prospettiva decisionale soggettiva dell'attore organizzativo. La variabile culturale viene interpretata come una caratteristica personale che orienta le scelte strategiche dell'imprenditore.

Relativamente al quesito di ricerca, la nostra ipotesi di partenza è legata all'idea che, anche qualora le *family firms* operino tutte nello stesso ambiente (comparto del materiale rotabile) e presentino elevata prossimità geografica, è comunque possibile discriminare distinti cluster culturali degli imprenditori entro queste e quindi valutare se tale diversità possa assumersi a fattore causale di difformità nelle performance dei gruppi.

La contestuale presenza di comunanza settoriale e territoriale ha infatti indubbi riflessi sugli orientamenti culturali di fondo delle imprese familiari e degli imprenditori; tuttavia, condividiamo l'idea che la cultura dell'imprenditore rappresenta un patrimonio unico e irriproducibile (Schein, 2000), giacché profondamente dipendente anche dalla storia personale ed aziendale, dal vissuto familiare e dal carattere dei suoi membri. Essa è una di quelle risorse intangibili difficilmente imitabili ed acquisibili capaci di generare differenziali di competitività sostenibili nel tempo (Cavaliere, 1999).

2. La dimensione culturale quale fattore interpretativo della realtà d'impresa.

Sebbene il concetto di cultura abbia sempre avuto corso negli studi organizzativi, tanto che richiami evidenti si trovano già in alcuni scritti di Barnard, Selznick, Mayo e Crozier (Strati,1992), la sua affermazione e diffusione può datarsi solo a partire dalla fine degli anni Settanta, quando per molti diviene evidente la necessità di integrare i metodi quantitativi con metodi qualitativi nell'analisi della competitività d'impresa.

In ambito accademico si evidenziava una crescente insoddisfazione nei confronti di quella parte della ricerca organizzativa percorsa da una continua tensione razionalistica ed oggettivista che lasciava inspiegate molte “varianze” dei sistemi organizzativi e non si dimostrava pienamente in grado di tracciare un quadro profondo, articolato e realistico dei fenomeni oggetto di studio (Gagliardi, 1986; Alvesson, 1993; Smircich, 1983).

Il paradigma culturale sembrava meglio rispondere alle esigenze dell'accademia, in quanto consentiva ai ricercatori di utilizzare “categorie concettuali” e strumenti metodologici alternativi in grado di comprendere più efficacemente l'*unicità* dei fenomeni analizzati.

E' interessante notare come il contesto economico e socio-culturale nel quale si sviluppa questo cambiamento di prospettiva vede nelle crisi dei sistemi produttivi occidentali, nei processi di internazionalizzazione e nel mutamento tecnologico alcune delle condizioni facilitanti (Gagliardi e Monaci, 1997). In particolare, la letteratura manageriale è stata in tal senso indirizzata dalla necessità di comprendere le determinanti del successo delle allora emergenti imprese nipponiche (Bolognini, 2001). L'interesse per l'influenza della cultura nazionale nei processi di interazione interni alle imprese e con l'ambiente esterno, orienta gli studiosi verso l'analisi della variabile culturale quale strumento gestionale del management e della sua leadership (Schein, 1985). In tal senso la cultura è vista come leva capace di motivare il personale, di ideare nuove forme di integrazione e coordinamento, forza conservatrice a presidio della stabilità ovvero forza innovatrice generatrice di cambiamento ed inequivocabile leva determinante i differenziali competitivi d'impresa.

Conseguentemente, emergono le implicazioni operative che hanno ulteriormente contribuito al successo dell'approccio. La novità risiede nell'idea che il management ha a disposizione un fattore organizzativo innovativo assolutamente critico ed inedito, nel senso di idiosincratico che, se adeguatamente governato dal manager o dal proprietario-imprenditore, consente di orientare efficacemente il comportamento individuale ed organizzativo.

La letteratura sulla variabile culturale risulta, per certi versi, sconfinata ed alquanto articolata. Una sua analisi approfondita oltre che non essere obiettivo del presente lavoro risulterebbe ardua e complessa. Ci sembra più utile richiamare la nostra attenzione su quei contributi che rappresentano il naturale punto di riferimento teorico-concettuale del nostro lavoro di ricerca e che interpretano la cultura quale variabile decisionale dell'imprenditore al fine di giustificare la nostra scelta di campo.

Davis (1984), sofferma la propria attenzione sulle relazioni che legano la strategia d'impresa alla cultura; il vertice, responsabile e incarnazione delle idee guida (il nucleo fondamentale della cultura, i valori fondamentali che definiscono ciò a cui l'impresa aspira), sarebbe quindi chiamato ad elaborare strategie d'impresa a queste coerenti, onde garantire il successo dell'organizzazione. Deal e Kennedy (1982), nell'analisi degli elementi costitutivi della cultura aziendale, identificano gli eroi aziendali, sovente esemplificati dalla figura dello stesso imprenditore: ovverosia, l'imprenditore diviene elemento, parte costituente della cultura e sua personificazione. Secondo Pfeffer (1986) il governo imprenditoriale è coinvolto nella creazione di significati ed interpretazioni e il contenuto simbolico di tale attività attiene alla razionalizzazione, legittimazione e interpretazione dell'attività organizzativa.

Nell'ambito del culturalismo simbolista, Pettigrew (1986; 1979) identifica la cultura come il complesso dei significati che le persone attribuiscono all'organizzazione di cui sono parte; l'Autore sostiene che il comportamento delle persone, nelle organizzazioni, dipenda dal significato da loro attribuito a quel contesto ed afferma che, per capire il loro agire, sia necessario far ricorso agli strumenti concettuali di cui si servono per spiegare i fenomeni culturali. D'altronde, Pettigrew, nella rivisitazione dei concetti pertinenti il tema culturale, sottolinea il *ruolo di leader dell'imprenditore con riferimento alla creazione della cultura d'impresa*. Nella comprensione dei comportamenti d'impresa e dell'imprenditore, in chiave culturale, è possibile richiamare anche i lavori di matrice cognitivista di Weick (1969); l'Autore pone al centro della sua attenzione i processi di pensiero che conducono alla costruzione di significati, considerati non come strutture statiche, ma come processi. La conoscenza, del resto, non si completa nel solo processo di attivazione ambientale, ma si definisce attraverso i momenti della selezione e della ritenzione dell'esperienza. Con Shocley-Zabalak e Cesaria (1992), infine, la cultura viene assunta quale risultato della comunicazione che dà un senso alla realtà, consentendone la comprensione. Grazie ad uno specifico lavoro empirico, oltre a confermare tale ipotesi, i due Autori riescono a dimostrare *l'importanza del ruolo del fondatore* nel trasfondere, a livello organizzativo, alcuni valori propri; questi, indirizzando il successivo sviluppo d'impresa, diventano la base fondante della cultura aziendale.

