

# IL PROCESSO DI FORMAZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI NELLE MEDIE IMPRESE: UN'ANALISI PER CASI<sup>1</sup>

di Lara Penco

## 1. Introduzione

Il tema delle medie imprese è diventato assai attuale nel dibattito relativo all'evoluzione della struttura socio-economica del nostro Paese giacchè indagini condotte sistematicamente hanno evidenziato il contributo che esse forniscono nel processo di creazione di ricchezza e di sviluppo dell'occupazione (Mediobanca-Unioncamere, 2010; Unioncamere-Tagliacarne, 2005). La rilevanza delle imprese di media dimensione ha pertanto sollecitato il crescente interesse degli studiosi aziendalisti, i quali hanno provveduto ad analizzare le specificità di natura strategica, l'originalità del business model adottato e del posizionamento competitivo di questa tipologia aziendale (cfr. Butera, 2008; Dalli e Tunisini, 2007; Varaldo, 2009).

Il presente contributo intende rispondere ad una specifica domanda di ricerca, ovvero come si formano le strategie nella media impresa. Per rispondere alla *research question*, il paper utilizza la metodologia dei casi multipli, analizzando congiuntamente la struttura e l'organizzazione del processo di formazione della strategia di quattro imprese liguri di media dimensione.

Il paper è articolato in tre parti.

Nella prima, si definiscono alcune delle caratteristiche principali delle medie imprese. Successivamente, è tratteggiato il contesto teorico di riferimento. Occorre precisare che lo studio dei possibili approcci al processo di formazione della strategia nelle imprese di media dimensione è stato ricostruito ricorrendo all'ampia produzione scientifica che ha affrontato il tema della strategia con riferimento all'ampio aggregato PMI; dall'analisi della letteratura si individuano i presupposti e gli strumenti concettuali sui cui è stato impostato lo studio specifico.

---

<sup>1</sup> Il lavoro rientra nel Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale (Bando 2007) "La valutazione della consonanza/dissonanza intersistemica nella media impresa", UO di Genova, R.S. Prof. Genco, nell'ambito del Progetto coordinato dal Prof. Corrado Gatti "Metodologie e strumenti per la valutazione della consonanza nell'ambito delle decisioni strategiche d'impresa" e nella ricerca "La Media Impresa", finanziata dalla fondazione Carige.

Nella terza parte, si è proceduto ad evidenziare alcune caratteristiche del processo strategico nelle imprese di medie dimensioni, mediante l'analisi di alcuni casi aziendali. L'analisi dei casi aziendali contribuisce a validare le ipotesi sottostanti al presente studio e consente di realizzare alcune riflessioni di carattere generale sull'applicazione di strumenti di formalizzazione della strategia. Infine, si evidenziano le considerazioni conclusive.

## 2. Il problema della definizione delle medie imprese

Un primo problema consiste nel chiarire quali siano le caratteristiche che sotto il profilo dimensionale consentono di enucleare le peculiarità delle medie imprese nell'ambito del macroaggregato delle "Piccole e medie imprese" (PMI) e di quello delle "Grandi imprese" (GI). Lo studio del fenomeno "media impresa" impone, pertanto, la scelta di adottare opportuni parametri, di natura quantitativa, qualitativa o ibrida, che consentano di circoscrivere il campo di analisi, al fine di impostare analisi conoscitive sulle caratteristiche di questa tipologia aziendale. Le fonti economiche-statistiche e la letteratura fanno ricorso a due classi di parametri definitivi, gli uni di carattere prettamente quantitativo, gli altri di carattere qualitativo, che verranno esplicitati di seguito. Sotto un profilo quantitativo, i parametri a cui ricorrono gli studi incentrati sulle analisi delle diverse classi dimensionali sono costituiti dall'ammontare dei ricavi e dal numero di dipendenti; talvolta vengono utilizzati anche altri criteri quali l'attivo di bilancio, il valore aggiunto e l'ammontare dei mezzi propri, nonostante la loro adozione sia rara e di difficile applicazione giacché non si sono individuate, universalmente e inequivocabilmente, soglie minime e massime per la definizione delle diverse classi dimensionali. Lo studio relativo alle medie imprese industriali italiane, realizzato congiuntamente da Mediobanca e Unioncamere, considera come medie imprese industriali "le società di capitale aventi forza lavoro compresa nella classe 50-499 dipendenti che nel contempo hanno realizzato un fatturato tra 13 e 290 milioni di euro" e che siano indipendenti, ovvero non controllate da grandi gruppi o da società estere. Le soglie di fatturato sono state poi successivamente innalzate a 15 milioni di euro e a 330.

Nella produzione scientifica, alcuni autori che hanno studiato le specificità delle diverse classi dimensionali, si sono posti il problema della definizione del proprio campo di indagine, proponendo pertanto parametri e soglie discriminanti alquanto differenziati. La *Tab. 1* illustra in un quadro sinottico i diversi parametri quantitativi adottati dagli autori prevalenti che hanno studiato il fenomeno delle medie imprese.

Tra di essi, Simon e Zatta non utilizzano limiti quantitativi univoci, ma dipendenti dalla struttura di ciascun business, ovvero la dimensione della

“media” impresa viene relativizzata. L’orientamento verso una “relativizzazione” dei parametri quantitativi permane negli studi recentemente coordinati da Varaldo, Dalli, Tunisini e Resciniti (2009), i quali – presentando molteplici casi di medie imprese – spesso prescindono dai limiti proposti da Mediobanca (che viene tuttavia considerato un riferimento essenziale per definire il campo di indagine), andando a considerare come *middle class* realtà aziendali molto più grandi o che non rispondono talvolta al requisito dell’indipendenza, essendo società inserite in grandi gruppi aziendali, spesso internazionali.

*Tab.1 - Classificazione delle classi dimensionali delle imprese proposte dalla letteratura in tema di “medie imprese”*

fonte	anno	Numero addetti		Fatturato (mil. di €)	
		da	a	da	a
<b>Mediobanca - Unioncamere</b>	2010	50	499	13 (15)	290 (330)
<b>Butera</b>	1998	100	500	25,8	206
<b>Corbetta</b>	1999	251	1000	25,8	516
<b>Bruni</b>	1987	200	499		
<b>Guerci</b>	1998			50 mld £	1000 mld £
<b>Coltorti</b>	2004	50	499	13	260
<b>Iacobucci</b>	2007			6-7 mld €	100 mln €;
<b>Colacurcio e Stanca</b>	2007			300	500
<b>Simon e Zatta</b>	2007	Dimensione relativa al settore o alla porzione di settore			
<b>Dalli e Tunisini</b>	2009	Mediobanca + Dimensione relativa al settore o alla porzione di settore			

Le definizioni di ordine quantitativo, come è noto, possiedono il pregio di essere facilmente applicabili, e permettono una distinzione immediata fra imprese, senza richiedere un elevato livello di conoscenza delle attività e delle caratteristiche delle singole aziende (Dubini, 1995). Pur tuttavia, discriminare fra tipologie di imprese utilizzando solo parametri quantitativi di prima approssimazione e molto sintetici costituisce un limite giacchè non consente di evidenziare alcuni connotati distintivi della *middle class*, sia in rapporto alla grande impresa, sia all’interno dell’universo delle Pmi fra diverse tipologie di imprese minori.

La letteratura - prevalentemente di matrice economico-aziendale – si è pertanto posta il problema dell’individuazione dei caratteri qualitativi prevalenti di questa tipologia di impresa (Lago e Minoja, 1998). Sebbene larga parte della dottrina si riferisca spesso genericamente alle PMI, alcuni contributi consentono di delineare alcuni aspetti distintivi della media impresa rispetto alla piccola. Le caratteristiche prevalenti della tipologia media impresa (Corbetta, 1999; Marini, 2008; Butera, 1998; Tunisini, 2006; Simon e Zatta, 2007; Dalli e Tunisini, 2007; Tunisini, 2009) riguardano, tra le altre:

- a) l'orientamento strategico alla focalizzazione su segmenti di mercato, spesso internazionali, in cui l'impresa ricerca un posizionamento di leadership e alla crescita;
- b) l'importanza dell'imprenditore e il ruolo delle famiglia proprietaria nella gestione dell'impresa che convive con l'allargamento del team di vertice verso una crescente managerializzazione;
- c) la "doppia posizione" di impresa leader rispetto al comparto industriale di riferimento e di impresa piccola rispetto al più generale settore di appartenenza.
- d) la flessibilità organizzativa e l'importanza del fattore umano;
- e) l'adozione di un modello organizzativo a rete e l'appartenenza a network di imprese;
- f) il radicamento territoriale, spesso in sistemi locali;

Ai fini del presente lavoro, particolarmente interessanti sono le peculiarità relative ai contenuti strategici (a) e alla struttura di governo (b) giacché tali fattori incidono direttamente sul processo di formazione delle strategie aziendali.

