

DETERMINANTI RELAZIONALI E SOPRAVVIVENZA DELLE IMPRESE FAMILIARI IN CONTESTI SFAVOREVOLI: UN'ANALISI QUALITATIVA

di *Francesca Cabiddu e Daniela Pettinao**

1. Considerazioni introduttive

Dai numerosi studi teorici ed empirici sviluppatasi in tema di *family business* emerge una certa convergenza sul ruolo della famiglia nei processi di crescita delle imprese (Daily, Dollinger, 1992; Kets de Vries, 1993, Handler, Gersick, 1997, Habbershon, Williams, 1999). Nonostante tali contributi abbiano esaminato, anche in modo approfondito, la relazione che si instaura tra tipologia di relazioni esistenti tra i componenti della famiglia e performance dell'impresa (Barnes, 1988; Dumas, 1989, Handler, 1992; Davis&Tagiuri, 1989; Lansberg&Astrachan, 1999), modesto interesse è stato riservato al ruolo esercitato dalla qualità delle relazioni che essa instaura con il territorio di appartenenza. L'affermazione dell'importanza della qualità delle relazioni con il proprio territorio per il successo dell'impresa è stata messa in luce solo negli ultimi anni (Paoli, 1999; Bonomi, 1998; Rullani, 1999; Varaldo, 1999, Caroli, 1999) e non con specifico riferimento alle imprese familiari.

Nella letteratura più recente, lo stesso concetto di territorio ha assunto un significato diverso rispetto al passato: si è passati da un concetto di territorio come luogo statico e indefinito alla possibilità di concepirlo come un insieme di valori specifici e contestuali, moderni e tradizionali, tali per cui il territorio stesso rappresenta un sistema complesso di risorse tangibili ed intangibili, storicamente determinatosi, che dà luogo ad un *network* tra più attori e che contribuisce a condizionare la competitività delle imprese che in esso operano. In altri termini, il territorio da contenitore diviene accumulatore di fattori relazionali (Tagliagambe, Usai, 1999) ed assume un ruolo di primo piano nell'influenzare le strategie competitive delle imprese. Il

*Pur essendo il presente contributo frutto del lavoro congiunto dei due Autori, è possibile attribuire i §§ 1, 2, 3, 5, 5.4., 5.5., 5.6. e 5.8. a Francesca Cabiddu e i §§ 4, 5.1., 5.2, 5.3., 5.6. , 6 a Daniela Pettinao.

territorio, oltre a rappresentare il contesto in cui le imprese definiscono le relazioni prioritarie per la propria sopravvivenza e la propria crescita, rappresenta sempre più un sistema di opportunità strategiche e di vantaggi competitivi esclusivi e difficilmente imitabili. (Becattini, Rullani, 1994). In questo senso, è possibile affermare che le imprese non si presentano “sole” nell’arena competitiva ma con il supporto del territorio nel quale esse sono radicate. In altri termini, “l’attrattività di un territorio” è strettamente correlata alla qualità delle sue stesse organizzazioni, così come la qualità di queste ultime è in stretta relazione con le caratteristiche del proprio ambiente. Sulla base di queste considerazioni, il territorio non può più essere considerato un fattore oggettivo ed esterno all’impresa, poiché impresa e territorio sono sempre più legati in un modello di rete in coevoluzione, in virtù del quale essi non solo interagiscono condizionandosi a vicenda ma finiscono anche con il convergere verso forme di sviluppo comuni.

A partire dalle teorie esistenti in tema di *family business* e di relazioni territoriali, in questo contributo si intende soffermare l’attenzione sulla particolare importanza che rivestono, per la sopravvivenza e il successo dell’impresa familiare, le relazioni sinergiche che essa instaura con il territorio in cui opera (Franch, Martini, Buffa, 2006). In particolare, l’obiettivo del presente lavoro è dimostrare che la diffusione ed il consolidamento di relazioni stabili e durature tra l’impresa familiare e il territorio favoriscono il raggiungimento di performance positive da parte della stessa nonché il superamento dei limiti derivanti dall’operare in un contesto sfavorevole (Lanza, 2004). In altri termini, si assume l’ipotesi che le componenti immateriali del territorio (asset sociali, relazionali, fiduciarie ecc.) abbinata alle capacità relazionali dell’imprenditore sopperiscano, almeno in parte, alle caratteristiche socio-economiche negative del territorio in cui l’impresa opera. In tale prospettiva, un territorio ostile dal punto di vista socio-economico può diventare fonte di vantaggio competitivo per le imprese che in esso operano se queste ultime sono in grado di sviluppare al suo interno forti capacità relazionali e sociali.

Al fine di dimostrare che le capacità relazionali dei componenti l’impresa familiare con il territorio di appartenenza e le componenti immateriali di quest’ultimo possono essere fondamentali per il successo dell’impresa in un contesto non favorevole, si è scelto di realizzare una ricerca di tipo qualitativo e, nello specifico, di fare ricorso alla metodologia del caso di studio (Yin, 1994) perché adatta allo sviluppo di un’analisi di tipo esplorativo, come quella qui proposta.

L’articolo è strutturato come segue. Nel secondo paragrafo si propone una sintetica review della letteratura in tema di *family business*. Nel terzo paragrafo si illustra la rilevanza degli asset immateriali del territorio e delle relazioni interorganizzative per l’ottenimento di rendite idiosincriche, ossia appartenenti al contesto della relazione e non ottenibili dalle singole

imprese che decidessero di competere da sole. Nel quarto paragrafo si fa riferimento alla metodologia utilizzata. Successivamente si ricollegano gli studi in tema di family business a quelli sul vantaggio competitivo derivanti dalle relazioni territoriali e si procede all'esposizione e all'analisi del caso di studio (par. 5). Le considerazioni di sintesi concludono il lavoro.

2. Alcuni elementi teorici in tema di family business

Le problematiche relative al *family business* meritano una particolare attenzione per due ragioni fondamentali.

Primo perché rientrano in un campo di studi relativamente nuovo poiché la nascita di tale disciplina può essere fatta risalire (Wortman, 1984) ai primi anni settanta mentre il suo consolidamento come specifico campo di studi alla seconda metà degli anni ottanta e ai primi anni novanta (Neubauer, Lank, 1998).

In secondo luogo, perché, proprio per le sue recenti origini, tale disciplina è ancora alla ricerca di una propria identità. Questo significa che non ha dei confini ancora ben definiti (Wortman, 1994), caratteristica questa che le consente di essere continuamente arricchita dal dialogo con altre discipline come la psicologia, l'economia, lo strategic management ecc. (Casillas, Acedo, 2007).