3. La specificità della relazione cultura-performance nelle piccole e medie imprese familiari. La prospettiva teorico concettuale di riferimento in una “visione imprenditorialistica”.

L'orientamento degli studiosi a prendere in considerazione le grandi imprese, la cui articolazione e complessità le rende più interessanti dal punto di vista teorico, ha spostato l'attenzione verso i manager professionisti, che storicamente hanno sostituito gli imprenditori.

La persistenza di aziende di piccola e media dimensione gestite dai c.d. imprenditori-proprietari è stata interpretata come un residuo del passato, in via di superamento (Bianco, 1997, p. 231) e pertanto non “degnata” di particolare attenzione. Appare naturale, quindi, che gli studi sul fronte della relazione cultura-performance, nella prospettiva del soggetto imprenditore, con riguardo alle PMI a connotazione familiare siano meno articolati.

Tuttavia, proprio a partire dagli anni ottanta, accanto alle grandi imprese fordiste in difficoltà sui mercati globali, si sono affermati sistemi economici locali fortemente competitivi, configurati nelle forme di network organizzativi di PMI, spesso a carattere familiare, tecnologicamente sviluppate e flessibili, in grado di competere con le grandi imprese anche sui mercati internazionali. In queste realtà, i caratteri dell'«assetto imprenditoriale» e la logica di governo dell'imprenditore (Fazzi, 1982) rappresentano i veri elementi interpretativi dei comportamenti d'impresa.

Inoltre, appare chiaro come imprenditori e manager si comportino secondo logiche ed interessi diversi (Fazzi, 1982). La logica della massimizzazione del profitto, ad esempio, non qualifica in maniera peculiare le scelte imprenditoriali almeno nelle PMI governate dagli *imprenditori- fondatori* che vedono nell'impresa lo sviluppo

di sé stessi, della propria idea imprenditiva ed a volte anche la *continuità esistenziale* della propria famiglia cui l'impresa spesso è indissolubilmente legata. All'interno del contesto di quello che potremmo chiamare *small family business*, la cultura assume una dimensione ancor più critica, dacché, dato il ruolo spesso dominante del fondatore (specie a livello psico-sociologico), valori e motivazioni della proprietà divengono potenti *drivers* culturali, come peraltro riconosciuto da Barney (1996; Denison, Lief, Wald, 2004); il cosiddetto *family effect* assume una particolare pervasività nella definizione della cultura d'impresa e quindi nei risultati di questa (Dyer, 2006).

Nell'ambito del FB alcuni studi, riconducibili ad un approccio "interpretativo-simbolista", considerano la variabile culturale quale mezzo descrittivo, interpretativo (anche se, sovente, non esclusivo) utile a spiegare sia le differenze di performance e di comportamento competitivo riscontrate tra imprese familiari e non (Denison, Lief e Wald, 2004; Anderson e Reeb, 2003; Gallo, Tapis e Cappuyns, 2000; Daily e Dollinger, 1992), che la diversità nei risultati entro gruppi di sole imprese familiari (Hatun e Pettigrew, 2004; Hall, Melin e Norqvist, 2001; Sorenson, 2000; Villalonga e Amit, 2004).

I risultati dei vari studi comunque non sono sempre univoci. Le evidenze empiriche dimostrano come la cultura di imprese familiari si differenzi da quella propria di *nonfamily firms* e, questa differenza, possa in gran parte assumersi come uno dei fattori causali delle differenze di performance sovente rilevati tra i due tipi aziendali.

Tuttavia, alcune relazioni come quelle tra *cultura specifica dell'imprenditore* e performance all'interno del FB, a nostro

avviso, sono rimaste e rimangono ancora oggi sullo sfondo e non sono state pienamente approfondite.

I caratteri della figura del proprietario-imprenditore non rappresentano un fattore “residuale” nella spiegazione dei caratteri organizzativi (Fazzi, 1982) e dei processi di differenziazione di performance fra imprese pur *embedded* all’interno di un medesimo sistema locale.

Queste relazioni meritano attenzione in quanto assumono particolare significato e rilevanza cruciale soprattutto nelle PMI di tipo familiare. In queste organizzazioni, risulta arduo separare analiticamente organizzazione e imprenditore, inoltre il comportamento organizzativo e la performance d’impresa (sopravvivenza o sviluppo) sono indissolubilmente legati alla cultura dell’imprenditore. A ben guardare, poi, anche la cultura d’impresa tende ad identificarsi con quella dell’imprenditore che assume anche forte connotazione simbolica, a volte “mitica” sia all’interno dell’impresa che nel territorio di appartenenza.

4. Un modello di analisi del rapporto cultura-performance nel Family Business.

L’analisi empirica prende le mosse da uno studio condotto da Denison nell’ambito del Family Business (Denison, Mishra, 1995; Denison, Lief, Ward, 2004) che cerca di indagare le relazioni tra cultura organizzativa e performance.

Il modello interpretativo che qui viene proposto, pur rimanendo coerente con il pensiero di fondo dell’Autore, analizza due dimensioni dell’orientamento culturale nella prospettiva dell’imprenditore: la prima fa riferimento all’*ambito di attenzione delle scelte strategiche dell’imprenditore (focus interno vs focus esterno)*; la seconda considera la *logica di governo* che guida le

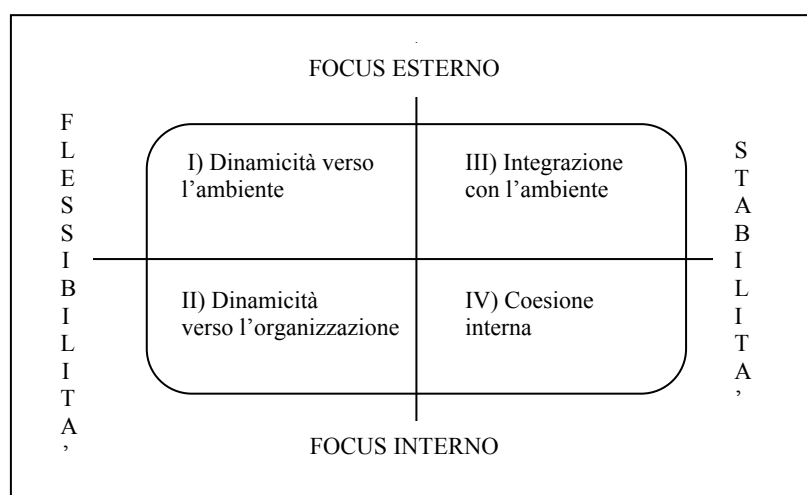
scelte riferite allo sviluppo aziendale (*orientamento alla stabilità vs flessibilità-cambiamento*).