## **2. La formazione delle strategie nelle imprese minori: approcci teorici a confronto**

In termini generali, il momento della formazione della strategia è considerato un momento cruciale per le imprese giacché coincidente con il momento in cui l'impresa elabora il proprio *Strategic Thinking* (Heracleus, 1998) da cui scaturiscono le fonti del vantaggio competitivo e i comportamenti strategici. A motivo della sua rilevanza, la problematica inerente al *come si forma la strategia aziendale* è stato oggetto di una copiosa produzione scientifica di matrice manageriale; produzione che, come è noto, assume come punto di riferimento la realtà delle grandi imprese e in particolare di quelle statunitensi.

Ripercorrendo sinteticamente i passi essenziali della teoria, rispetto alle modalità con cui viene formata la strategie nelle imprese, sono generalmente individuati due approcci prevalenti; l'uno di tipo razionalistico, l'altro di tipo comportamentale, basato sull'apprendimento e sulla valorizzazione della conoscenza. All'approccio razionalistico, può ricondursi la vasta letteratura che ha teorizzato e analizzato il processo di pianificazione strategica, ovvero il processo strutturato e formalizzato di elaborazione dei piani aziendali (Mazzola, 2003) che diventano uno strumento di governo essenziale, soprattutto, per le esigenze proprie delle grandi imprese (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Lorange, 1980). Secondo l'approccio comportamentale, la strategia è emergente, ovvero è frutto dell'apprendimento maturato, a livello individuale e collettivo, dalle persone impegnate a vario titolo nella gestione operativa aziendale; è l'intuito e la creatività

del decisore che contribuisce effettivamente alla definizione dei percorsi strategici (Mintzberg, 1985) e non quindi le procedure e i piani formalizzati. La recente letteratura ha cercato di “mediare” tra queste posizioni contrapposte, proponendo l'utilità di adozione di procedure formalizzate ma rese maggiormente flessibili e reattive rispetto alla turbolenza ambientale.

Per rispondere alle domande di ricerca (come si formano le strategie le medie imprese? esistono eventuali specificità delle stesse rispetto alle imprese di grandi dimensioni e piccole?) occorre precisare che non esiste una letteratura specifica sul tema per le imprese di media dimensione.

Alcuni presupposti teorici relativi al processo di formazione delle strategie nella media impresa possono essere pertanto rinvenuti nella letteratura elaborata per la genericità dell'aggregato PMI. Peraltro, gli studi relativi alla generalità delle PMI pervengono a conclusioni che possono essere adattate per il segmento “medie imprese”, giacché essi assumono come riferimento realtà aziendali più grandi e strutturate sotto il profilo organizzativo in cui il problema delle modalità attraverso cui si formano le strategie aziendali (per es. adozione di strumenti formalizzati; ruolo dei diversi soggetti decisori, ecc.) assume una certa rilevanza.

Il tema della formazione della strategia nelle imprese minori può essere ricondotto ad alcuni filoni interpretativi, quali: l'approccio dell'imprenditorialità; l'approccio family business; l'approccio strategico alle small business. Il primo filone si sviluppa nel *corpus* di studi legati all'imprenditorialità, riferita alle imprese minori (Casson, 1990; Zanni, 1995; Zampi e Zanni, 1994)<sup>2</sup>. Nelle imprese “imprenditoriali”, si riscontrano alcune peculiarità circa il contenuto delle strategie e circa il processo di formazione delle strategie. Con riferimento al contenuto, nelle imprese “imprenditoriali” le scelte strategiche a livello business e corporate coincidono, realizzandosi di fatto una sovrapposizione tra i due livelli decisionali (Kraus, Kauranen, 2009); in altre parole, la presenza di un soggetto che esercita una funzione “di guida” porta a centralizzare tutte le decisioni di natura strategica e a considerarle in modo unitario. Con riferimento al processo, nelle imprese imprenditoriali le decisioni strategiche sono assunte in modo accentrato da colui che esercita la funzione imprenditoriale; da questo soggetto – e dalla sua cultura - discendono la visione, la missione e i comportamenti strategici. Per sostenere il processo decisionale, sono talvolta adottati strumenti di strategic management finalizzati soprattutto a valutare nuove opportunità di mercato, quali per esempio il business plan, la SWOT analysis, il ciclo di vita del prodotto/settore, ecc.

---

<sup>2</sup>Il connotato di imprenditorialità non è solo riconducibile alle imprese minori. Infatti, se è riscontrato che la prevalenza delle imprese minori sono governate da un imprenditore-proprietario che esercita anche una funzione imprenditoriale, spesso l'imprenditorialità si può altresì individuare in imprese più strutturali e manageriali, in cui un manager (o un gruppo di manager) assume una funzione di direzione e di spinta verso percorsi di sviluppo e di innovazione (Demattè, 1991).

Un secondo filone si inserisce nell'alveo di studi riconducibili al family business<sup>3</sup>. Le imprese familiari non necessariamente si configurano come imprese di piccola e media dimensione (Gennaro, 1985). Vero è, tuttavia, che le imprese minori tendono a coincidere con imprese familiari (Cafferrata, 1988). Nel dibattito sul Quarto Capitalismo, Colli evidenzia come le medie imprese siano imprese prettamente a carattere familiare (2003). In queste imprese, i membri della famiglia assumono o ispirano le decisioni strategiche (Marchini, 1995). Se orientate alla crescita, trovano applicazione alcuni strumenti dello strategic management e sono utilizzati "rudimentali" piani strategici. Il piano diventa uno strumento utile per definire in modo chiaro gli obiettivi e i contenuti della strategia; costituisce un mezzo di comunicazione e di sollecitazione del *commitment* a tutti i livelli dell'organigramma aziendale. L'utilità di un piano strategico si avverte, altresì, nel momento della successione poiché in esso viene definito l'orientamento strategico aziendale che dovrà essere assunto dalle nuove generazioni (Mazzola, Marchisio, Astrachan, 2008, p. 255). Un terzo approccio alla formazione della strategia nelle imprese minori si inserisce negli studi focalizzati sulle problematiche strategiche delle small business, intendendo con questo termine ancora un aggregato indistinto in cui confluiscono imprese piccole e imprese medie, familiari o manageriali (Robinson e Pearce, 1984; Lyles et al. 1993; Gibson e Cassar, 2002). Nell'ambito di questo approccio, si possono riscontrare contributi volti a dimostrare (Rangone, 1999):

- a) la presenza o l'assenza di strumenti di analisi e di pratiche di pianificazione nelle imprese minori;
- b) l'utilità degli strumenti di formalizzazione della strategia e l'efficacia di tali strumenti sulla performance aziendale.

Pochi studi, invece, si focalizzano – con un approccio normativo - sugli strumenti più opportuni per sostenere i processi decisionali delle imprese minori. Con riferimento al primo punto (a), le ricerche sul tema hanno evidenziato come l'adozione di strumenti di pianificazione formale nelle imprese minori appaia molto scarsa (Sexon, e Van Auken, 1985); ciò sembra essere riconducibile alla coincidenza tra proprietario-manager e alla gestione accentrata ed imprenditoriale (Gibb, e Scott, 1985). Nonostante non possa essere sancito un rapporto di tipo deterministico tra ciclo di vita e livello di formalizzazione (spesso confutato anche da casi empirici), l'importanza dell'adozione di strumenti di pianificazione strategica aumenta considerevolmente con la crescita e con l'avvicinarsi alle fasi di maturità dell'impresa, allorquando inizia a profilarsi una maggiore sepa-

---

<sup>3</sup> Esiste uno stretto rapporto tra impresa familiare e impresa imprenditoriale; Marchini (1995, p. 128) sostiene che "l'impresa imprenditoriale può essere considerata anche come un'impresa "prefamiliare": la grande diffusione dell'impresa familiare pone in evidenza che colui che la fonda è propenso a darvi continuità attraverso i figli o altri stretti familiari".