Per queste ragioni e per l'elevata frammentazione della letteratura, non esiste ancora unanime consenso sulla definizione di impresa familiare anche se, sulla base del paradigma dominante sviluppatosi tra il 1983 e il 1988 per impulso di un certo numero di influenti autori (Dyer, Ward, Lansberg, Handler, Davis, per citare alcuni nomi), è possibile sintetizzare il concetto di family business in cinque proposizioni che consentono di definire il fenomeno in oggetto:

- 1) l'impresa familiare è una specifica tipologia d'impresa;
- 2) l'impresa familiare è una realtà composta da più sistemi profondamente diversi tra loro (famiglia, proprietà e management) ciascuno dei quali è regolato da uno specifico insieme di valori e norme;
- 3) i conflitti che si verificano al suo interno sono spesso riconducibili alla complessità delle relazioni esistenti tra i tre sistemi sopra considerati;
- 4) la principale sfida che le imprese familiari sono chiamate ad affrontare è quella della successione;
- 5) gli strumenti che consentono alle imprese familiari di affrontare al meglio la successione sono molteplici, tra questi la capacità di andare oltre una semplice previsione, la professionalità, l'utilizzazione di consulenti esterni ecc. (Casillas, Acedo, 2007).

Sulla base di tali proposizioni è possibile scegliere una definizione di impresa familiare che richiami i concetti alla base del paradigma domi-

nante e che consenta di fare ulteriori considerazioni sulle principali caratteristiche che contraddistinguono questa categoria d'impresa. L'impresa familiare è definibile come quell'entità in cui una o poche famiglie collegate da vincoli di parentela, somiglianza o solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assumere il controllo della stessa (Corbetta, 1995).

Tra le possibili classificazioni, una delle più ricorrenti è quella che distingue tra imprese familiari in senso stretto e imprese familiari aperte (Corbetta, Demattè, 1993). Tale distinzione si basa sulla concentrazione o meno delle funzioni direzionali nelle mani della famiglia imprenditoriale. Di norma, quelle in fase di avvio sono caratterizzate da un accentramento della proprietà, del controllo e della direzione nelle mani dell'imprenditore o dei suoi familiari (Dyer, 1986; Rosenblaatt et Al., 1985; Ward, 1987). In questa situazione esiste un organo, il consiglio di famiglia (Corbetta, 1995), che permette di comporre in modo organico gli interessi dei vari familiari nell'esercizio delle differenti funzioni di proprietà, controllo e direzione. Nelle fasi successive all'avvio, può verificarsi il passaggio dall'impresa familiare in senso stretto (proprietà assoluta detenuta da un'unica famiglia) ad una proprietà familiare aperta (allargata a soci esterni alla stessa), situazione questa che complica la struttura della governance.

Possono così verificarsi due situazioni diverse. La prima, caratterizzata da una condizione di allineamento tra numero di posizioni direzionali da rivestire e numero dei familiari con le competenze richieste per ricoprirli, non determina grandi cambiamenti nella governance poiché tutti gli organi direttivi sono interamente presidiati dalla famiglia. La seconda è, invece, caratterizzata dall'impossibilità per l'impresa di contare solo sulle risorse familiari negli organi direttivi o per un numero insufficiente degli stessi o per assenza di competenze specifiche. Potrebbe così verificarsi la perdita di una risorsa intangibile e difficilmente trasferibile: il capitale sociale (Mutti, 1998). Altri elementi caratteristici di tale categoria d'impresa possono essere ricondotti alla presenza:

- di un imprenditore forte in grado di aggregare intorno alla sua idea d'impresa i membri della famiglia;
- di collaboratori (familiari e non) formati all'interno dell'impresa e considerati degli alter ego dell'imprenditore;
- della famiglia, punto di riferimento dell'attività imprenditoriale, portatrice di valori essenziali e centro di decisione ultimo nelle grandi scelte.

Appare evidente che l'impresa familiare si contraddistingue per una stretta e difficilmente separabile relazione tra la realtà familiare e quella imprenditoriale. Tale legame, come testimonia l'ampia letteratura sull'argomento (Fama, Jensen, 1985; Scheleifer, Vishny, 1997; Casson, 1999; Chmai, 1999, James, 1999), può rappresentare sia un elemento di forza che di debolezza per l'impresa considerata. Tra questi ultimi si evidenzia la

tendenza a far assumere ai membri della famiglia, a prescindere dalle effettive capacità, ruoli di rilievo ingenerando uno svantaggio competitivo nei confronti delle imprese non familiari (Gomez-Mejia, et. Al., 2001). Altri Autori hanno posto in risalto che proprio questa forte democrazia e solidarietà interna consente alle imprese familiari di raggiungere performance elevate. In particolare, Demsetz e Lehn (1985) hanno messo in risalto che proprio la presenza esclusiva di familiari nelle cariche direttive riduce i conflitti interni e porta alla massimizzazione del valore per l'impresa, come nel caso di studio di seguito esaminato.

3. La rilevanza delle relazioni territoriali per il successo delle imprese familiari

Dalle brevi considerazioni sopra riportate in tema di impresa familiare appare evidente che tale categoria di organizzazione ha delle caratteristiche peculiari che la contraddistinguono rispetto a tutte le altre. Per il conseguimento degli obiettivi del presente lavoro appare opportuno rilevare che, il modello di governance della maggior parte delle imprese familiari è assimilabile alla Stewardship Theory (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997; Corbetta, Salvato, 2004). In tale teoria, il comportamento del manager nei confronti del principal è di tipo cooperativo. Il manager ha degli interessi individuali ma ritiene che gli interessi organizzativi abbiano importanza prioritaria e assume un comportamento volto a favorirne il conseguimento. Tale atteggiamento da parte del manager porta il principal ad assumere un comportamento di tipo collettivista e non individualista. Nel tentativo di raggiungere gli interessi della propria organizzazione il principal terrà conto anche degli interessi dei suoi dipendenti e del territorio in cui l'organizzazione è inserita. In tale prospettiva, per il successo dell'impresa, diventa prioritaria anche la qualità delle relazioni che essa instaura con il territorio in cui opera e con i diversi attori locali in esso presenti. In termini più generali, diviene basilare l'insieme di opportunità e di minacce che le imprese e il territorio si scambiano reciprocamente (Baccarani, 1994).

Sulla base di tale linea teorica, il territorio è un sistema di opportunità strategiche e di fonti di vantaggi competitivi esclusivi e difficilmente imitabili, che affianca e supporta le imprese nell'arena competitiva, nonché il contesto in cui esse definiscono le loro relazioni prioritarie ed il luogo in cui apprendono come competere per assicurarsi la sopravvivenza e la crescita (Porter, 1991). Nello stesso tempo, la competitività di un territorio è correlata alla qualità delle sue stesse organizzazioni, così come la qualità di queste ultime è in stretta relazione con le caratteristiche del proprio ambiente, dal quale le organizzazioni traggono vantaggi o svantaggi competitivi (Tagliagambe Usai, 1999).

Le precedenti considerazioni valgono a significare che un territorio è tanto più competitivo quanto più la sua rete di relazioni con le imprese è ricca e quanto più è sviluppata la capacità dei soggetti in esse operanti di collegare saperi e competenze, taciti o espliciti, con le capacità e i valori locali e contestuali.

Le performance di un'impresa sono, dunque, fortemente influenzate dalle sue capacità relazionali (Lipparini, Lorenzoni, 1995) nonché dai conseguenti processi di accumulazione e condivisione delle conoscenze che tali interazioni generano e favoriscono (Rullani, 2000). La forza delle relazioni di un'impresa familiare con il territorio in cui opera, assume una rilevanza maggiore rispetto alle altre tipologie d'impresa per due ragioni fondamentali. Primo, la coesione che caratterizza le relazioni familiari e la tendenza ad assumere un modello di governance assimilabile alla Stewardship Theory si sviluppa verso l'area di appartenenza determinando un valore sinergico difficilmente riscontrabile in altre organizzazioni; secondo le capacità relazionali di un'impresa familiare, in un ambiente ostile, possono essere considerate una *core competence* che ne garantisce almeno la sopravvivenza.