Integrando queste dimensioni è stato possibile definire quattro differenti ed indipendenti stili culturali dell'imprenditore (Figura 1) che qualificano il processo decisionale.

Nel quadrante I ritroviamo lo stile "Dinamicità verso l'ambiente" che si caratterizza per un focus esterno delle scelte strategiche ed una logica di governo orientata alla flessibilità organizzativa.

INSERIRE QUI FIGURA 1

Figura 1 Modello teorico dei tratti culturali



Fonte: nostra rielaborazione da Denison, Mishra, 1995; Denison, Lief, Ward, 2004.

La "Dinamicità verso l'ambiente" riconosce, nel soggetto imprenditore, l'idea di Schein della "battaglia" che continuamente l'organizzazione compie, per bilanciare la propria identità con gli eventi esterni: in questa area viene quindi misurato l'orientamento culturale dell'imprenditore come sistema

cognitivo in grado di aprirsi all'ambiente e recepire dallo stesso stimoli alla flessibilità.

All'estremo opposto, il quadrante IV è caratterizzato dallo stile "Coesione interna" espressione di un focus interno ed una logica di governo orientata alla stabilità organizzativa. Esso descrive la cultura sottostante le modalità con cui l'imprenditore e l'impresa perseguono l'obiettivo di integrazione, coordinamento e accordo nell'organizzazione.

Il quadrante II, incrocia la dimensione focus interno con la logica di governo dinamica e definisce lo stile "Dinamicità vs l'organizzazione" che dovrebbe riflettersi in una flessibilità strutturale d'impresa conseguenza di scelte imprenditoriali meno orientate a recepire le influenze ambientali e comunque disposte a presidiare in maniera dinamica i processi di integrazione, coordinamento e accordo interno

Infine il quadrante III, che definisce lo stile "Integrazione con l'ambiente", si caratterizza per il focus esterno ed una logica di governo improntata alla stabilità. Esso riflette un orientamento che considera le relazioni con l'ambiente funzionali più al consolidamento degli assets aziendali che ad un loro sviluppo. Segue logiche probabilmente più orientate al reperimento di potere/prestigio nell'ambiente con la finalità di consolidare il sistema delle relazioni organizzative verso l'esterno.

L'intensità e l'enfasi su una o l'altra dimensione determina *stili differenti* che non devono essere interpretati in una logica esclusiva ma in una *visione olistica*. E' quindi il modello decisionale, inteso come risultante dell'integrazione dei quattro stili (dimensioni), che assume interesse dal punto di vista della ricerca. Il processo decisionale dell'imprenditore, infatti, è influenzato comunque da tutte le "dimensioni" del modello.

Nell'analisi dei dati, ad ognuno di questi stili è stato associato uno specifico indicatore in grado di esprimerne il livello di intensità.

L'ottenimento di un elevato score su un indice (per esempio quello relativo alla dinamicità strutturale), viene così considerato segno evidente di una cultura imprenditoriale e di riflesso aziendale più orientata su quello stile. L'analisi congiunta degli indicatori porta a definire il modello culturale di decisione dell'imprenditore che viene messo a confronto con i principali indici di performance.

L'ipotesi che l'analisi ha voluto testare considera che performance superiori sono associate a culture che hanno intensità elevata congiuntamente nei quattro stili, sono cioè sviluppate.

4.1 La verifica empirica del modello nell'ambito delle *family firms* del ferrotranviario pistoiese.

L'analisi è stato sviluppata su di un gruppo di imprese familiari, estrapolate da un campione d'imprese estratte da una più ampia ricerca sui profili imprenditoriali ed organizzativi delle imprese di piccole e medie dimensioni sub-fornitrici operanti nel comparto del materiale rotabile in provincia di Pistoia.

Lo studio è stato commissionato ad un gruppo di ricercatori del Dipartimento di Scienze Aziendali e del Dipartimento di Statistica dell'Università di Firenze nel periodo 2006-2007.

I dati utilizzati sono stati raccolti dal gruppo di ricerca, attraverso incontri diretti con gli imprenditori (inteviste individuali e di gruppo, focus group, brainstorming) e la somministrazione di un apposito questionario.

Nell'ambito della più ampia ricerca citata, sono state individuate a tal fine 15 *family firms*. I criteri che qualificano le imprese richiamano quelli applicati in ricerche analoghe (Denison, Lief, Ward, 2004), e sono i seguenti:

- 1) almeno il 15% del capitale sociale detenuto da soggetti legati da vincoli di parentela (fino al secondo grado);
- 2) almeno due soggetti tra loro familiari parte del gruppo decisionale d'impresa.

Le 15 *family firms* si caratterizzano inoltre per l'essere tutte società di capitali, il che ha agevolato la determinazione degli indici di performance (ROI, ROS, Capital Turnover)¹.

Il campione d'aziende presenta altre due fondamentali peculiarità, di cui è necessario tener conto perché in grado di influenzarne il profilo culturale e quindi utili ad apprezzare le conclusioni che mostreremo. Si tratta innanzitutto di realtà operanti in un comune settore, il ferrotranviario, tipicamente accreditato per avere una consistente complessità tecnologica: il prodotto che l'industria offre ad un sistema di trasporto su ferro presenta infatti, rispetto ad altri business, in cui pure si offrono prodotti complessi e ad elevato contenuto di progettazione, l'ulteriore particolarità di richiedere competenze tecnologiche e livelli di know-how fortemente diversificati (Mercurio, 1992). In più, per quanto riguarda le imprese finali, l'industria si configura come oligopolio, in quanto dominata da pochi grandi nomi (Alstom, Bombardier, Siemens, ANSALDOBREDA), che assorbono la quasi totalità della produzione internazionale.