razione tra proprietà e controllo e/o una maggiore managerializzazione della gestione aziendale (Scott e Bruce, 1988; Churchill e Lewis, 1983). La crescita, inoltre, aumenta considerevolmente la complessità organizzativa e pertanto stimola l'adozione di procedure formalizzate (non a caso, infatti, la pianificazione strategica è stata elaborata per fare fronte alle esigenze proprie delle grandi corporation)<sup>4</sup>. Con riferimento al secondo punto (b), la letteratura identifica come l'adozione di strumenti di formalizzazione del processo di creazione della strategia debba considerarsi a "*small business necessity, not a large firm luxury*" (White, 1998). La pianificazione strategica facilita il processo di apprendimento interno ed esterno; aiuta a potenziare le risorse aziendali; promuove la conoscenza e l'interpretazione di variabili esterne critiche per la comprensione del contesto in cui l'impresa si muove. Agevolando processi di interscambio e dialogo nell'impresa, l'adozione di procedure maggiormente formalizzate crea un contesto ottimale in cui si possono assumere le decisioni strategiche. Dal versante relazionale, la pianificazione crea una maggior legittimazione dell'impresa presso i diversi stakeholder, giacché agevola una *disclosure* di informazioni ritenute rilevanti e fa convergere le risorse interne verso i medesimi obiettivi. Infine, stimola lo sforzo di quantificare gli obiettivi, in termini di target di natura finanziaria e operativa. Formalizzare la strategia può essere utile nelle situazioni di turbolenza, che spesso per le imprese minori divengono critiche (Peel e Bridge, 1998, p. 849); nelle fasi di intensa crescita aziendale (Upton, Teal Felan, 2001); nella gestione dello sviluppo di imprese ad alta tecnologia (O'Regan e Ghobadian, 2005). Alcuni contributi si sono soffermati sulle relazioni tra la formalizzazione della strategia e le performance aziendali. Nonostante il processo di pianificazione sia scarsamente applicato nelle imprese minori, alcuni studi sono pervenuti alla conclusione che le imprese di successo possiedono un sistematico processo di pianificazione (rispetto a quelle "fallimentari"), facendo così configurare una correlazione positiva tra formalizzazione della strategia e performance (Perry 2001; Schwenk e Scharder, 1993). Il processo di formazione della strategia - secondo un processo di pianificazione - assume, tuttavia, connotati profondamente diversi rispetto a quello delle grandi imprese. Le grandi imprese utilizzano il piano per integrare gli obiettivi e le attività dei diversi business rispetto ad una prospettiva di corporate (il sistema di pianificazione inizia al livello

---

<sup>4</sup>Le indagini empiriche confermano queste ipotesi: una ricerca condotta su 65 imprese familiari di piccola e media dimensione e in forte crescita (Upton N., Teal E.J., Felan J.T., 2001) ha dimostrato che la prevalenza di queste imprese redige un piano strategico scritto il cui orizzonte temporale è prevalentemente triennale (50%). Considerato che la crescita richiede un forte commitment, nel processo di stesura del piano viene coinvolto il consiglio di amministrazione e il contenuto in termini di strategie e di performance viene condiviso con i lavoratori a tutti i livelli, anche con una frequenza molto alta (il 53% mensile): la condivisione della vision e dei piani diventa un fattore di successo per le imprese in forte crescita (Upton et al., 2001).

corporate e poi viene ribaltato a livello dei singoli business). Nelle imprese minori, invece, il sistema di pianificazione riguarda essenzialmente il livello business, che coincide spesso con l'intera impresa. Inoltre, nelle imprese minori, il piano, che è il risultato di un processo continuo, è destinato a cambiare con grande rapidità e costituisce uno strumento di condivisione - tra tutti i livelli dell'organizzazione - dei percorsi di sviluppo strategico (Peel e Bridge, 1998, p. 849). Con riferimento poi agli strumenti impiegati, la scarsa letteratura sul tema identifica come essi varino a seconda delle condizioni in cui si trovano le imprese minori; possono a questo proposito essere individuate imprese "statiche", ovvero orientate al mantenimento del posizionamento e alla stabilità dimensionale, e imprese "dinamiche", orientate, invece, alla crescita (Gandolfi, 2009; Marchini, 1995). Per le imprese statiche, strumenti di pianificazione possono limitarsi all'adozione di una *checklist*, destinata ad individuare i cambiamenti più significativi che possono avere un riflesso sulla gestione aziendale (Nagel, 1981). Per le imprese dinamiche, invece, la formalizzazione della strategia è funzionale non tanto ad un controllo dello *status quo* quanto piuttosto ad una gestione dello sviluppo (Upton, Teal, Fean, 2001); l'analisi ambientale diviene così il punto di partenza necessario per impostare i comportamenti aziendali (Marchini, 1995). Il modello di Gibb a Scott (1985) viene ancora considerato attuale; in questo modello si suggerisce di adottare sistemi di gestione *ad hoc* per alcune decisioni di impatto strategico. Come osservato da Gandolfi (2009), questa impostazione appare applicabile per le medie imprese, operanti in settori nuovi o che si caratterizzano per rapidi cambiamenti. La gestione per progetti diventa infatti una valida alternativa alla pianificazione integrale, poiché impone alle imprese di acquisire informazioni ambientali adeguate e riferibili alle singole problematiche strategiche che di volta in volta devono essere affrontate.

La Tab. 2 analizza i tratti salienti di ciascun filone.

Tab. 2 - Quadro sinottico dei prevalenti approcci al processo strategico delle imprese minori

	<i>Approccio imprenditorialità</i>	<i>Approccio Family business</i>	<i>Approccio Strategico /small business</i>
<i>Soggetto decisore</i>	Imprenditore	Famiglia	Manager/ Imprenditore/Famiglia
<i>Fattori condizionanti il processo strategico</i>	Visione dell'imprenditore Cultura dell'imprenditore	Cultura della famiglia Problemi di successione	Dimensioni aziendali Ciclo di vita Complessità del business Settore

*continua ...*



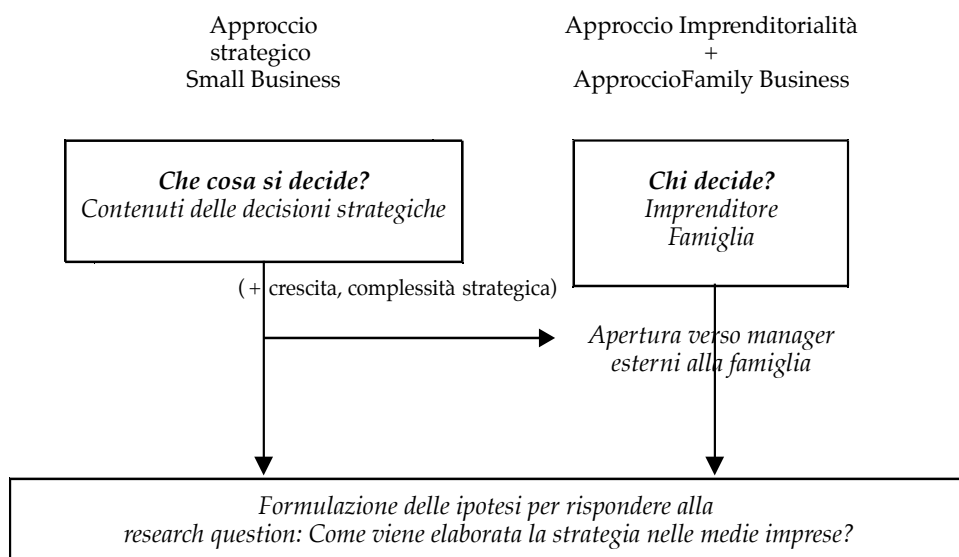
... continua

<i>Prospettiva</i>	Comportamentale	Comportamentale	Comportamentale/ razionale Finalizzato ad ottimizzare il rapporto impresa/ambiente
<i>Contenuti e caratteristiche del piano</i>	Spesso non esistente Sintetico	Spesso non esistente Sintetico Basato sulla definizione di una mission e vision ispirata alla cultura della famiglia Utile nella successione	Scritto Flessibile Importanza dell'analisi ambientale

Fonte: Ns elaborazione

Il contributo in questione, attingendo ai sopraccitati filoni interpretativi, intende analizzare il processo di formazione della strategia nelle medie imprese, andando altresì a verificare se esse presentino un orientamento ad utilizzare piani e strumenti formalizzati di strategic management. Occorre precisare che il contributo non considera la fase di controllo della strategia, sebbene sia risultato - dai colloqui condotti nella fase empirica - che le imprese oggetto dell'indagine si limitino al controllo budgetario, condotto mensilmente o trimestralmente. La figura visualizza il percorso di ricerca e in particolare come i diversi approcci allo studio strategico delle imprese minori siano funzionali all'elaborazione delle ipotesi necessarie per rispondere alle ipotesi di ricerca (Fig. 1).

Fig. 1 - Il disegno della ricerca



Le ipotesi di ricerca delineate sono le seguenti:

- ipotesi 1: coerentemente a quanto postulato dagli studi strategici sulle *small business*, il contenuto della strategia (*il cosa si decide?*) assume una rilevanza particolare in termini di modalità di formazione della strategia; nonostante non possa delinearci meccanicisticamente una corrispondenza tra complessità e livello di formalizzazione, la crescente complessità delle decisioni strategiche perseguite dalle imprese di media dimensione (rispetto alle piccole) stimola l'adozione di meccanismi di formazione della strategia maggiormente formalizzati (Upton, Teale, Fean, 2001; Gibbons e O'Connor, 2005; Corbetta, 2000);
- ipotesi 2: attingendo altresì alla letteratura sull'imprenditorialità e sulle *family business*, i connotati di tipo soggettivo delle imprese medie, ovvero la coesistenza tra imprenditorialità / familiarità e l'allargamento ad un team di manager necessario per gestire le complessità della crescita, si pongono altresì come aspetti condizionanti il processo di formazione della strategia; ovvero, più ampio è il team che partecipa al processo decisionale, maggiore è il livello di formalizzazione che assume la strategia (Burke e Jaratt, 2004; Corbetta, 2000).