4. La metodologia di ricerca utilizzata

La metodologia di ricerca prescelta per il conseguimento degli obiettivi sopra indicati è quella qualitativa. In particolare, si è deciso di impiegare la tecnica del *single case study* (Yin, 1994; Dubois, Gadde, 2002), adatta a sviluppare la teoria attraverso la comprensione dei fenomeni nel contesto in cui essi hanno luogo.

Per la scelta del caso di studio si è focalizzata l'attenzione su una regione, la Sardegna, che in virtù del proprio posizionamento geografico e della propria storia si presenta con un differenziale negativo di gestione (Tagliagambe, Usai, 1999) che, già di per sé, condiziona in modo sfavorevole la competitività delle imprese che vi operano. Al suo interno l'interesse si è concentrato su uno dei territorio socialmente ed economicamente più svantaggiati, la provincia di Nuoro, che, con le sue peculiarità, rappresenta il contesto più indicato per l'analisi che si intende compiere. Un'ulteriore restrizione del contesto da considerare si è resa necessaria in virtù di una delle peculiarità citate e, nello specifico, del fatto che in questa Provincia rientrano sia comuni costieri che montani.

In questo modo, si è pervenuti all'individuazione di un caso emblematico da approfondire: il caso dell'Hotel Su Gologone. L'impresa scelta, opera in un'area geografica caratterizzata, da un lato, da risorse materiali generiche, come le risorse finanziarie e le infrastrutture economiche e sociali, molto limitate, dall'altro, da risorse materiali specifiche, come il paesaggio,

l'ambiente, i beni culturali e archeologici di un certo rilievo. La ricchezza delle risorse materiali specifiche è supportata, inoltre, dalle risorse immateriali del territorio e, in particolare, dalle risorse relazionali (o capitale sociale). L'Hotel Su Gologone rappresenta un esempio estremo di impresa familiare che deve, in modo prioritario, il suo successo sia al sistema di relazioni che prima il suo fondatore e poi i suoi successori hanno instaurato con il territorio in cui è ubicato, sia alle relazioni fiduciarie che si sono sviluppate nel tempo nel rapporto di scambio tra hotel e clienti. Lo sviluppo del caso, realizzato attraverso la raccolta di dati qualitativi e quantitativi, è suddivisibile in quattro fasi principali: la scelta del caso di studio da analizzare; lo sviluppo dello stesso attraverso interviste ai proprietari dell'hotel ed ai suoi principali fornitori; l'esame dei bilanci aziendali e di altri documenti interni; l'analisi dei dati raccolti e la stesura delle conclusioni.

L'accesso a molteplici fonti di informazione ha favorito il rispetto dei principi di interazione e triangolazione delle fonti (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). Una volta sviluppate le prime riflessioni ci si è ulteriormente confrontati con il management sulle evidenze che, a nostro giudizio, emergevano dall'analisi. Tale riscontro è stato utile per la redazione finale del modello interpretativo proposto e per l'individuazione delle direttrici future della ricerca (Lewis, 1998).

5. Il caso di studio: l'hotel Su Gologone

L'Hotel Su Gologone rappresenta un caso di comportamento imprenditoriale relazionale caratterizzato dall'attitudine dell'imprenditore a sviluppare, in un contesto ostile, rapporti con altre imprese e istituzioni dell'area geografica in cui opera, con finalità cooperative. L'analisi del caso consente, infatti, di mettere in luce come le relazioni che la famiglia intrattiene con i suoi dipendenti e con il territorio costituiscano un punto di forza che ha contribuito, nel tempo, a determinare il vantaggio competitivo dell'albergo rispetto ai suoi diretti concorrenti: l'hotel Sa Muvara (Aritzo), l'hotel su Lithu (Bitti) e l'hotel Taloro (Gavoi), tutti contry resort a quattro stelle situati in Provincia di Nuoro in località montane.

L'hotel Su Gologone è un country resort a quattro stelle ubicato nel cuore della Sardegna, nella campagna del Supramonte a sei km da Oliena.

Oliena è un comune di 7.564 abitanti, con densità pari a 45,98 ab/km², ubicato nella provincia di Nuoro. Il suo territorio si estende su una superficie di oltre 16.000 ettari, di cui 4.000 appartenenti al Comune, occupati in gran parte da montagna calcarea. Il restante territorio, costituito da zona collinare, ha fatto sì che fin dai secoli scorsi sulle altre attività prevalesse l'agricoltura, intesa come semina di cereali, coltivazioni di olivo e vite. Ancora oggi il numero delle aziende agricole del territorio di Oliena è il più

alto rispetto ai paesi limitrofi con ben 1.287 unità, uno dei dati più elevati dell'intera provincia di Nuoro.

5.1. Il contesto socio-economico della provincia di Nuoro

Per raggiungere gli obiettivi del presente lavoro appare opportuno partire da una breve analisi delle peculiarità del contesto socio-economico di riferimento e del settore turistico della provincia di Nuoro.

Un primo indicatore del modesto sviluppo socio-economico della provincia di Nuoro è l'andamento del PIL che, negli ultimi anni, ha rilevato un lento ma progressivo miglioramento pur rimanendo molto al di sotto del dato medio regionale. La provincia di Nuoro si colloca, infatti, al penultimo posto, tra le quattro province storiche della Sardegna.

Tabella 1: Prodotto interno lordo e posizione nella graduatoria nazionale delle quattro province storiche della Sardegna

Ambito territoriale	Anno 2005		Anno 2006			Anno 2007		
	Posizione in graduatoria	Pro capite (euro)	Posizione in graduatoria	Pro capite (euro)	Variaz. % 2006/2005	Posizione in graduatoria	Pro capite (euro)	Variaz. % 2007/2006
Cagliari	74	19.014	67	21.329	12.17	63	22.720,5	6.52
Nuoro	86	17.062	84	16.952	-0.6	85	17.015,3	0.3
Oristano	75	18.982	88	16.557	-12.3	93	16.299,1	1.5
Sassari	73	19.588	73	19.651	0.3	72	20.338,3	3.4
Sardegna	15	18.862	14	19.716	4.5	14	20.547	4.2
Italia	-	24.152	-	25.109	1.04	-	25.861,8	1.03

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere – Istituto Tagliacarne

Altri due indicatori di rilievo per l'analisi qui proposta sono il reddito pro capite a disposizione delle famiglie e la dinamica dei consumi. Tali dati, evidenziano come, in termini di sviluppo, la provincia di Nuoro si collochi al penultimo posto in termini di valori assoluti e all'ultimo in termini di incremento percentuale. Si consideri inoltre che, rispetto al valore aggiunto prodotto, la tale provincia incide per circa l'11% sul dato regionale e appena lo 0,24% rispetto al valore aggiunto Nazionale, situazione che colloca la Provincia agli ultimi posti tra le province italiane.