In secondo luogo, tali organizzazioni si caratterizzano per l'elevata prossimità geografica: gran parte della proprietà, del management, degli addetti ha infatti origini locali e le sedi operative sono perlopiù concentrate nella provincia di Pistoia. Questo fa sì che, oltre al campo d'affari, le aziende analizzate condividano lo stesso background socio-economico, abbiano in comune risorse e infrastrutture pubbliche, mercato del lavoro, ambiente politico e

possano avere rapporti di stretta conoscenza, con relazioni orizzontali, verticali, parallele o di partnership, a seconda della fase produttiva presidiata e della situazione.

4.2 Metodo d'analisi.

A partire dall'ampio questionario originale, sono state enucleate alcune domande, utili nel fornire indicazioni su alcuni aspetti della cultura imprenditoriale delle aziende familiari indagate. Abbiamo organizzato i dati a nostra disposizione in un apposito database, da cui è stato possibile trarre i 4 indicatori che qualificano lo stile culturale dell'imprenditore ("Dinamicità verso l'ambiente", "Dinamicità verso l'organizzazione", "Integrazione con l'ambiente" e "Coesione interna"). In particolare, ogni stile è stato rilevato attraverso l'utilizzo di una serie di domande, dalle quali sono state selezionate le quattro ritenute maggiormente espressive, rielaborate nella forma di variabili indicatore (si veda l'Appendice). L'intensità di ogni stile è stata misurata attraverso un indicatore, ricavato come media delle quattro variabili per lo stesso considerate².

Le 15 imprese sono state dunque aggregate in cluster³, al fine di individuare insiemi di *family firms* sufficientemente omogenee dal punto di vista della cultura imprenditoriale; di ogni gruppo sono stati calcolati gli indici culturali medi ed associati gli indici di

¹ Tali dati di performance sono riferiti all'anno 2005 ed estratti dalla banca dati AIDA. L'analisi completa sui bilanci fa riferimento al periodo 2002-2006.

² Un'analisi fattoriale sull'insieme delle 16 variabili dummy selezionate non è stata ritenuta a tal fine adeguata, per il rischio di comprimere eccessivamente l'informazione dei dati.

³ E' stata condotta una *Cluster Analysis*, secondo il metodo del centroide; simili risultati, in termini di gruppi, si ottengono utilizzando il metodo del legame medio, il legame singolo e il legame completo.

performance medi⁴, onde esplicitare i tipi di cultura imprenditoriale prevalente, nonché il rapporto di questi con la performance del set di realtà campionate. Sono stati realizzati infine tre modelli di regressione multivariata, ciascuno volto a spiegare un indice di performance in funzione degli indici dei quattro stili culturali; questo ha consentito di trarre alcune conclusioni circa l'esistenza di una relazione lineare tra modello culturale dell'imprenditore e performance d'impresa.

4.3. I risultati di ricerca.

La *Cluster Analysis* ha rilevato la presenza di tre gruppi ben definiti di culture imprenditoriali (Tabella 1).

Il primo cluster (CLUS 1) raggruppa sette aziende: queste presentano complessivamente culture imprenditoriali ben “bilanciate” su tutti gli stili, con livelli elevati dei quattro indicatori; si tratta quindi del gruppo d'impresе ove la cultura imprenditoriale si presenta come maggiormente *armonica e sviluppata* nei diversi stili. Il secondo cluster (CLUS 2) include sei aziende. In queste la cultura dell'imprenditore presenta i livelli congiuntamente più bassi di flessibilità e stabilità, sia con riguardo il focus esterno che per quello interno; evidenza, questa, di una cultura sufficientemente bilanciata negli stili ma non ben sviluppata in alcuno di essi. Più sbilanciato, rispetto ai primi due cluster, è invece il terzo gruppo (due imprese, CLUS 3), dove la cultura imprenditoriale si caratterizza per un'ottica fortemente improntata alla stabilità, a scapito sia della dinamicità esterna che di quella interna.

⁴ Come indicatori medi di cluster, si intende la media semplice sia degli indici culturali che di quelli economico-finanziari, riportati dalle aziende incluse nel gruppo.

INSERIRE TABELLA 1

Tabella 1 Cluster culturali individuati

CLUS	N	Dinamicità verso l'ambiente		Dinamicità verso l'organizzazione		Integrazione con l'ambiente		Coesione interna	
		M	STD	M	STD	M	STD	M	STD
CLUS 1	7	0,500	0,289	0,714	0,173	0,536	0,173	0,821	0,189
CLUS 2	6	0,250	0,224	0,167	0,204	0,458	0,188	0,458	0,332
CLUS 3	2	0,375	0,177	0,000	0,000	0,500	0,353	1,000	0,000
MEDIA	15	0,383	0,273	0,400	0,362	0,500	0,183	0,700	0,,259

Legenda:

M= media dell'indicatore nel cluster

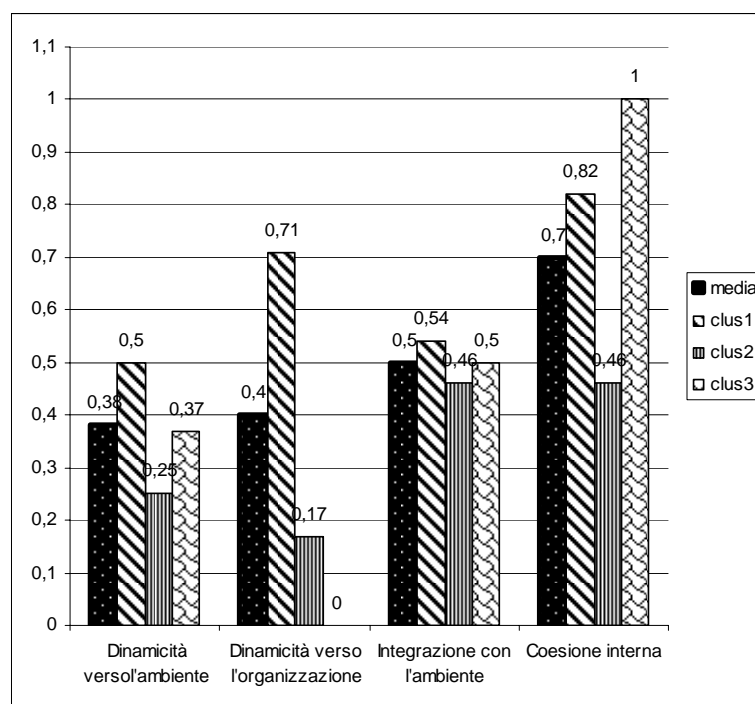
STD= deviazione standard interna al gruppo

MEDIA= indici culturali medi del campione.