Considerare congiuntamente le specificità circa l'aspetto oggettivo e quello soggettivo delle medie imprese consente di pervenire ad una migliore conoscenza delle modalità di gestione del processo decisionale strategico in questa tipologia di impresa.

### 3. La metodologia di indagine e l'individuazione dei casi

La verifica empirica delle ipotesi che guidano l'intero lavoro è stata condotta mediante l'impiego della metodologia dei casi multipli. La scelta di adottare lo studio di casi multipli discende da due motivazioni, connesse essenzialmente all'oggetto della ricerca (il processo di formazione della strategia) e alla tipologia aziendale inserita nel campo di indagine (la media impresa).

Sotto il primo profilo, il metodo dei casi aziendali appare appropriato per approfondire la conoscenza del processo di formazione della strategia e, quindi, per rispondere ad una *research question* improntata sul "come" (come si forma la strategia nelle medie imprese?). La conoscenza delle modalità con cui si svolge il processo di formazione della strategia richiede inoltre la disponibilità di dati difficilmente reperibili mediante il ricorso a documenti informativi ufficiali; in altri termini, occorre disporre di informazioni sull'organizzazione interna, sui meccanismi di corporate governance, sulle procedure adottate per la preparazione delle strategie; informazioni che possono essere acquisite solo grazie ad un contatto diretto con l'impresa.

Sotto il secondo profilo, le medie imprese sono realtà ancora poco strutturate e non sempre presentano una continuità di produzione di documenti strategici e raramente essi sono pubblicati; talvolta, non fanno neppure ricorso a procedure formalizzate e a documenti scritti.

E' indispensabile, quindi, il contatto diretto con le singole imprese al fine di estrapolare adeguate informazioni circa il contesto in cui si forma la strategia.

Al fine di verificare le ipotesi circa il processo di formazione della strategia, sono stati selezionati, partendo dal data-base AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende) pubblicata da Bureau Van Dijck Electronic Publishing, quattro imprese. Le imprese selezionate rispondono ai parametri quantitativi dello studio di Mediobanca, sotto il profilo degli addetti, del fatturato e dell'indipendenza (Mediobanca, 2010) e presentano i seguenti requisiti:

- fanno riferimento all'industria alimentare, che costituisce uno dei comparti in cui si articola il Made in Italy (Fortis, 2004; Esposito De Falco, 2008);
- sono collocate in Liguria, una regione in cui la media impresa rappresenta una rarità poiché il tessuto regionale è storicamente connotato da una struttura "bipolare", di grandi e piccolissime imprese (Caselli, 1983; Genco, 2007);
- hanno un ambito di operatività nazionale e internazionale (Marini, 2008);
- non sono quotate e quindi non hanno obblighi stringenti in termini di informativa societaria;
- presentano un connotato di imprenditorialità familiare molto forte, rinvenibile nella composizione dell'azionariato e degli organi di governo.

Si tratta peraltro di imprese che sono state contraddistinte da processi espansivi piuttosto importanti (rilevabili sotto il profilo del fatturato e di altri dati di bilancio), pur tenendo in considerazione gli effetti depressivi della crisi economica dell'ultimo biennio. L'analisi si è basata sulla raccolta di informazioni acquisite in occasione di diverse interviste al vertice imprenditoriale/manageriale, sull'osservazione diretta durante le visite in azienda, sull'analisi delle fonti documentali reperibili<sup>5</sup>. Le imprese appaiono molto differenziate, sotto il profilo dimensionale e storico (Tabella 3).

---

<sup>5</sup> La scarsità e la disomogeneità di fonti documentali tra le imprese ha di fatto impedito la conduzione di una *content analysis* strutturata e quindi ci si è limitati a raccogliere informazioni provenienti da fonti differenziate e in particolare da colloqui condotti con il soggetto economico.

Tab. 3 - Un quadro delle imprese

Impresa	Fatturato 2009	Dipendenti 2009	Attività	Anno di costituzione	Persona di contatto
<b>Fratelli Carli</b>	143.252	289	Olio Specialità alimentari Cosmetica	1911	Lucio Carli (consigliere e responsabile dello sviluppo cosmetica-Mediterranea)
<b>Noberasco</b>	61,890	90	Frutta secca confezionata	1908	Gianbenedetto Noberasco (AD)
<b>Appetais</b>	25,218	84	Lavorazione e conservazione di prodotti ittici mediante surgelamento Prodotti da forno surgelati	1990	Marcello Mucedero (Direttore Generale)
<b>Latte Alberti</b>	15.209	50	Latte e derivati	1948	Alberto Alberti (AD)

Fonte: Ns elaborazione: da banca dati Aida e da fonti aziendali

Noberasco e Fratelli Carli costituiscono realtà più strutturate e sono state selezionate proprio giacchè corrispondono pienamente – sotto il profilo quantitativo e qualitativo – ai requisiti della *middle class*, definiti anche dagli studi sul cd Quarto Capitalismo. Sono state anche connotate da processi espansivi rilevanti, nonostante gli effetti depressivi della crisi del 2008.

Le altre due – Latte Alberti e Appetais – seppure presentino i requisiti quantitativi propri delle medie imprese, si collocano nel limite inferiore. Più in particolare, Alberti si configura come un'impresa matura, i cui margini di sviluppo sono piuttosto limitati dalla tipologia del prodotto e dalle caratteristiche strutturali del settore (ha ridotto anche la dimensione in termini di addetti, andando al limite inferiore rispetto ai criteri Mediobanca), mentre Appetais rappresenta un caso di un'impresa in fase di sviluppo, con prodotti sempre nuovi, discendenti da puntuali ricerche delle tendenze della domanda, e con un business model improntato alla partnership con la GDO.

Per ciascuna delle imprese, sono state indagati i contenuti delle strategie, (aspetto oggettivo), la responsabilità delle decisioni strategiche (aspetto soggettivo), al fine di verificare se la maggiore complessità delle opzioni strategiche perseguite (aspetto oggettivo) imponga la partecipazione di competenze esterne alla famiglia (aspetto soggettivo) e ciò abbia implicazioni sul processo strategico e sulla predisposizione ad utilizzare procedure più formalizzate e strumenti di formalizzazione della strategia.

## **4. I risultati dell'analisi sui casi aziendali**

### *4.2. L'aspetto oggettivo: i contenuti della strategia aziendale*

Nonostante le profonde differenze intercorrenti tra i casi esaminati, le imprese contattate sono tutte a carattere familiare, sotto il profilo della proprietà e della presenza dei membri della famiglia nella gestione aziendale. Esse individuano nell'intuizione dell'imprenditore-fondatore l'origine della business idea che permane, seppure con adattamenti, come il presupposto dell'attività aziendale e pertanto delinea la direttrice delle scelte strategiche<sup>6</sup>.

Dalle interviste effettuate, emerge come in tutte le imprese le decisioni considerate di natura strategica (Panati e Golinelli, 1991; Gandolfi, 2003; Sciarelli 2005; Cafferata, 2009) riguardino, essenzialmente, le scelte di prodotto (nel senso di innovazione nella linea, in termini di approfondimento, di ampliamento o di inserimento di nuovi prodotti) e le scelte relative allo sviluppo dei mercati (espansione geografica e nuove categorie di consumatori). Pur tuttavia, decisioni che tipicamente nelle imprese più grandi sono considerate di area "gestionale/organizzativa/operativa" (e quindi oggetto di delega), assumono una rilevanza strategica e, pertanto, sono assunte dal vertice aziendale<sup>7</sup>. Scelte relative al Customer Relationship Management per la F.lli Carli o relative ai processi produttivi per la Noberasco e per la Alberti sono considerate strategiche e quindi non sono oggetto di delega manageriale ma permangono nella sfera decisionale apicale.

Come è noto, le medie imprese seguono una strategia composita, con un orientamento alla focalizzazione spinta su segmenti anche molto ristretti, assumendo un posizionamento da "campioni nascosti" (Simon, 2001); ciò costituisce un'opzione finalizzata sia a limitare significativamente la concorrenza diretta proveniente dalle grandi imprese, sia ad agevolare il processo di apprendimento connesso alla conoscenza profonda del mer-

---

<sup>6</sup> Tutte le imprese hanno una storia legata ad una famiglia. Nel 1908, l'impresa della famiglia Noberasco, nata come attività commerciale dei prodotti ortofrutticoli freschi coltivati nella Piana di Albenga, ha affiancato alla commercializzazione dei "freschi" quella dei prodotti "secchi" (in primis i datteri, poi noci, pinoli, nocciole, mandorle, ecc.), al fine di sfuggire alla stagionalità. Nel 1911, la famiglia Carli ottiene da un proprio oliveto un raccolto particolarmente abbondante e di ottima qualità. L'intuizione consiste nel non vendere l'olio mediante la distribuzione in sede fissa, ma nel consegnarlo a domicilio. Latte Alberti nasce nel 1948 ad Imperia; il fondatore, seguendo la crescita dei consumi e l'attenzione verso la qualità, l'impresa si dà una struttura "industriale". Appetais Italia S.p.A., fondata e diretta da Alessandro Palau, uno dei fratelli fondatori della Palmera (tonno in scatola) ha intrapreso l'attività di produzione di prodotti ittici surgelati; successivamente, seguendo le tendenze evolutive della domanda sempre più orientata a consumare prodotti alimentati già pronti, l'impresa ha intrapreso la produzione di specialità a base di pesce, di pasta e poi prodotti da forno surgelati, soprattutto per il private label.