Tabella 2: Reddito lordo disponibile pro capite delle famiglie

Ambito territoriale	2003	2004	Variazione%
Cagliari	12.164	12.497	2.7
Nuoro	11.473	11.763	2.5
Oristano	11.152	11.543	3.5
Sassari	13.070	13.499	3.28

continua ...

... continua

Sardegna	12.212	12.572	2,9
Italia	15.636	16.080	2,8

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere – Istituto Tagliacarne

Tabella 3: Dinamica dei consumi delle famiglie in termini reali (variazione % media annua)

Ambito territoriale	1996 - 2000	2001 - 2006	2007 - 2009
Cagliari	3,2	1,1	0,6
Nuoro	3,1	- 0,3	1,7
Oristano	3,2	- 0,2	0,6
Sassari	3,4	0,7	1,6
Sardegna	3,2	0,6	1,11
Italia	2,9	0,6	1,11

Fonte: Confindustria - Ufficio Studi, Rapporto sulle Economie territoriali, aprile 2008

Poiché il territorio della provincia di Nuoro, pur essendo in prevalenza montuoso, comprende anche comuni situati in zone pianeggianti e costiere, per valutare in modo più approfondito le caratteristiche socio-economiche del contesto territoriale in cui opera Su Gologone si ritiene utile presentare un confronto tra i Paesi di tale Provincia che presentano le stesse caratteristiche geo-territoriali del comune di Oliena. Si è pertanto deciso, per poter costruire un panel omogeneo di paesi con i quali raffrontare il livello di sviluppo del comune di Oliena ed individuare i più diretti concorrenti dell'hotel Su Gologone, di considerare solo quei Paesi localizzati in contesti lontani dal mare e ubicati ad un'altitudine compresa tra i 1.500 e i 3.700 metri.

Tabella 4: Principali indicatori relativi alla struttura della popolazione nel panel di Paesi selezionato

Comune	Altitudine	Popolazione residente	Densità abitativa (ab./kmq)	Indice di vecchiaia	Indice di dipendenza
Aritzo	1.544	1.544	20,4	188,29	62,01
Bitti	1.675	3.481	16	187,82	56,17
Desulo	2.887	2.887	38,6	152,50	53,81
Fonni	2.081	4.371	39	137,87	58,2
Gavoi	1.480	3.011	79	121,62	48,54
Oliena	3.746	7.604	46	103,08	49,1
Orani	1.566	3.152	24	113,1	44,85
Orgosolo	2.308	4.538	20	113,17	52,08
Orune	1.518	3.021	23	130,9	47,94
Tonara	2.397	2.397	46,0	154,93	60,66
Provincia di Nuoro	-	264.589	38	120,7	47,27

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 14 Censimento generale della popolazione e delle abitazioni, 2001

All'interno del panel considerato Oliena si configura, senza dubbio, come il Paese con il maggior numero di abitanti e collocato alla maggiore altitudine dal livello del mare (tabella 4). Tali condizioni rendono il confronto con i territori circostanti rappresentativo solo in prima approssimazione. Ciò nondimeno, da una prima visione dei dati emerge come il contesto olianese si configuri come il comune con il più basso indice di vecchiaia della popolazione, addirittura sotto la media provinciale, indicatore, questo, che, se letto unitamente ai dati sull'indice di dipendenza, può forse essere interpretato come un segno di ripresa della competitività del territorio.

Tuttavia, dall'analisi dei principali indicatori economici si evidenzia come Oliena è un contesto "sfavorevole" e difficile nel quale operare che presenta, nel complesso, una situazione negativa assimilabile a quella degli altri paesi presi come riferimento, con un tasso di disoccupazione, addirittura, sopra la media provinciale (tabella 5). Unico elemento di differenza è costituito dall'elevato numero di lavoratori impiegati in "altre attività" che in percentuale raggiunge il 65% degli impiegati attualmente esistenti.

Tabella 5: Principali indicatori economici per il panel considerato

Comune	Tasso di disoccupazione	Tasso di occupazione	Tasso di attività	Tipologia di occupati			
				Agricoltura	Industria	Altre attività	Totale
Aritzo	22.73	35.03	45.33	74	95	300	469
Bitti	19.53	34.90	43.37	274	212	577	1.063
Desulo	17.54	32.33	39.2	184	153	467	804
Fonni	13.24	37.59	43.33	404	356	629	1.389
Gavoi	20.48	38.41	48.31	179	239	568	986
Oliena	19.94	35.28	44.07	269	500	1.479	2.248
Orani	17.46	36.86	44.65	109	369	515	993
Orgosolo	26.68	32.03	43.69	464	187	569	1.220
Orune	23,38	36.05	47.44	374	185	385	944
Tonara	13.05	35.55	40.89	58	157	511	726
Provincia di Nuoro	14.9	38.6	-	10.360	19.511	50.855	80.726

Fonte: nostra elaborazione su dati Osservatorio Economico della Sardegna, 2005.

5.2. Il comparto turistico della provincia di Nuoro

L'analisi del contesto socio-economico costituisce il prelude per esaminare le condizioni nelle quali operano le imprese turistiche della provincia di Nuoro.

Per ciò che concerne l'offerta turistica si osserva come alcune delle peculiarità che contraddistinguono il sistema turistico del territorio in oggetto

siano assimilabili; offerta di servizi turistici legati al turismo costiero, stagionalità della domanda, crescente richiesta di turismo verde, con attività collaterali al tema mare, da svolgersi, possibilmente, in prossimità di siti di interesse archeologico, storico-culturale, naturalistico e ambientale.

Considerando in modo più specifico il panel di comuni preso come riferimento si rileva come l'accoglienza turistico-ricettiva si contraddistingua per la piccola dimensione delle strutture ricettive (soprattutto alberghi, bad & breakfast e agriturismo) e per la loro organizzazione e gestione prevalentemente a carattere familiare. In particolare, l'offerta appare concentrata (tabella 6) in strutture ricettive extra-alberghiere, caratterizzate per una forte variabilità della qualità dell'offerta, con un addensamento di frequenza verso la fascia medio-bassa. Le uniche eccezioni sono rappresentate dai quattro alberghi a quattro stelle, uno dei quali è costituito dall'Hotel in analisi, che ospitano, prevalentemente, turisti appartenenti ad una fascia di reddito elevata. La breve analisi ora proposta mette in evidenza come i diretti concorrenti dell'Hotel Su Gologone, sia sotto il profilo del target di riferimento dal punto di vista dei servizi offerti, siano tre.

Tabella 6 - Alcuni dati sull'offerta turistico-ricettiva

Comune	Esercizi alberghieri					Esercizi complementari	
	1 stella	2 stelle	3 stelle	4 o più stelle	Totale	Agriturismo	Bed & Breakfast
Aritzo	-	2	1	1	4	2	1
Bitti	-	-	-	1	1	3	-
Desulo	1	-	1	-	2	1	2
Fonni	-	-	3	-	3	3	2
Gavoi	-	1	1	1	3	3	1
Oliena	-	-	2	1	3	4	14
Orani	-	1	1	-	2	1	-
Orgosolo	-	2	-	-	2	-	4
Orune	-	-	-	-	-	-	-
Tonara	1	2	1	-	4	2	-
Panel	2	8	10	4	24	19	24
Provincia di Nuoro	6	26	57	17	345	91	125

Fonte: nostra elaborazione su dati Regione Autonoma della Sardegna, 2008

È da notare come rispetto ai paesi presi come riferimento, Oliena non presenti un indice di dotazione turistica (tabella 7) particolarmente elevato ma si collochi in posizione mediana rispetto ad altri Paesi, quali per esempio Aritzo e Gavoi, particolarmente ricercati ed attivi nel turismo montano il primo grazie ad una decennale organizzazione delle proprie strutture, il secondo in virtù della presenza del bacino artificiale del lago di Gusana.