Un confronto grafico degli indici culturali riportati dai cluster, rispetto ai rispettivi valori medi calcolati sull'intero universo, consente di avere una lettura più immediata della posizione relativa di ciascun gruppo per area di interesse (Figura 2).

QUI INSERIRE FIGURA 2.

Figura 2 Confronto dei cluster per indici dello stile culturale.



Al fine di investigare il rapporto cultura imprenditoriale-risultati aziendali, si è dunque proceduto a una lettura incrociata degli indici culturali medi con le performance medie registrate da ciascun cluster (Tabella 2).

Il CLUS 1 presenta buoni risultati sui tre indicatori di performance utilizzati: si tratta infatti del gruppo col maggior livello di CT e ROI, mentre solo il ROS risulta lievemente sotto la media generale.

Al contrario, il CLUS 2 lega indicatori culturali bassi su tutte i quattro stili, ai più modesti risultati di ROS; piuttosto contenuti risultano inoltre il Capital Turnover e il ROI.

Infine, il CLUS 3 si associa ai peggiori risultati di redditività registrati dai gruppi, nettamente inferiori anche a quelli medi del campione, eccezion fatta per il ROS che si dimostra relativamente il più elevato.

INSERIRE TABELLA 2

Tabella 2 Indici di redditività dei cluster

CLUS	CT		ROI		ROS	
	M	STD	M	STD	M	STD
CLUS 1	1,16	0,40	8,44	7,67	6,97	4,75
CLUS 2	1,01	0,48	6,24	3,15	6,93	3,75
CLUS 3	0,65	0,27	5,51	2,98	8,22	1,19
MEDIA	1,03	0,43	7,17	5,58	7,12	3,70

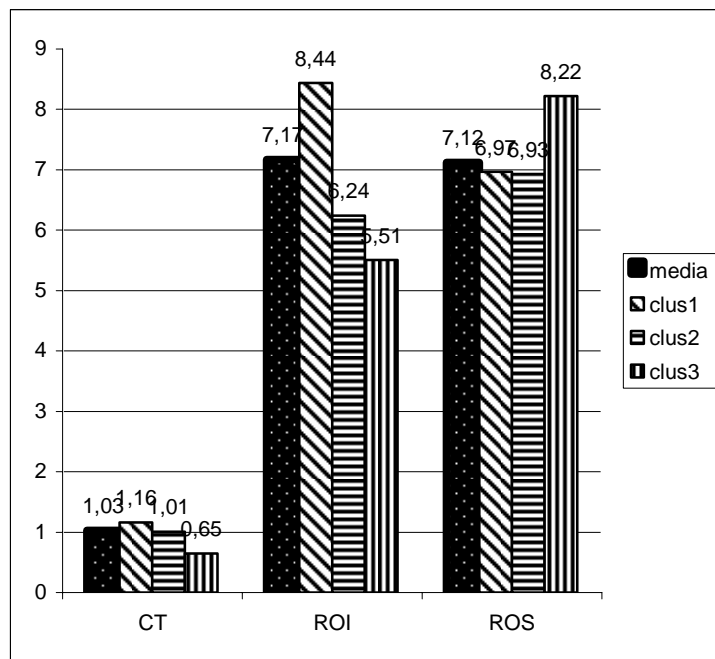
La lettura incrociata dei dati permette di trarre alcune prime conclusioni, in grado di integrare l'intelligibilità della successiva analisi inferenziale. In particolare, si può asserire che (almeno nell'ambito del settore e del territorio analizzato) quando nella cultura dell'imprenditore sia prevalente la "Dinamicità verso l'ambiente", è possibile osservare anche buoni risultati di ROS. Una cultura imprenditoriale che enfatizza la "Dinamicità verso l'organizzazione", invece, si osserva in concomitanza di notevoli

CT e ROI, mentre non univoca appare l'interpretazione della relazione tra un orientamento che esalti la "Coesione interna" ed i risultati d'impresa. Più in generale, sembra premiante una cultura imprenditoriale olistica positivamente centrata su tutti e quattro gli stili.

La Figura 3 riassume graficamente il confronto dei cluster, tra loro e rispetto alla media generale, per ogni indice di performance considerato, rendendo maggiormente intelligibile quanto detto.

INSERIRE QUI FIGURA 3

Figura 3 Confronti tra i cluster sui diversi indici di performance



A sostegno ed integrazione dell'analisi sin qui svolta, si è proceduto ad uno studio inferenziale sull'intero campione, volto a misurare l'eventuale relazione lineare tra cultura imprenditoriale ed indici di performance aziendale (Tabella 3).

In tabella, abbiamo riassunto, per ogni variabile di performance, le sole relazioni lineari statisticamente significative, che in gran parte

confermano quanto già osservato dalla lettura dei cluster; le variabili culturali non indicate, quindi, sono risultate non significativamente correlate all'indice di performance volta volta considerato.

INSERIRE TABELLA 3

Tabella 3 Risultati significativi dell'analisi di regressione.

Y	X	β	Test sul parametro		N. aziende nel modello	Indicatori della bontà del modello
			T	p-value		
CT	Dinamicità verso l'organizzazione	0,817	2,27	0,047	15	R2=0,393 R2 adj=0,150 F=1,62 Pv di F=0,244
ROI	Dinamicità verso l'ambiente	10,945	2,73	0,026	13	R2=0,603 R2 adj=0,405 F=3,04 Pv di F=0,084
	Integrazione con l'ambiente	- 15,269	-2,95	0,018		
ROS	Dinamicità verso l'ambiente	10,662	4,04	0,004	13	R2=0,7615 R2 adj=0,642 F=6,39 Pv di F=0,013
	Integrazione con l'ambiente	- 9,423	-2,90	0,020		

In particolare, considerando tutte le 15 osservazioni (N) ed un livello di significatività dello 0,05, risulta significativa e positiva la relazione lineare tra Capital Turnover e una cultura dell'imprenditore improntata alla "Dinamicità verso l'organizzazione".

L'analisi dei residui ha mostrato, d'altra parte, la presenza di alcune osservazioni ascrivibili, a seconda della variabile di performance considerata, a punti influenti (leverage), in grado di distorcere fortemente i parametri e la loro significatività⁵. Escludendo tali osservazioni dai rispettivi modelli, si è potuto constatare come la "Dinamicità verso l'ambiente" presenti una relazione lineare positiva con il ROS e con il ROI; relazione significativa (anche in termini di modello), ma di segno contrario è, invece, quella registrata dall'"Integrazione con l'ambiente sociale" nei confronti sia del ROS che del ROI.