<sup>7</sup> Di tale avviso è Guerci, 1998, p. 76.

cato e delle tecnologie. Trattasi di un approccio tipico delle medie imprese operanti nei settori maturi e specialmente in quelli caratteristici del *Made in Italy* (Fortis, 2004).

Le imprese selezionate, pur nella loro diversità, hanno perseguito strategie di focalizzazione, tipicamente basate sulla differenziazione. Noberasco si è focalizzata sulla produzione e sul confezionamento di frutta secca ed ha oggi raggiunto in questa nicchia una posizione di leadership in Italia, ma anche di primario rilievo a livello internazionale. Nel perseguire la propria strategia di focalizzazione, l'impresa adotta un nuovo sistema di lavorazione, applicando tecnologie che consentono di conferire ai frutti lunghi periodi di conservazione senza l'impiego di additivi chimici, configurandosi quindi come leader nel mercato del "biologico"<sup>8</sup>. L'orientamento alla differenziazione è alquanto elevato.

La Fratelli Carli ha perseguito una strategia di focalizzazione, segmentando il mercato rispetto alla forma distributiva, basata esclusivamente sulla consegna a domicilio. Nel business dell'olio, Carli ha condotto scelte di profondità della gamma attraverso l'offerta di un numero considerevole di varianti. L'impresa ricerca un vantaggio di differenziazione, essenzialmente basato sulla qualità del prodotto e sul servizio al cliente (Penco, 2009).

Appetais Italia si è focalizzata sui prodotti surgelati, in particolare sul pesce e sui piatti pronti già preparati; la qualità del prodotto e l'innovazione sono fonti di differenziazione.

La Alberti si è focalizzata su una limitata gamma di prodotti lattiero-caseari e in particolare sulla panna, che costituisce il prodotto di forza dell'impresa, per l'elevata qualità intrinseca; la focalizzazione è anche geografica cosicché il livello di penetrazione nell'area del Ponente ligure e del Basso Piemonte è elevato.

Talvolta, sui segmenti prescelti sono state impostate strategie di integrazione verticale, internazionalizzazione e spesso di diversificazione concentrica, identificando pertanto un modello di crescita per adiacenze (Zook, 2004) o di focalizzazione dinamica (Resciniti, 2009). L'estensione di Appetais e Alberti<sup>9</sup> in nuovi business è stata motivata dalla necessità di sfruttare le economie di scopo discendenti dall'utilizzo congiunto della catena del freddo e della catena logistica per beni/business diversi (Penrose, 1959). Ai prodotti surgelati ittici, Appetais ha, pertanto, affiancato la produzione

---

<sup>8</sup> "I nuovi processi di lavorazione ci permettono di presentare al mercato una linea di prodotti che comprende prugne, albicocche, fichi ed altri frutti, anche meno tradizionali, totalmente innovativa - afferma Gian Benedetto Noberasco, - una linea completa dedicata ai consumatori che richiedono, sempre più numerosi, un prodotto sano e senza aggiunta di conservanti. Stiamo conquistando soprattutto i giovani".

<sup>9</sup> Per Alberti, l'ampliamento della gamma e la diversificazione nei prodotti caseari di formaggio è stata dettata dall'esigenza di saturare "una catena logistica che deve essere funzionante tutti i giorni: ricercare nuovi prodotti è funzionale alle economie di scopo. Produrre un solo prodotto o un prodotto di nicchia non consente infatti di saturare gli impianti".

di piatti pronti a base di pesce e poi di prodotti da forno; in questo caso, la diversificazione è stata seguita anche per individuare business più profittevoli e in fase espansiva<sup>10</sup>.

Nell'ambito del business della frutta essiccata confezionata, Noberasco ha seguito una strategia di approfondimento della gamma, mediante la creazione di prodotti finalizzati a soddisfare bisogni diversi ed emergenti (aperitivo, salute, supporto alla cucina, ecc.). Al fine di presidiare le innovative tecniche di conservazione e confezionamento della frutta secca (si pensi all'innovazione di processo della "pastorizzazione in continuo" che consente di confezionare il prodotto senza conservanti), l'impresa ha integrato verticalmente l'attività manifatturiera mediante l'investimento nello stabilimento produttivo di Vado (Società Agri Food). L'integrazione verticale a monte ha consentito di rafforzare la competitività aziendale nel core business.

Molto articolate sono state le strategie espansive della Carli. Analizzando la composizione del portafoglio aziendale, l'impresa è attualmente impegnata in due macro-business principali, fortemente correlati tra loro: il business dell'olio e del tonno (*core business*) e il connesso business delle specialità alimentari; il business della cosmetica. L'espansione nella cosmetica (con il marchio "Mediterranea") costituisce una vera strategia di diversificazione; il business della cosmetica viene oggi gestito in modo sempre più "autonomo" e indipendente rispetto al core business e costituisce l'area d'affari connotata da ritmi di crescita più sostenuti. Analogamente a numerosi casi della *middle class*, tutte le imprese oggetto della ricerca si sono avviate verso l'internazionalizzazione (Resciniti e Tunisini, 2009)<sup>11</sup>. Le motivazioni sono connesse alla ricerca di nuove opportunità e alla necessità di superare la progressiva saturazione dei mercati domestici. Particolarmente interessanti sono le diverse modalità di attuazione. Noberasco penetra i mercati esteri esportando i prodotti e operando in *partnership* con i maggiori operatori della GDO europei. Occorre precisare, tuttavia, che l'impresa è da sempre internazionalizzata sotto il profilo degli acquisti: le materie prime (la frutta secca o la frutta tropicale da sottoporre a processo di lavorazione/conservazione) provengono infatti da Paesi esteri dell'area mediterranea o del Sud America. Complesso è il recente processo di internazionalizzazione della Fratelli Carli. La crescita sui mercati esteri è stata perseguita non solo attraverso la modalità mercantile, anche mediante gli Investimenti Diretti all'Estero. Nel 2007, la Carli ha acquisito una società

---

<sup>10</sup> Per Appetais: "il business del pesce è infatti un business povero, in cui il prodotto è scarsamente differenziabile. Inoltre, per motivazioni socio-demografiche si è verificato un aumento considerevole della domanda di piatti pronti"; opportunità seguita dall'impresa sfruttando risorse e competenze interne.

<sup>11</sup> Con riferimento al 2008, le imprese presentano la seguente proiezione all'export: Noberasco: 5%; Alberti: 2%; Carli: 11%; Appetais appena intrapreso.

francese – la Newsol - per la produzione e la distribuzione di prodotti alimentari in strutture della GDO. Inoltre la Fratelli Carli ha penetrato il mercato USA, mediante la costituzione di una società - la Carli USA - finalizzata a svolgere attività di natura logistico-distributiva, ma destinata tuttavia ad assumere ruoli anche commerciali. Le altre due imprese presentano un posizionamento internazionale modesto e alquanto recente. In Appetais, le esportazioni, sebbene presentino volumi ancora limitati, sono contraddistinte da ritmi di crescita molto rapida. L'impresa ha infatti superato alcuni vincoli all'internazionalizzazione di natura normativa. Da dicembre 2008, l'impresa ha ottenuto le certificazioni BRC e IFS, che definiscono gli standard per la sicurezza degli alimenti nella GDO a livello internazionale. La strategia di internazionalizzazione segue comunque la modalità esportativa di prodotti *private label*<sup>12</sup>, operando in *partnership* con *big retailer* esteri. I modesti percorsi di internazionalizzazione perseguiti dalla Alberti sono frutto di relazioni pressoché casuali. La panna, per esempio, veicolata da un produttore di gelato internazionale potrebbe diventare un prodotto per l'esportazione e su questo l'impresa intende puntare. La tipologia di prodotto (fresco e con quindi con tempi di conservazione ridotti) limita le possibilità di espansione internazionale. La seguente *Tab. 4* identifica alcuni connotati relativi ai contenuti delle decisioni strategiche nei casi analizzati.