Tabella 7 – Principali indicatori di sintesi sull’offerta turistico-ricettiva

Comune	Posti letto			Indice di dotazione turistica
	Esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Totale	
Aritzo	286	24	310	0.42
Bitti	28	38	66	0.06
Desulo	75	29	104	0.15
Fonni	120	49	169	0.05
Gavoi	279	41	320	0.28
Oliena	175	116	291	0.16
Orani	32	5	37	-
Orgosolo	28	24	52	0.09
Orune	-	-	-	-
Tonara	99	30	129	0.26
Provincia di Nuoro	8.950	6.472	15.422	0.12

Fonte: nostra elaborazione su dati Regione Autonoma della Sardegna, 2008.

Le diverse tipologie di imprese esistenti connotano un sistema turistico-ricettivo ancora quantitativamente e qualitativamente insufficiente per soddisfare in modo adeguato le esigenze del mercato. L’analisi congiunta dei dati relativi agli esercizi alberghieri ed extra-alberghieri consente, inoltre, di mostrare come il settore turistico in tale area sia contraddistinto da carenze e vuoti di offerta legati al turismo montano ma presenti, allo stesso tempo, margini di miglioramento competitivo sia grazie alle forti vocazioni ambientali e naturalistiche, sia grazie all’affermarsi di strategie di vendita in via di maturazione, con segnali di miglioramento e razionalizzazione della promozione coordinata.

A questo proposito, un indicatore significativo per la valutazione della vocazione turistica espressa è la capacità di attrazione di flussi turistici indicatore che può essere misurato sia sulla base degli arrivi e delle presenze nel territorio considerato (tabella 8), sia grazie all’analisi delle giornate di presenza per abitante residente che, per la Sardegna, si colloca su un valore di 5,4 (Banca d’Italia, 2007) più o meno allineato con il valore nazionale (5,9).

Tabella 8 - Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi per residenza dei clienti e provincia

Provincia	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Sassari	582.613	3.389.918	324.717	1.678.783	907.330	5.068.701
Nuoro	200.105	1.479.099	88.791	540.143	288.896	2.019.242
Oristano	66.810	224.712	26.762	93.435	93.572	318.147

continua ...

... continua

Cagliari	474.674	2.159.300	134.447	643.402	609.121	2.802.702
Sardegna	1.324.202	7.253.029	574.717	2.955.763	1.898.919	10.208.792
Italia	50.213.324	206.726.524	38.055.139	148.290.126	88.268.463	355.016.650

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT 2005 (provvisori)

5.3. Le origini e lo sviluppo dell'hotel

L'analisi sopra proposta evidenzia le difficili condizioni economiche e sociali che differenziano, in generale, la provincia di Nuoro e, in particolare, il panel di Paesi preso come riferimento. Anche i dati relativi al settore turistico mostrano una condizione di problematicità sia per le carenze esistenti, sia per la difficoltà nello sfruttare le potenzialità di sviluppo del comparto. Le condizioni di svantaggio socio-economico in cui grava la Provincia di Nuoro rendono ancora più interessante l'analisi delle risorse immateriali e, in particolare, delle competenze distintive relazionali e di fiducia che hanno consentito all'Hotel Su Gologone di raggiungere performance significative in un'area in cui la semplice sopravvivenza è già un risultato. Un breve cenno alla sua storia può contribuire ad una migliore comprensione dei punti di forza su cui tale impresa ha fatto leva per mantenere il suo vantaggio competitivo stabile nel tempo.

Su Gologone nasce come trattoria nel 1961 per volere di Giuseppe Palimodde e di sua moglie Pasqua Salis. La struttura deve il nome all'omonima sorgente¹ nei pressi della quale era inizialmente localizzata. Sin dalle origini presenta la tipica struttura dell'impresa familiare caratterizzata, almeno inizialmente, dall'esclusiva presenza dei soli componenti della famiglia. Nel 1966 i due imprenditori olianesi, spinti dal successo riscosso dalla loro attività, decidono di ingrandire la struttura: la trasformano in un hotel e trasferiscono i locali a 500 metri dalla sorgente di Su Gologone². Alla fine degli anni '80 Giuseppe e Pasqua Palimodde vengono affiancati dalla figlia Giovanna e dal marito Luigi Crisponi che apprende dal suocero "il concetto di imprenditore in una terra difficile". Giuseppe Palimodde muore nel 1996 e la signora Pasqua, insieme alla figlia e al genero, assumono la direzione dell'impresa riuscendo a coniugare la salvaguardia delle tradizioni locali e gli insegnamenti del fondatore con le esigenze del turismo moderno. Nonostante il crescente successo l'hotel mantiene nel tempo la sua missione: considerare Oliena e l'impresa come un unico corpus. Sia il fondatore che gli attuali titolari di Su Gologone hanno sempre basato la

¹ Su Gologone è la maggiore fonte carsica della Sardegna e la più importante della penisola.

² La decisione è stata indotta anche dai continui allagamenti del locale determinati dallo straripare delle acque della sorgente.

gestione dell'hotel sullo sviluppo di forme di cooperazione con il comune di Oliena, realizzando azioni condivise finalizzate al suo sviluppo.

Oggi il complesso turistico è costituito da un albergo, un centro congressi e un ristorante tipico. L'albergo è composto 48 camere doppie, 16 junior suites e 4 suites che rappresentano ambienti eleganti e raffinati dove il gusto per la tradizione, simboleggiato dalla presenza di tessuti sardi e arredi d'antiquariato, viene impreziosito da dipinti e ceramiche di importanti artisti dell'Isola. Il ristorante, che opera anche autonomamente rispetto alla struttura alberghiera, rappresenta un patrimonio di cultura gastronomica reso possibile dai prodotti agroalimentari d'eccellenza della terra di Oliena.

La struttura delle camere e del ristorante rispecchia lo stile architettonico tipico di Oliena: colore bianco, forme morbide e arrotondate. La villa è situata in un parco all'interno del quale si trovano gli edifici deputati ad accogliere alcuni dei diversi servizi offerti dall'albergo: la palestra col centro benessere, la piscina di acqua sorgiva, il parco giochi per bambini e i campi da tennis, calcetto e minigolf. A questi servizi si affiancano, in virtù delle caratteristiche naturalistiche del territorio, attività di trekking, percorsi in fuoristrada e moto quad, lungo itinerari che portano a grotte naturali ed alle testimonianze di antiche civiltà del passato.

Oltre a rappresentare un pregevole esempio della migliore tradizione architettonica sarda, Su Gologone accoglie importanti opere d'arte dei maggiori maestri dell'arte pittorica e ceramica della Sardegna.