5. Considerazioni di sintesi e possibili sviluppi futuri

Nell'ambito dello studio realizzato, la cultura è stata considerata quale variabile personale che orienta le scelte strategiche dell'imprenditore; questa, nell'ambito delle *small family firms*, è stata assunta sostanzialmente con la medesima caratterizzazione della cultura d'impresa.

Sebbene sia possibile immaginare che tale cultura risenta delle specificità settoriali e geografiche in cui si muove l'opera imprenditoriale, essa rappresenta, come dimostra la nostra analisi, un patrimonio unico (Schein, 2000).

⁵ Tali osservazioni sono state individuate attraverso analisi dei residui.

In sostanza la presenza di relazioni significative tra alcuni indicatori culturali⁶ e gli indici di performance, nonché la non omogeneità dei profili culturali degli imprenditori rileva a nostro avviso come l'imprenditore inserito in un "sistema locale omogeneo" si qualifichi come "risorsa idiosincratca" e "non riproducibile" anche dal punto di vista degli orientamenti culturali e quindi delle scelte strategiche e manageriali.

La differente focalizzazione sulla tipologia di performance tra imprese *embedded* all'interno di un medesimo sistema locale si è quindi potuta spiegare attraverso la dimensione culturale.

Al di là delle singole relazioni individuate, i risultati dello studio consentono anche una rilettura più ampia e "sistemica", delle performance delle *small family firms*, considerando le relazioni significative emerse per il ROS e il CT (Tabella 3).

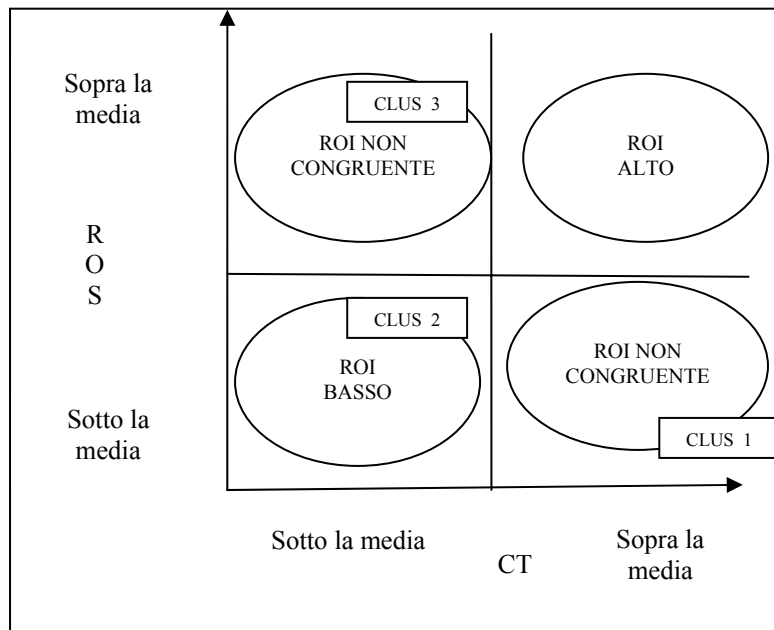
Utilizzando questi due indici di performance e considerando le suddette relazioni con gli stili di cultura imprenditoriale, si può giungere ad una rilettura dei livelli del ROI in chiave culturale⁷; ovvero, incrociando le dimensioni ROS e CT, si ottengono quattro definizioni del ROI che, in virtù delle relazioni individuate, è possibile collegare a differenti connotazioni della cultura dell'imprenditore (Figura 4).

INSERIRE QUI FIGURA 4

Figura 4 Relazione tra ROS, CT e ROI in funzione di una logica culturale.

⁶ Per la "Coesione interna" non sono state trovate relazioni significative, in questo contesto; non è, tuttavia, da escludere che essa possa in generale evidenziare un legame con qualcuno dei tre indicatori di performance.

⁷ In tale analisi, si farà riferimento al ROI che, per il triangolo di Du Pont, è spiegabile come prodotto del ROS per il CT.



Un elevato ROI si consegue sicuramente attraverso alti livelli di ROS e CT⁸ (quadrante in alto a destra); simili risultati risultano interpretabili, in funzione delle suddette relazioni con gli stili culturali. Infatti, una cultura imprenditoriale, che enfatizzi la "Dinamicità verso l'ambiente" nei processi decisionali, agirà con effetto positivo sul ROS, innalzandolo; al contempo, se la cultura dell'imprenditore si presenta con basso stile "Integrazione con l'ambiente" (quindi, deprimendo limitatamente il ROS), è ipotizzabile che gli effetti dei due stili si cumulino ed interagiscano per un buon livello di ROS. Qualora la cultura dell'imprenditore, sottostante il suo processo di scelta, si caratterizzi anche per la forte presenza di uno stile "Dinamicità verso l'organizzazione", è prevedibile un buon livello di CT. Quindi, una cultura imprenditoriale, caratterizzata dall'enfasi sugli stili "Dinamicità verso l'ambiente" e "Dinamicità verso l'organizzazione" e da basso orientamento sullo stile "Integrazione con l'ambiente" nel processo decisionale, si assocerà ad elevati livelli di ROS, di CT e,

conseguentemente, di ROI; ovvero, tale connotazione culturale, assunta dall'imprenditore nei suoi processi di scelta, contribuirà ad una configurazione di performance aziendale elevata nei tre indici di risultato proposti. Nessuno dei tre cluster identificati, nella nostra analisi, è comunque rappresentativo di tale situazione ideale. Seguendo tale logica, è possibile provare a spiegare le rispettive performance.

Il CLUS 2 registra bassi indici di risultato, in termini di ROS, di CT e, quindi, di ROI (quadrante in basso a sinistra). Scarsa è in effetti la connotazione culturale dell'imprenditore in termini di "Dinamicità verso l'ambiente", con conseguente effetto negativo sul ROS, rafforzato dall'accento sullo stile "Integrazione con l'ambiente" nell'orientamento dei suoi processi di scelta. La scarsa presenza, nella cultura imprenditoriale, dello stile "Dinamicità verso l'organizzazione" può poi giustificare il contenuto CT. In definitiva, i bassi risultati conseguiti dal CLUS 2 possono leggersi come risultanti di una cultura imprenditoriale, caratterizzata congiuntamente da scarso stile "Dinamicità verso l'organizzazione", limitata presenza dello stile "Dinamicità verso l'ambiente" e marcato accento su quello della "Integrazione con l'ambiente".