Tab. 4 - Un quadro sintetico delle imprese intervistate

<i>Impresa</i>	<i>Cosa si intende per scelte "strategiche"?</i>	<i>Quali sono le strategie seguite dall'impresa?</i>	<i>Orientamento alla crescita</i>
<b>Fratelli Carli</b>	Scelte di prodotto e mercato Scelte di marketing	Focalizzazione sulla distribuzione e sul prodotto / differenziazione Diversificazione (cosmetica) Internazionalizzazione mediante export e mediante Ide	Forte
<b>Noberasco</b>	Scelte di prodotto e mercato Decisioni sulla produzione	Focalizzazione sul prodotto / differenziazione Integrazione verticale a monte Internazionalizzazione mercantile (a monte e a valle) e partnership con big retailer	Forte

*continua ...*

<sup>12</sup> Secondo, il Direttore Generale, l'internazionalizzazione diventa una scelta obbligata poiché i canali nazionali sono saturi; i prodotti italiani *pronti* sono invece ancora in una fase emergente e sviluppo negli altri Paesi. Attualmente, l'internazionalizzazione per i piatti pronti avviene su Paesi del Nord Ue (Norvegia e Finlandia); la scelta dei Paesi è stata casuale e determinata da relazioni personali, determinata da conoscenze dalla famiglia. Per la Spagna, produce per Carrefour tre prodotti: tagliatelle, spaghetti e penne condite con sughi di pesce.



... continua

<b>Appetais</b>	Scelte prodotto e mercato Programmazione della produzione	Focalizzazione Divesificazione in business correlati Inizio di internazionalizzazione (mercantile), in partnership con big retailer	Forte Impresa emergente/ sviluppo
<b>Latte Alberti</b>	Tutte le scelte aziendali	Focalizzazione/ differenziazione sul prodotto e sul territorio	Modesto

#### 4.3. L'aspetto soggettivo: chi assume le decisioni strategiche?

La letteratura in tema di imprese minori riconosce come l'aspetto soggettivo (il chi decide?) impatti sulle modalità di gestione del processo decisionale strategico (Burke e Jaratt, 2004). Nonostante non possa configurarsi perfettamente una modello di sviluppo dell'impresa di tipo deterministico in cui alla fase di maturità si accosti una netta separazione tra proprietà e controllo, nella *middle class* permane la rilevanza dell'imprenditorialità e della famiglia nella gestione aziendale ma la crescita e la conseguente complessità di natura organizzativa e strategica impongono un maggior ricorso alla delega manageriale (Dalli, 2009; Corbetta, 2000).

La coesistenza tra imprenditorialità familiare e managerialità provoca impatti sulla strutturazione del processo strategico; l'ipotesi è infatti che maggiore è l'allargamento del team che partecipa al processo decisionale strategico, maggiore è la tendenza a gestire il processo di creazione della strategia in modo formalizzato e con una prospettiva di pianificazione.

Nelle realtà aziendali indagate, i membri della famiglia permangono nella gestione aziendale, fornendo competenze manageriali e svolgendo ruoli di governo (Tab. 5).

Tab. 5 - I decisori

	<i>Chi assume le decisioni?</i>	<i>Soggetti di supporto</i>
<b>F.lli Carli</b>	Famiglia proprietaria con ausilio manager esterni	Consulenti esterni per raccolta informazioni e analisi di mercato
<b>Noberasco</b>	Famiglia proprietaria con ausilio manager esterni	Consulenti esterni per raccolta informazioni e analisi di mercato
<b>Appetais</b>	Imprenditore + Direttore Generale, che è manager esterno alla famiglia e socio	No
<b>Alberti</b>	Imprenditore proprietario	No

Nelle imprese che toccano una dimensione più grande e che assumono un livello di strutturazione maggiore, ovvero nella F.lli Carli e nella Nobe-

rasco, le scelte sono assunte in modo compartecipativo tra i membri della famiglia impegnati nell'impresa e i manager di *line*, i quali apportano le proprie competenze specialistiche a supporto del processo decisionale strategico.

Il ricorso alla consulenza, quale fonte di competenze strategiche non rinvenibili all'interno dell'impresa, è limitato alla mera risoluzione di problemi di natura tecnico-specialistica, oppure al reperimento di dati derivanti da analisi di mercato.

Nell'Alberti, che è l'impresa più piccola, il modello è "imprenditoriale puro"; ovvero, il proprietario assume tutte le decisioni in modo assolutamente centralizzato. In Appetais, invece, il Direttore Generale, esterno al nucleo familiare e socio, partecipa al processo di generazione delle scelte strategiche assieme al fondatore e ai membri della sua famiglia; i manager di *line* forniscono un mero supporto informativo al processo decisionale strategico.

#### 4.4. Le implicazioni sul processo di formulazione della strategia: verso la formalizzazione?

Per tutte le imprese oggetto della ricerca, la strategia è un processo continuo e poco formalizzato e, pertanto, riconducibile al modello della "strategia emergente" di Mintzberg. La presenza di componenti della famiglia nel governo aziendale (che facilita processi informali di comunicazione e di diffusione degli obiettivi strategici) e la tendenza all'accentramento decisionale riducono, in teoria, la necessità di formalizzare.

Pur tuttavia, nell'ambito dei casi analizzati, le imprese più grandi e/o che assumono decisioni maggiormente complesse adottano processi embrionali di pianificazione, ovvero utilizzano documenti scritti che raccolgono i risultati delle analisi ambientali, gli obiettivi strategici e, l'indicazione delle principali linee di comportamento (variabili organizzative, investimenti, ecc.). In queste imprese, si tenta di adottare procedure organizzative maggiormente standardizzate per la definizione delle scelte strategiche (Tab. 6).

Tab. 6 - Caratterizzazione del processo strategico

	<i>Esistenza di piani definibili strategici</i>	<i>Esistenza di un processo di formalizzazione delle decisioni aziendali strategiche</i>	<i>Caratterizzazione del processo di formazione delle decisioni</i>
<i>F.lli Carli</i>	Si. Piani triennali e articolati per business	Si, sistematico per ogni business	Processo strategico (vision, mission, pianificazione business, controllo)

<i>Noberasco</i>	Si. Piani annuali, solo per nuovi prodotti (definizione di un piano industriale per la successione)	Si, in occasione di innovazioni nella linea di prodotti	Processo guidato dall'innovazione e dal marketing
<i>Appetais</i>	No. Sistema di budget mensili Piani di produzione	Si, sistematico ma in ottica di breve	Processo guidato dal controllo amministrativo-produttivo
<i>Alberti</i>	No. Documenti solo descrittivi interni	No	Processo imprenditoriale puro

Nella Noberasco le decisioni strategiche sono assunte dalla famiglia. La strategia è un processo continuo e imprenditoriale che prevede però la partecipazione di manager aziendali; la delega decisionale ai manager viene realizzata completamente solo per scelte di natura organizzativa afferenti alle attività "vendite e marketing".

Piani scritti e formalizzati sono realizzati esclusivamente per nuovi prodotti. Tutte le nuove idee circa la gamma dei prodotti sono generate da discussioni interne al gruppo familiare. L'innovazione, frutto dell'idea dell'imprenditore e dei fratelli coinvolti nella gestione aziendale, viene presentata al Direttore Commerciale e al Direttore Marketing. Consulenti esterni sono eventualmente impiegati per fornire dati di mercato e sull'evoluzione dei consumi finali. Viene redatto dai manager un piano, nuovamente discusso con la proprietà. Il piano contiene gli obiettivi declinati in termini quantitativi; viene impostato un sistema di budget su cui viene improntato il processo di monitoraggio che si ripete mensilmente. I piani sono articolati per linee di prodotto; pertanto è possibile individuare le strategie relative al business e ai singoli segmenti di mercato. Gli obiettivi di espansione sono comunicati a tutta l'organizzazione. Occorre precisare che in questo momento, la famiglia Noberasco si sta ponendo il problema della futura successione. Oltre alla stesura di una "lettera di intenti" necessaria per definire le qualità che dovranno avere gli eredi che avranno compiti di governo dell'impresa, si sta predisponendo un piano industriale (realizzato mediante l'apporto di consulenti esterni) funzionale a "comprendere la direzione di marcia" che le nuove generazioni dovranno assumere, secondo la prospettiva educativa proposta da Mazzola, Marchisio, Astrachan, (Cfr. 2008, p. 255).

La spinta alla diversificazione e all'internazionalizzazione hanno imposto alla Carli l'adozione di un processo di assunzione delle decisioni strategiche più strutturato e formalizzato. Il *board* direttivo, composto dai membri della famiglia e da alcuni manager, redige piani triennali, supportati da un sistema di budget annuale. Esiste un sistema di controllo, basato su budget mensili, monitorati al fine di verificare il raggiungimento progressivo degli obiettivi a medio/lungo termine. La strategia diventa un punto di coesione e pertanto viene diffusa ampiamente a tutta l'organizzazione.

Attualmente non si redigono separatamente un piano *corporate* e piani *business*; il Consiglio di Amministrazione si pone obiettivi decisionali riguardanti l'allocazione delle risorse finanziarie e umane rispetto ai diversi *business* aziendali (livello *corporate*). Sono invece redatti documenti relativi ai due macro-ambiti produttivi in cui opera la Società; il piano per l'alimentare (olio e specialità) e quello per la cosmetica. In ciascun documento, sono individuate le principali criticità relative al vantaggio competitivo e alla configurazione del *business model* aziendale, nonché un set di obiettivi, espressi in termini quantitativi sui cui è impostato il controllo del raggiungimento degli stessi. In Appetais, l'attività complessiva viene gestita attraverso una procedura che si articola in riunioni giornaliere e riunioni alla fine di ogni mese con l'ufficio delle vendite per la programmazione della produzione. In questa impresa, la strategia è guidata essenzialmente dagli aspetti organizzativi-amministrativi. Il budget e i programmi di produzione sono gli strumenti di gestione strategica. Le opportunità di *business* sono colte con una prospettiva imprenditoriale, ovvero facendo ricorso alla creatività della famiglia e del Direttore Generale e raramente sono frutto di un processo decisionale formalizzato.