5.4. *La struttura organizzativa*

Su Gologone ha una struttura organizzativa semplice caratterizzata da una ripartizione delle funzioni tra la dimensione decisionale di tipo strategico e quella volta all'operativizzazione delle scelte e delle linee di sviluppo individuate. Le scelte strategiche sono accentrate tra i membri della famiglia Palimodde, mentre le decisioni operative sono delegate ai dipendenti.

La funzionalità di tale struttura è favorita dall'adozione di un modello di governance assimilabile a quello ipotizzato dalla Stewardship Theory, dove tutti i componenti l'organizzazione, e non solo i proprietari, operano per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'impresa.

L'analisi evidenzia la caratteristica operatività a tutto campo dei membri della famiglia coinvolti nell'impresa. Il vertice dell'organizzazione è presidiato da Pasqua e Giovanna Palimodde e da Crisponi che accentrano su sé stessi sia il controllo economico sia il potere di direzione e di coordinamento. Crisponi si occupa della definizione delle linee strategiche dell'impresa, della gestione delle attività operative, della scelta dei collaboratori e del loro coordinamento. Giovanna Palimodde segue il design e l'arredo

della struttura alberghiera: disegna personalmente i cuscini e le tende che vengono fatti realizzare artigianalmente dalle donne di Oliena; dirige e coordina, supportata dalle caposala, il personale della sala, costituito da personale esclusivamente di sesso femminile.

Una particolarità della struttura organizzativa è rappresentata dalla figura di Pasqua Palimodde che considera le famiglie dei 60 dipendenti parte integrante della struttura organizzativa. Tale comportamento è indotto dallo stile di governance adottato. Le famiglie dei dipendenti, infatti, nei limiti della loro disponibilità, vengono occasionalmente coinvolti in piccole attività all'interno dell'Hotel. Questo aspetto consente di sottolineare il carattere familiare dell'impresa e l'importanza delle relazioni che essa intrattiene con il suo territorio. Appare evidente che in tale organizzazione l'essere "familiare" rappresenta uno stile di gestione piuttosto che uno status dell'impresa (Mezzadri, 2005) caratterizzato dalla coesione delle relazioni interne ed esterne, tanto da essere estese a buona parte dei dipendenti.

I dipendenti costituiscono il nucleo operativo dell'impresa. La struttura impiega dalle 40 alle 60 persone (il 95 % originario di Oliena e il 5% di Nuoro). Si tratta di soggetti che non hanno responsabilità decisionali e svolgono attività meramente esecutive volte a tradurre in pratica le linee strategiche definite dal vertice. I rapporti sono fortemente permeati da uno stile di governance, come messo già in risalto, tipico della Stewardship Theory. I dipendenti favoriscono il perseguimento degli obiettivi dell'impresa perché sanno che le migliori performance dell'albergo andranno a vantaggio non solo dei proprietari, ma anche dei diversi gruppi di persone, comprese le loro famiglie, che hanno relazioni dirette e indirette con l'impresa. Il 70% del personale è costituito da donne che nei periodi di bassa stagione (quattro mesi l'anno) stanno in riposo, a parte una piccola percentuale che resta a disposizione dell'hotel per i lavori di riordino della biancheria delle sale da pranzo, delle camere da letto e della cucina. I dipendenti maschi, invece, impiegati in lavori di diverso tipo e in modo flessibile (arrostitori, facchini, magazzinieri, manutentori ecc.) lavorano tutto l'anno.

5.5. I principali fornitori

Le relazioni con i fornitori avvengono quasi esclusivamente per via diretta senza l'ausilio di consorzi di acquisto. La famiglia Palimodde si rivolge, in prevalenza, a fornitori locali, abituali e di fiducia con cui vanta rapporti consolidati nello scambio di prodotti eno-gastronomici e d'arredo. Gli imprenditori hanno scelto di acquistare (anche a prezzi maggiori rispetto a quelli sostenuti dai concorrenti) ed utilizzare, per una quota pari al 65% del totale, i prodotti eno-gastronomici del comune di appartenenza o dei comuni limitrofi. Tale scelta è determinata da tre ragioni fondamentali:

- a) la presenza, nel comune di Oliena, di produzioni di eccellenza nel com-

- parto eno-gastronomico;
- b) la vicinanza geografica delle imprese a monte della filiera, importante per conseguire vantaggi in termini di comodità, attribuzione di tipicità all'offerta, conoscenza diretta del fornitore e/o del prodotto;
 - c) l'interesse degli imprenditori a contribuire allo sviluppo nel territorio di tutti quegli elementi che possono influire positivamente sul buon funzionamento dell'impresa..

Quest'ultimo aspetto emerge con evidenza nei confronti del settore enogastronomico e dei prodotti tipici rispetto ai quali tale comportamento ha favorito la "stipula" di una convenzione con il territorio di appartenenza: Su Gologone garantisce ai produttori di Oliena (tramite accordi impliciti) l'acquisto dei loro prodotti purché rispettino i requisiti di qualità richiesti dall'hotel.

Lo sviluppo di forti relazioni tra Su Gologone e il territorio circostante è ancora più evidente se si considerano i maggiori fornitori suddivisi per categorie merceologiche. I principali fornitori di vino sono quattro produttori di Oliena: la Cantina sociale di Oliena, i Fratelli Puddu, l'azienda Arcadu e Marcello Puddu. Questi, in competizione tra loro, consentono di proporre ai clienti una serie di alternative di pregio che vanno dal Nepente al pas-sito. I vini tipici della zona sono affiancati ad una carta di vini regionali molto ampia mentre non vengono trattati i vini nazionali.

Passando ad esaminare i prodotti degli allevamenti (carni e salumi) l'atteggiamento di Su Gologone ricalca quello in precedenza indicato per il settore del vino: i suoi principali fornitori sono tre, tutti olianesi. Anche i dolci, il pane carasau e il miele vengono acquistati da una grande varietà di piccoli produttori locali. Per quanto riguarda il formaggio il principale fornitore è la Cooperativa Pastori di Oliena, mentre per l'olio il principale fornitore è la Cooperativa di Oliena. Infine, le verdure fresche quali bietole, carciofi e funghi vengono acquistate dai piccoli orti della zona e/o da lavoratori occasionali che, sulla base di accordi impliciti ed informali con l'hotel, sottopongono a colui che si occupa degli approvvigionamenti il raccolto delle loro giornate di lavoro. Gli unici prodotti agroalimentari che non vengono acquistati ad Oliena sono le marmellate poiché nel comune non c'è nessuna impresa conserviera. Per questa ragione, le marmellate vengono acquistate presso un imprenditore di Gavoi che realizza per l'hotel marmellate personalizzate.