Il CLUS 1 si posiziona, invece, in una delle due situazioni di ROI "non congruente"⁹, precisamente nel quadrante in basso a destra. In questo caso, l'alto ROI del cluster è frutto di un CT elevato, in grado di controbilanciare l'effetto di un ROS lievemente sotto la media. Il ROS, infatti, risente positivamente del livello medio-alto dello stile "Dinamicità verso l'ambiente"; tuttavia, tale effetto

⁸ In questo caso, sopra la media generale di Tabella 2.

⁹ I differenti livelli di ROS e CT possono dare adito a ROI difficilmente prevedibili a priori, poiché frutto del livello e della combinazione variabile dei due elementi moltiplicati.

viene in parte ridotto dalla congiunta enfasi sullo stile “Integrazione con l’ambiente” che sul ROS spinge in senso negativo. Dall’altro lato, la contemporanea e forte presenza dello stile “Dinamicità verso l’organizzazione” contribuisce ad un alto CT. In questo caso, dunque, un orientamento culturale seguito dall’imprenditore nei processi decisionali strategici, risultante dalla forte e congiunta enfasi sugli stili “Dinamicità verso l’organizzazione”, “Dinamicità verso l’ambiente” e “Integrazione con l’ambiente”, si associa ad un elevato livello di ROI, frutto di un alto CT e di un ROS non particolarmente eccellente.

Infine, la situazione propria del quadrante in alto a sinistra definisce una posizione intermedia, definita sempre “non congruente”, rappresentata dal CLUS 3; questi registra un ROI modesto, risultato di un ROS elevato e di un CT molto basso. Qui, il ROS risente negativamente dell’enfasi posta sullo stile “Integrazione con l’ambiente”, ma tale effetto è controbilanciato dallo stile “Dinamicità verso l’ambiente” presente nell’orientamento di scelta. La cultura dell’imprenditore si connota inoltre per la mancanza dello stile “Dinamicità verso l’organizzazione”, con conseguente effetto deprimente sul CT. In sintesi, la cultura, che guida l’imprenditore del CLUS 3, si connota per la contenuta presenza dello stile “Dinamicità verso l’ambiente”, per la mancanza di quello “Dinamicità verso l’organizzazione”, mentre marcato è l’orientamento sul fronte della “Integrazione con l’ambiente”; il risultato di simile impostazione culturale è una performance differenziata sui tre indici di risultato.

Se riportiamo le considerazioni sul piano economico-aziendale le imprese che hanno una composizione del ROI caratterizzata da un CT relativamente alto ed un ROS relativamente basso tendono a

focalizzare scelte maggiormente orientate all'efficienza interna ed ai volumi.

Per altri versi, imprese che evidenziano una composizione del ROI relativamente alto nella componente del ROS e relativamente basso in quella del CT tendono a focalizzare maggiormente i loro processi sulla dimensione qualitativa.

Gli elementi di novità che emergono dalle considerazioni sviluppate non riguardano, quindi, esclusivamente la possibilità di una lettura "culturale" del ROI, ma concernono anche il possibile riferimento alle prospettive teorico-concettuali utili all'interpretazione delle logiche decisionali e della performance aziendale.

La prima considerazione fa riferimento al modello di analisi di Denison dal quale siamo partiti. I nostri risultati, al contrario di quanto evidenziato nel modello originario, non mostrano una relazione significativa tra la dimensione "coesione interna" e la performance.

In sostanza le scelte strategiche degli imprenditori che si focalizzano verso l'interno con logiche di stabilità non sembrano, almeno nel nostro caso, avere alcuna relazione significativa con le performance.

Facendo, inoltre, riferimento alle relazioni scelte imprenditoriali-performance, tenuto conto dei risultati dell'analisi, risulta che culture imprenditoriali enfatizzanti la dimensione dinamica si associano a buoni risultati di performance (aspetto peraltro già individuato dalle dottrine delle risorse), come risultato di un processo decisionale che persegue congiuntamente qualità (alto ROS) ed efficienza (alto CT). Invece, la predominante presenza di un'ottica statica nella cultura imprenditoriale è combinabile con performance non brillanti, frutto di una non chiara definizione della

prospettiva decisionale (qualità/efficienza). A quest'ultima condizione appartiene il CLUS 2, mentre il CLUS 1 è espressivo di aziende che ricercano, in un'ottica tipicamente industriale, la massimizzazione dell'efficienza; il CLUS, infine, è rappresentativo di imprese artigianali, esaltanti il fattore qualità nelle proprie scelte strategiche.

Non si vuole, per questa via, giustificare la performance attraverso i soli tre indici culturali: la performance aziendale costituisce una dimensione assai complessa, per cui è necessario l'utilizzo di molte più variabili esplicative (oltre che di controllo)¹⁰ e di altri indici di risultato per trarre definitive conclusioni. Allo stesso tempo, la ristrettezza e particolarità del campione non consente un'estensione delle conclusioni al più ampio scenario del FB.

Quello che tuttavia risulta evidente dallo studio è la conferma dell'unicità della cultura dell'imprenditore in simili contesti e, soprattutto, la dimostrazione di come questa sia capace di migliorare la comprensione di alcuni dei *drivers* generatori di differenziali di competitività sostenibili.

Alla luce di simili risultati, riteniamo che la cultura dell'imprenditore possa considerarsi valido strumento, per l'interpretazione dell'operato di *small family firms* e della loro competitività; quindi, come tale, essa può essere considerata un aspetto da approfondire da parte della dottrina e della ricerca, in quanto utile ad impostare e calibrare le diverse tematiche che tipicamente trovano respiro nel dibattito sulle imprese familiari.

In tal senso possono essere arricchiti gli interessi di ricerca prevalenti degli studiosi del family business, orientati soprattutto sugli aspetti della successione, della governance e della pianificazione dello sviluppo.

¹⁰ Per questioni di sintesi l'analisi delle variabili di controllo è stata fatta solo sulla dimensione d'impresa che è risultata non significativa.

APPENDICE - Variabili indicatore utilizzate nella determinazione di ciascun indice della cultura imprenditoriale, per ogni azienda del campione impiegato di *family firms*.