Nell'Alberti, sono utilizzati documenti descrittivi (tipicamente sul prodotto e sul processo produttivo) in cui l'imprenditore delinea obiettivi quantitativi che hanno solo una valenza per il controllo *ex-post*. Si riconosce, comunque, l'importanza dell'assunzione di procedure maggiormente formalizzate e di un processo di pianificazione che attualmente non sono applicati. La dimensione ancora esigua dell'impresa, la semplicità della strategia, la forte centralizzazione decisionale rendono meno stringente la necessità di formalizzazione.

## 5. Un quadro di sintesi

I casi analizzati mostrano alcuni tratti comuni.

In primis, alcune decisioni assumono una valenza strategica pur essendo comunemente ascrivibili a decisioni di tipo operativo o organizzativo; di conseguenza, a motivo della loro "non ricorrenza" ed eccezionalità e dell'accentramento dei processi decisionali, sono oggetto di attente valutazioni e vengono assunte da chi si trova al vertice dell'impresa. Pertanto, nelle medie imprese analizzate, l'imprenditore assume un controllo molto accentuato sulle decisioni aziendali, non solo su quelle di natura strategica ma anche su quelle più operative, nel caso in cui esse si profilino come non *routinarie*; e ciò poiché "la gestione operativa costituisce un terreno fertile da cui muove la riflessione strategica ed entro cui si svolgono processi di apprendimento organizzativo di tipo incrementale o radicale" (Corbetta, 2000, p.117).

Si evidenzia la stretta interrelazione tra le strategie di business e di corporate, con particolare riferimento a quelle di crescita. Le imprese analizzate presentano un'elevata proiezione verso la focalizzazione, nonostante alcune di esse abbiano implementato percorsi di espansione in business "adiacenti" che tuttavia sono strettamente correlati a quello *core* e originario dell'attività aziendale. La stretta interrelazione tra strategie di business e di crescita in "adiacenze" comporta – a livello di gestione del processo di formazione della strategia – l'adozione di processi decisionali unitari, non articolati per business. Trattasi di un connotato tipico delle imprese minori e individuato dagli studi strategici incentrati sulle *small business*.

Sotto un profilo soggettivo, la rilevanza dell'imprenditore / famiglia fa sì che queste imprese si configurino come un ottimo campo di applicazione dell'approccio della strategia emergente sviluppato da Mintzberg. La natura familiare della corporate governance e la presenza dell'imprenditore sul luogo di lavoro fanno sì che la strategia pianificata *ex-ante* sia soggetta a continui aggiustamenti sulla base dell'intuito e della creatività dello stesso soggetto che individua gli obiettivi da perseguire.

Pur tuttavia, con il progressivo aumento dimensionale dell'impresa e/o della complessità delle scelte strategiche (aumentano i mercati serviti, i prodotti offerti e le tecnologie impiegate e conseguentemente i dati e le informazioni che devono essere raccolti ed elaborati), il modello di gestione basato sulle capacità intuitive e sulla genialità dell'imprenditore è in parte superato, attraverso il progressivo coinvolgimento di un numero più ampio di persone nel processo di formulazione della strategia. L'imprenditore continua ad avere un ruolo molto rilevante nella direzione dell'impresa ma viene affiancato da uno o più manager professionisti. I casi di imprese maggiormente strutturate (Noberasco e Carli) evidenziano la tendenza verso un maggiore ricorso a competenze manageriali nel processo di formulazione della strategia; anche la Appetais, che invece è un'impresa in fase di intenso sviluppo, seppure più piccola, coinvolge manager, soprattutto afferenti all'amministrazione e al controllo, nei processi decisionali strategici.

Questi aspetti – relativi alla tipologia dei percorsi strategici e al nucleo decisionale - incidono sulle modalità attraverso cui viene gestito il processo strategico e, in particolare, sulla predisposizione verso la formalizzazione.

Le imprese maggiormente orientate alla crescita iniziano a fare ricorso a documenti formali (definibili come piani), seppure sintetici, che contengono in taluni casi la *vision*, l'enunciazione della *mission* e dei valori espressivi della cultura aziendale e imprenditoriale, oltre alla delineazione delle principali direttrici strategiche e degli obiettivi strategici di medio termine (Carli e Noberasco, in particolare). L'indagine conferma, pertanto, quanto postulato dalla letteratura nazionale e internazionale, ovvero il tendenziale maggior ricorso a strumenti di gestione strategica formalizzata da parte

delle imprese minori orientate alla crescita (tra gli altri, vedasi, Marchini, 1995; Gandolfi, 2009; Upton, Teal and Felan, 2001).

L'adozione di strategie più complesse, legate per esempio all'internazionalizzazione, alla diversificazione e all'innovazione del prodotto o della linea, sospingono le imprese a seguire processi decisionali maggiormente formalizzati e a definire documenti in cui sono individuati obiettivi (tipicamente espressi in termini economico-finanziari o di mercato e articolati su orizzonti temporali di medio periodo), le modalità di conseguimento degli stessi, le eventuali implicazioni organizzative.

Gli obiettivi, generalmente ideati da un nucleo decisionale ristretto, formato dall'imprenditore, dai membri della famiglia e, in taluni casi, da un gruppo di manager (coinvolto, appunto, poiché la complessità organizzativa e strategica si è innalzata), sono trasmessi a tutti i membri dell'impresa per conferire un maggiore *commitment* organizzativo (Simon 2001, Simon e Zatta, 2007). Riprendendo lo schema di Hart (1992) - che analizza i possibili approcci alla formazione della strategia - nelle medie imprese la strategia può assumere uno stile di tipo "*symbolic*", in cui l'aspetto relativo alla cultura e alla visione dell'imprenditore assume un ruolo molto rilevante (Cfr. Carli e Noberasco). I piani presentano anche numerosi connotati tecnici e sono intrinsecamente legati a lanci di nuovi prodotti e di mercati (Cfr. Noberasco).

In conclusione, nelle medie imprese analizzate si verifica una tendenza alla formalizzazione della strategia in piani, tanto maggiore è l'orientamento alla crescita e alla complessità delle strategie e tanto maggiore è il coinvolgimento di manager, confermando così le ipotesi iniziali, costruite sulla base della letteratura.

I risultati di queste interviste non sono ovviamente generalizzabili poiché l'indagine è stata effettuata su 4 casi e quindi su un campo di applicazione alquanto limitato. Per questo motivo, questo studio rappresenta una prima indagine-pilota che verrà estesa ad altri casi di imprese. E ciò poiché si ritiene che una ricerca sulle modalità di formazione delle strategie nelle medie imprese possa contribuire a fare avanzare le conoscenze di una tipologia di impresa, studiata solo recentemente nelle sue specificità di natura strategica e di governance; inoltre, i risultati dell'indagine empirica potranno fornire utili indicazioni per comprendere quali siano gli strumenti di gestione strategica più appropriati rispetto alle caratteristiche e alle problematiche tipiche dell'impresa di media dimensione, al fine di agevolare lo sviluppo e il rafforzamento di questa tipologia aziendale che si è dimostrata così importante per la struttura e la competitività del nostro Paese.

## **Riassunto**

Lo studio intende indagare come viene formata la strategia nelle medie imprese, cogliendone eventuali specificità rispetto alle imprese più piccole e alle grandi. Per rispondere alla *research question*, il paper utilizza la metodologia dei casi multipli, analizzando congiuntamente le problematiche di definizione del processo di formazione della strategia di quattro imprese liguri operanti nel settore alimentare. Il paper è articolato in tre parti. Nella prima si definiscono le medie imprese. Nella seconda è tratteggiato il contesto teorico di riferimento; dall'analisi della letteratura si individuano i presupposti e gli strumenti concettuali sui cui impostare allo studio specifico sulle medie imprese con riferimento al processo di formazione della strategia. Nella terza parte, si è proceduto ad illustrare la metodologia ad evidenziare alcune specificità del processo strategico nelle imprese di medie dimensioni, mediante l'analisi di alcuni casi aziendali. Infine, si evidenziano le considerazioni conclusive.

## **Abstract**

The aim of this work is to study the strategy formation process in the medium sized firms, focusing attention on their specificities respect to small and big firms. The paper describes the findings that have emerged from a investigation focused on a selected cases of firms belonging to the Ligurian region and operating in the food industry. The paper is articulated in three sections. The first section defines the tipology "medium sized firms". The second presents theoretical framework. The literature review helps to individuate the fundamentals and tools necessary to analyse the strategy formation process in the medium-sized firms. The third describes the methodology and shows the principal results of the case study research. The last section is focused on the concluding remarks.