Dall'analisi della struttura relazionale che consente all'hotel di approvvigionarsi dei manufatti per lo svolgimento della sua attività (porte, sgabelli, mobili) si evince come, anche questi, vengono acquistati, sulla base delle stesse regole che guidano l'acquisizione dei prodotti enogastronomici, dagli artigiani di Oliena. Anche in questo caso la volontà di riferirsi a produttori locali comporta spesso un aggravio dei costi di circa il 20% rispetto all'acquisto delle stesse produzioni realizzate in altri contesti o in

modo industrializzato. Tra i legami che Su Gologone intrattiene col contesto locale per l'acquisto di manufatti in legno spicca quello con la falegnameria di Giovanni Maisola ad Oliena (oggi portata avanti dal figlio Pietro, elemento questo che costituisce un'ulteriore testimonianza di come il requisito della "familiarità", oltre che ai dipendenti, si estenda spesso anche ai fornitori rappresentando quasi una caratteristica del "network" attivato da Su Gologone) che cita il complesso turistico come uno dei suoi migliori clienti.

Infine, la possibilità di procurarsi tali prodotti è legata anche alle relazioni "informali" che gli imprenditori detengono a livello personale con gli abitanti del luogo. Molte travi di ginepro, vecchie porte ed elementi decorativi dell'hotel provengono, infatti, dalla demolizione di vecchie case del paese e dalla loro valorizzazione all'interno dell'hotel.

5.6. I clienti

Nei paragrafi precedenti si è messo in risalto come l'impresa alberghiera considerata basi in modo prioritario la sua sopravvivenza sulla capacità relazione degli imprenditori, sulle relazioni cooperative con i fornitori, con i dipendenti e con gli altri attori locali presenti nel territorio, mentre poco spazio è stato riservato agli intermediari commerciali quali agenzie, tour operator e catena internazionale alla quale l'albergo appartiene per la modesta incidenza (intorno al 10%) di questi ultimi sul totale dei turisti che scelgono di soggiornare all'Hotel Su Gologone.

Un aspetto che non è stato ancora considerato e che riveste una notevole importanza per l'albergo è la capacità della famiglia Palimodde di gestire in modo efficace la relazione con i clienti in tutte le fasi in cui la stessa si esplica (ante-visita, durante la visita e post-visita).

Prima di tutto, gli imprenditori dell'Hotel Su Gologone facilitano l'accesso dei turisti alle informazioni inerenti l'ubicazione dell'Hotel ed ai servizi da esso offerti attraverso la dislocazione sul territorio di punti informativi e di segnaletica informativa. In secondo luogo, gli albergatori prestano particolare attenzione all'accoglienza del turista. Ogni turista, fin dal momento del suo ingresso nella struttura, viene accolto in modo gentile e personalizzato limitando al massimo i suoi tempi d'attesa. In particolare, si tende a dare la precedenza all'accoglienza del turista (front line) rispetto ai compiti di back office. Si tende, inoltre, a facilitare il contatto con il turista straniero mediante addetti in grado di esprimersi in più lingue e, nello stesso tempo, si rende disponibile materiale informativo redatto nella lingua d'origine del cliente. Ogni turista viene immediatamente inserito in un ambiente lussuoso, ma nello stesso tempo familiare, dove ogni oggetto richiama le tradizioni e la cultura locale.

In terzo luogo, si offre al turista un servizio adeguato alle sue specifiche

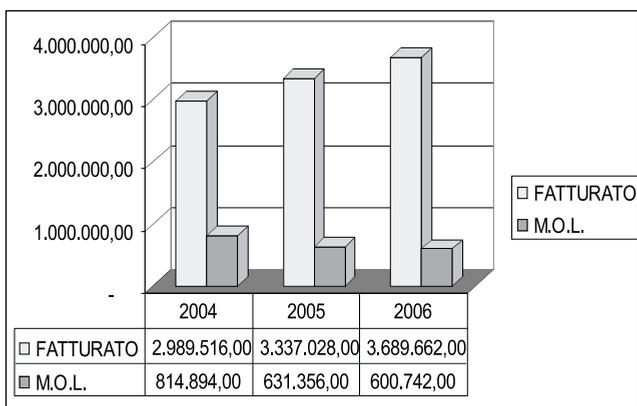
esigenze diversificando le informazioni a seconda del target di utenti (copie, famiglie, anziani, bambini ecc.). Si presta, inoltre, particolare cura nel descrivere l'origine dei prodotti proposti, raccontandone con precisione la provenienza e tutte le caratteristiche organolettiche.

L'approccio adottato dagli imprenditori di Su Gologone favorisce lo sviluppo di un atteggiamento positivo del cliente nei confronti della struttura alberghiera portandolo in futuro a rivivere la stessa esperienza di vacanza o, eventualmente, a consigliare la destinazione a parenti o amici, generando un passaparola positivo. I clienti che gravitano nella struttura di Su Gologone appartengono, di norma, a segmenti di fascia più elevata rispetto a quelli che gravitano sul territorio in cui è ubicato. L'albergo, comunque, è scelto anche da clienti che dispongono di un reddito medio ma che sono disposti a pagare di più per respirare il clima familiare che emana dall'intera struttura organizzativa, e per assaporare i prelibati piatti rigorosamente preparati con prodotti locali.

5.7. La struttura economica e patrimoniale

La situazione economica e patrimoniale de Su Gologone, nonostante i risultati positivi in termini di fatturato conseguito, evidenzia la difficoltà dell'operare in un contesto svantaggiato. L'esercizio chiuso al 31/12/2006 evidenzia un fatturato pari a 3.689.662 euro con un incremento dell'11,05% rispetto all'esercizio precedente e la generazione di un margine operativo lordo (MOL) pari a 600.742,00 euro che, decurtato degli ammortamenti (pari a 315.415,00 euro), della gestione finanziaria (pari a 95.502,00 euro) e delle imposte (pari a 102.956,00 euro), determina un risultato finale di esercizio negativo di 55.939,00 euro (grafico 1).

Grafico 1 – Alcuni dati di bilancio del complesso turistico Su Gologone



Fonte: nostra elaborazione su dati di bilancio dei relativi anni

Ancorché la società non abbia chiuso in utile, il 2006 si è, comunque, rivelato un anno positivo, caratterizzato da una ripresa quasi costante dei ricavi soprattutto nei mesi primaverili ed estivi, secondo quanto si desume dalla nota integrativa del bilancio. La negatività del bilancio è dovuta, prioritariamente, ad un processo di riorganizzazione amministrativa ed organizzativa attuato di recente, alla luce dei considerevoli investimenti materiali realizzati e destinati a mostrare pienamente i propri riflessi positivi solo negli anni a venire.

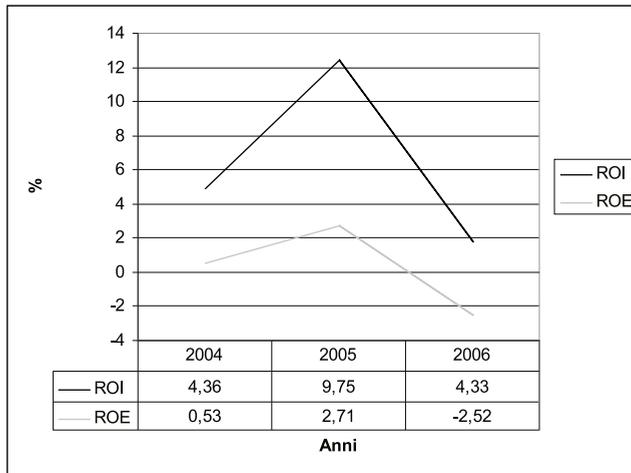
Il volume d'affari sviluppato rispetta il trend del biennio precedente (3.337.028,00 € al 31/12/2005 e 2.989.516,00 € al 31/12/2004) mentre le marginalità rivenienti dalla gestione caratteristica evidenziano la conferma della flessione già avvertasi al 31/12/2005 (631.356,00 di euro al 31/12/2005; 814.894,00 di euro al 31/12/2004) per via della strategia attuata dalla società di fare un ampio ricorso a oneri per servizi di terzi (cresciuti del 262% rispetto al 2004) e all'imputazione al bilancio di esercizio per l'utilizzo di beni di terzi (pari a 0 al 12/2004 e a 155.599,00 al 12/2006), connessi al rinnovo di attrezzature varie e minute (tra le quali posate e stoviglie), di mobili ed arredi e di impianti, effettuato attraverso o locazioni finanziarie e noleggio a lungo termine.