X1 – DINAMICITA' VERSO L'AMBIENTE (FOCUS ESTERNO / DINAMICITA')			
Variabile inserite:		Significato di 0:	Significato di 1:
x1	Apertura del capitale	Non disponibile	Disponibile
x2	Coinvolgimento di collaboratori esterni nella definizione di decisioni pertinenti l'ambiente.	Nessun supporto di collaboratori esterni	Supporto di collaboratori esterni
x3	Accordi interimpresa per l'innovazione negli ultimi 5 anni	Nessun accordo realizzato	Realizzati accordi.
x4	Presenza estera dell'organizzazione	Nessuna presenza estera	Presenza all'estero

X2 – DINAMICITA' VERSO L'ORGANIZZAZIONE (FOCUS INTERNO / DINAMICITA')			
Variabili inserite:		Significato di 0:	Significato di 1:
x5	Sistemi di ricerca, selezione e inserimento del personale.	Non utilizzati	Utilizzati
x6	Sistemi di formazione manageriale	Non utilizzati	Utilizzati
x7	Numero di dimessi in tre anni	Superiore o uguale alla media del campione	Inferiore alla media del campione
x8	Budget in formazione	Previsione di stabilità o riduzione del budget	Previsione di incremento del budget in formazione

X3 – INTEGRAZIONE CON L'AMBIENTE (FOCUS ESTERNO / STABILITA')			
Variabili inserite:		Significato di 0:	Significato di 1:
x9	Numero di enti/associazioni a cui partecipa la proprietà	Inferiori alla media del campione	Superiore o uguale alla media del campione
x10	Accordi interimpresa a fini produttivi	Nessun accordo presente	Presenza di accordi

x11	Numero di associazioni locali con cui l'impresa ha rapporti	Inferiori alla media del campione	Superiore o uguale alla media del campione
x12	Presenza in azienda di un addetto/unità che presidi in modo effettivo il mercato e la concorrenza	Nessuna presidio del mercato e della concorrenza	Presidio del mercato e della concorrenza

X4 – COESIONE INTERNA (FOCUS INTERNO / STABILITA')			
Variabili inserite:		Significato di 0:	Significato di 1:
x13	Coesione entro il gruppo decisionale d'impresa	Coesione bassa o molto bassa	Coesione alta o molto alta
x14	Collegialità dei processi decisionali	Collegialità assente o rara	Collegialità costante o frequente
x15	Sistema informativo aziendale per la condivisione e mantenimento di conoscenze/esperienze critiche	Non presente	Presente
x16	Figure aziendali volte a facilitare la trasmissione e condivisione di conoscenza	Non presente	Presente

BIBLIOGRAFIA

ALVESSON M. (1993), *Cultural Perspective on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, (trad. it. Prospettive culturali per l'organizzazione, Guerini e Associati, Milano 1996).

ANDERSON R.C., REEB D. M. (2003), *Founding-family ownership and firm-performance: evidence from the S&P 500*, in "Journal of Finance", vol. 58.

BARNEY J. B. (1986), *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?*, in "Academy of Management Review", vol. XI, no. 3.

BOLOGNINI B., *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Carocci ed., Roma, 2001.

CAVALIERE V. (1999), *Le competenze come strumento di valutazione dei differenziali di competitività: un caso concreto*, CEDAM, Padova.

COMPAGNO C. (a cura di) (2003), *Piccole e medie imprese in transizione. Una comparazione internazionale*, UTET, Torino.

DAILY C. M., DOLLINGER M. J. (1992), *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*, in "Family Business Review", vol. V, no. 2.

DAVIS S. M. (1984), *Interpretare il mutamento*, IPSOA, Milano.

DEAL T. E., KENNEDY A. A. (1982), *Corporate cultures The rites and rituals of corporate life*, Penguin Books, Harmondsworth (trad. It. *Cultura d'impresa. Riti e rituali nella vita aziendale*, Editoriale Itaca, Milano 1994).

DENISON D. R. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, NY.

DENISON D. R., LIEF C., WALD J. L. (2004), *Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths*, in "Family Business Review", vol. XVII, no.1.

DENISON D. R., MISHRA A. K. (1995), *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, in "Organization Science", vol. VI, no.2.

DYER W. G. (2006), *Examining the 'Family Effect' on firm performance*, in "Family Business Review", vol. XIX, no. 4, 2006.

FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, Giuffr , Milano.

GAGLIARDI P., MONACI M. (1997), *La cultura*, in Costa G., Nacamulli R. C. D. , *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 2, UTET, Torino.

GAGLIARDI P. (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986.

GALLO G. A., TAPIS J., CAPPUYNS K. (2000), *Comparison of family and non-family business: financial logic and personal*

preferences, in “Chair of Family Business”, IESE Research Papers, University of Navarra, no. 406 bis.

HALL A., MELIN L., NORDQVIST M. (2001), *Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns*, in “Family Business Review”, vol. 14, no.3.

HATUM A., PETTIGREW A. M. (2004), *Adaptation under environmental turmoil: organization flexibility in family-owned firms*, in “Family Business Review”, vol. XVII, no. 3.

LIZZA P. (2005), *La cultura aziendale nel governo dell’impresa*, Giuffré ed., Milano.

MERCURIO R. (1992), *L’industria ferrotranviaria europea*, Etas Libri, Milano.

OUCHI W. G. (1981), *Theory Z: how American business can meet Japanese challenge*, Addison-Wensley, Menlo Park.

PETERS T. J., WATERMAN R. H. (1982), *In search of excellence*, Harper and Row, NY.

PETTIGREW A. (1986), *Cultura organizzativa, una famiglia di concetti*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino.

PETTIGREW A. M. (1979), *On studying organizational cultures*, in “Administrative Science Quarterly”, vol. 24, no. 4.

PFEFFER J. (1986), *Il management come azione simbolica: la creazione e conservazione dei paradigmi organizzativi*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino.

RUMELT R. P. (1984), *Toward a strategic theory of the firm*, in R. Lamb, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, NJ.

SCHEIN E.H. (1985), *Organization Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers (trad. it. *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano).

SCHOCKLEY-ZALABACK P., CESARIA R. (1992), *Cultura e organizzazione*, in "Sviluppo e organizzazione", n.134.

SMIRCICH L. (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*, in "Administrative Science Quarterly", vol. 28, pp. 339-358.

SORENSEN R. L. (2000), *The contribution of leadership style and practices to family and business success*, in "Family Business Review", vol. XIII, no.1.

STRATI A. (1992), *Organizational Culture*, in Széll G., *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management*, de Gruyter, Berlin.

VILLALONGA B., AMIT R. (2004), *How do family business ownership, control, and management affect firm value*, Harvard Business School and Wharton School, University of Pennsylvania.

WEICK K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed.
Reading, MA: Addison- Wesley.