**Classificazione JEL:** L1; L21; L25; M21.

**Parole chiave (Keyword):** medie imprese, family business, strategie di sviluppo, processo di formazione della strategia, piani strategici (medium-sized enterprises, family business, development strategies, strategic formulation, strategic plan)

## Bibliografia

- Acklesberg R. Arlow P. (1985), "Small business do plan and it pays off", *Long Range Planning*, pp. 61–67 October.
- Ansoff I.H. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965
- Aram J.D., Cowen S.S. (1990), "Strategic Planning for Increased profit in the Small Business", *Long Range Planning*, Vol. 23, n. 6, pp. 63-70.
- Burke G.I., Jarratt D.J. (2004), "The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, n. 2, 126-138
- Butera F., a cura di, (1998), *La media impresa costruita per durare*, Franco Angeli, Milano.
- Cafferata R. (1988) "Piccoli risparmiatori, piccole imprese. Chi comanda l'impresa?", *Piccola impresa/Small Business*, n. 2.
- Cafferata R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- Caselli L. (1983), *Industria e servizi in un'economia matura: il caso Liguria*, Franco Angeli, Milano.
- Casson M.C. (1990), *Entrepreneurship*, Elgar Reference Collection, Aldershot.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge.
- Churchill N.V., Lewis V.L. (1983), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, may, june.
- Colli A. (2003), *Presentazione del volume "Le Medie imprese industriali del Nord Ovest"*, in *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (commenti e testimonianze)*, Mediobanca Unioncamere.
- Coltorti F. (2004), "Le medie imprese industriali italiane: nuovi aspetti economici e finanziari", in *Economia e politica industriale*, n. 121.
- Corbetta G. (2000), *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, Egea, Milano.
- Dalli D. (2009), "Imprenditorialità", in Valardo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, FrancoAngeli, Milano.
- Dalli D., Tunisini A. (2007), "Processi e Competenze di marketing nelle Medie Imprese italiane: opportunità e limiti per la crescita", *Mercati e Competitività*, 2.
- Demattè C., (1991), "Riflessioni intorno al ruolo imprenditoriale", *Economia e Management*, 22.
- Dubini P. (1995), "Piccole imprese" in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Esposito De Falco S. (2008), *Dimensione e competitività. La media impresa quale protagonista del Made in Italy*, Cedam, Padova.
- Ferrero G., (1992), *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole Imprese*, Lint, Trieste.
- Fortis M. (2004), "Pilastrini, colonne, distretti: una tassonomia delle principali imprese italiane", in *Economia e politica industriale*, n. 121.
- Gandolfi V. (2003), *Il governo delle imprese*, Uninova, Parma.
- Gandolfi V. (2009), "La pianificazione strategica", in Di Bernardo B., Gandolfi V. Tunisini A., *Economia e Management delle imprese*, Hoepli, Milano.
- Genco P. e Ferrara G. (1995), *Le strategie*, in AA.VV. a cura di Caselli L., *Le parole dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Genco P., (2007) "Il significato del terziario nei sistemi economici avanzati", in Genco P. (a cura di), *Il terziario tra innovazione e tradizione. Il caso della Liguria*, Franco Angeli, Milano.
- Gennaro P. "Le imprese familiari di grande dimensione in Italia", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 87, 1985.



- Gibb A. Scott M. (1985), Strategic awareness personal commitment and the process of planning in the small business, *Journal of Management Studies* 22 (6) (1985), November.
- Gibb A., Scott M. (1985), Small business do plan and it pays off, *Long Range Planning*, pp. 61–67 October.
- Gibson B., Cassar G. (2002), "Planning behavior variables in small firms", in *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, N. 3, pp. 171-186
- Hart S., (1992), "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, 17, pp. 327-351.
- Hart S., Banbury C. (1994), "How strategy-making process can make a difference", *Strategic Management Journal*, May, 15, 4, pp. 251-269
- Heracleous L., "Strategic Thinking or Strategic Planning?", in *Long Range Planning*, vol 31, n.3, pp.481-487, 1998.
- Houben G., Lenie K., Vanhoof K. (1999), "A Knowledge-Based SWOT-analysis System as an Instruments for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises", *Decision Support System*, 26, pp. 125-135.
- Kraus S., Kauranen I. (2009), "Strategic management and entrepreneurship: friends or foes?", *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, Issue 1.
- Lago U. e Minoja M. (1998), *Gestione strategica nelle PMI: una raccolta di casi*, Egea, Milano.
- Lorange P. (edited by), (1994), *Strategic Planning Process. The International library of Management*, Dartmouth Publishing Company Limited, England.
- Lorange P. (1980), *Corporate Planning- An Executive Viewpoint*, Prentice Hall, Inc.
- Lyles M.A., Baird I.S., Orris J.B., Kuratko D.F. (1993), "Formalized planning in small business: Increasing strategic choices", in *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n. 2, pp. 38-50;
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa; Vol.II – La gestione strategica*, ASPI/INS-EDIT, Genova.
- Marini D., a cura di, (2008), *Fuori dalla Media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio Editore, Venezia.
- Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J. (2008), "Strategic Planning in Family Business. A Powerful Developmental Tool for the Next Generation", *Family Business Review*, Vol. XXI, no 3, September.
- Mazzola, P. (2003), *Il piano industriale*, Milano, EGEA, Milano.
- McCann J.E., Leon-Guerrero A.Y., Haley J.D.jr (2001), "Strategic Goal and practices of Innovative Family Business", *Journal of Small Business Management*, 39 (1), pp. 50-59
- Mediobanca e Unioncamere (2010), *Le medie imprese industriali italiane*, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere.
- Mintzberg H. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, n.3.
- Nagel A. (1981) "Strategic Formulation for the Smaller Firm – A practical approach", *Long Range Planning*, n. 4.
- O'Regan N., Ghobadian A., (2005) "Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms", *Technovation* 25 1107–1117
- Peel M.J., Bridge J., (1998), "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance", *Long Range Planning*, Vol. 31, No 6, pp. 848-856.
- Penco L. (2009), "Fratelli Carli: Crescere nella focalizzazione", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- Perry, S.C., (2001), "The relationship between written plans and the failure of small business in the US", *The Journal of Small Business Management*, 39(3), 201-208.
- Porter M.E. (1987), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985 (tr. it., *Il vantaggio competitivo*, Ed. Comunità, Milano).
- Rangone A. (1999), "A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises", *Small Business Economics*, may, 12, 3, pp.233-248
- Resciniti R. (2009), "La competitività", in Valardo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A.,

*Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, FrancoAngeli, Milano.

Resciniti R., Tunisini A. (2009), "L'internazionalizzazione", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, FrancoAngeli, Milano.

Robinson R.B., Pearce J.A. (1983), "The impact of formalised strategic planning on financial performance in small organisations", 4, pp. 197-207.

Robinson R.B., Pearce J.A. (1984a), "Research thrusts in small firm strategic planning", in *Academy of Management Review*, Vol. 9, N. 1, pp. 128-137

Schwenk C.R., Scharder C.B., (1993), "Effect of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta Analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(spring), 53-64

Sciarelli S. (2005), *Il governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

Scott M., Bruce R., "Five stage of growth in small business", *Long Range Planning*, vol. 20, n.3, pp45-52, 1987

Sexton D.L., Van Auken P.V. (1985), "A longitudinal study of small business strategic planning", *Journal of Small Business Management*, Vol. 23 pp.7 - 15

Shuman J.C. (1975), "Corporate Planning in Small Companies - A survey, *Long Range Planning*, October.

Simon H. (2001), *Campioni nascosti: come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*, Sperling & Kupfer Editori, Torino.

Simon H. e Zatta D. (2007), "Piccoli leader del mercato globale. I fattori di successo dei campioni nascosti", in *L'impresa*, n. 3.

Stanworth M.J.K., Curran J. (1976), "Small business do plan and it pays off", *Long Range Planning*, pp. 61-67 October.

Teder J., Venesaar U. (2005), "Strategic management in Estonian SMEs", *TUTWPE* n. 126.

Varaldo R. (2009), "Introduzione", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, FrancoAngeli, Milano.

White J., (1998), "Introduction to special theme: Small and Medium Enterprise Strategy - A Small business Necessity, Not a Large Firm Luxury", *Long Range Planning*, Vol. 31, No 6, pp. 813-814.

Zampi V., Zanni L. (1994), "Natura ed evoluzione del concetto di imprenditore nella teoria economica: un breve quadro riassuntivo". *Working paper*, Pisa, giugno

Zanni L. (1994), "Forme d'impresa ed imprenditorialità: stato dell'arte e prospettive di ricerca". *Working paper: Napoli*, gennaio

Zanni L. (1995), *Imprenditorialità e territorio*, CEDAM: Firenze

Zook C. (2004), *Il segreto della crescita. Allargare il proprio mercato senza perdere identità*, Etas, Firenze.