Sul piano patrimoniale la società ha mantenuto pressoché inalterato il suo grado di patrimonializzazione passando da un patrimonio netto di 2.214.887 euro al 31/12/2004, ad uno pari a 2.276.638 nel 2005 per giungere ad un patrimonio netto di 2.220.699 di euro 31/12/2006.

Parallelamente, la società ha mantenuto inalterato il ricorso al debito bancario a medio termine per finanziare nuovi investimenti (completati nel 2006) mentre ha utilizzato risorse creditizie a breve termine (pari a 0 al 31.12.2005).

Dall'analisi dei bilanci degli ultimi tre anni si delinea un'impresa consolidata sotto il profilo patrimoniale, e questo anche grazie al costante autofinanziamento dei soci, mentre sotto il profilo economico si rileva un decremento del livello delle performance nell'esercizio 2006 seppure all'interno di una situazione di crescita dei livelli di fatturato. Più esattamente il volume dei ricavi appare in fase di sviluppo mentre gli indicatori ROI e ROE non hanno confermato il picco al 31.12.2005 (grafico 2).

Grafico II - Alcuni indici di bilancio del complesso turistico Su Gologone



Fonte: nostra elaborazione su dati di bilancio anni 2003-2005

Tale dato va rapportato alla strategia aziendale di consolidare le relazioni con altri attori presenti nel territorio, strategia che, pur comportando un maggiore dispendio economico nel breve periodo (si pensi alla volontà di rifornirsi esclusivamente di prodotti eno-gastronomici locali) permetterà all'impresa di usufruire, nel giro di un quinquennio (2006 compreso), di elevate economie di relazione. La strategia di radicamento nel territorio, da sempre realizzata dalla famiglia Palimodde, punta all'ottenimento di reali vantaggi competitivi sui quali costruire una vera e propria politica di brand territoriale basata non più solo sull'associazione tra gastronomia e montagna bensì fondata sull'inserimento della struttura (quale elemento maggiormente rappresentativo) in un circuito che valorizzi un territorio ricco di svariate potenzialità. L'esame dei dati economici e finanziari, unitamente all'analisi strategica e gestionale della società, mostra come:

- sotto il profilo economico, Su Gologone abbia visto accrescersi il costo degli acquisti (proprio in forza della decisione di avvalersi esclusivamente di produttori locali con la conseguente impossibilità di godere delle condizioni maggiormente vantaggiose praticate dalla grande distribuzione o da grossisti) e degli oneri per i servizi (si pensi, a titolo di esempio, al ricorso a pasticceri e fornai esterni, ai quali vengono fornite le materie prime rigorosamente selezionate, per la produzione di paste e dolci tipici secondo la tradizione più genuina), che hanno ridotto il margine operativo lordo rispetto a quello al 31.12.2005. Su tale riduzione ha inciso anche la decisione del management aziendale di non incrementare i prezzi nel breve periodo, strategia questa che è invece programmata per il futuro;

- sotto il profilo finanziario, invece, l'hotel ha incrementato il proprio ricorso al debito di fornitura, accresciutosi del 461%, elemento, questo, legato anche all'esistenza di accordi "informali" con fornitori con i quali esistono spesso rapporti non solo di carattere meramente professionale. Inoltre, l'entità investimenti realizzati non rende possibile, almeno per il momento, analizzare nel dettaglio l'impatto sul ricorso al debito bancario a breve termine, fortemente influenzato, per il 2006, dal piano di sviluppo della società.

La strategia aziendale, permette comunque alla società di porsi in posizione mediana per performance economico - finanziarie rispetto a realtà aziendali similari, come si evince da un raffronto tra i dati economici de Su Gologone e uno standard group di 20 società italiane selezionate dalla banca dati AIDA e omogenee rispetto ad alcune caratteristiche quali il fatturato, la presentazione di un bilancio non consolidato e la non appartenenza a nessun gruppo societario (a titolo di esempio, si pensi che la società è al 5° posto per patrimonio netto, all'8° posto per fatturato e al 12° posto per ROE).

5.8. Le relazioni famiglia, impresa e territorio: un punto di forza per l'hotel Su Gologone

L'importanza delle relazioni per il successo dell'Hotel Su Gologone può essere meglio compresa se si prendono in considerazione le azioni intraprese dal management de Su Gologone e da altri attori del comune di Oliena con il territorio di appartenenza . Gli imprenditori di Su Gologone, infatti, attivano nel territorio relazioni ed azioni tese all'individuazione di linee strategiche e strumenti operativi finalizzati alla valorizzazione delle potenzialità locali e all'attrazione di investimenti esterni.

Secondo gli imprenditori di Su Gologone, l'elemento essenziale per favorire la qualità globale di un territorio è la capacità e volontà di tutti i soggetti appartenenti ad una specifica area geografica di dar vita ad un tessuto relazionale a vari livelli che coinvolga i diversi attori pubblici e privati.

In tale prospettiva i proprietari de Su Gologone operano nel territorio attraverso diverse azioni condotte personalmente da Crisponi, tra le quali:

- a) assistenza agli operatori locali nella realizzazione e gestione di processi di adeguamento e potenziamento delle strutture esistenti e di valorizzazione delle produzioni locali;
- b) iniziative per il sostegno e l'animazione del sistema socio-economico dell'area.

Questi servizi che Su Gologone svolge a favore delle diverse componenti del territorio vanno a sostegno e integrazione delle azioni promosse dagli attori pubblici e dagli altri operatori economici locali.

Una delle iniziative volte all'attivazione di relazioni cooperative con il

territorio di appartenenza, in cui Su Gologone, insieme al comune di Oliena e all'azienda speciale della CCIA di Nuoro è direttamente coinvolto, è l'evento *CortesApertas*. L'iniziativa è un mescolarsi di cultura, gastronomia, artigianato e folklore che fa rivivere lungo il centro storico del paese i profumi e i sapori di un tempo. Nei cortili più suggestivi del paese è possibile assistere alle lavorazioni artigiane e ammirare le realizzazioni artistiche di falegnami, fabbri e ricamatrici. Il successo dell'iniziativa è attribuibile al fatto che si tratta di una iniziativa che costringe gli imprenditori locali ad entrare in relazione fra loro e a cooperare al fine comunicare insieme le potenzialità della cultura locale. L'evento è, infatti, fortemente legato alla storia, alle tradizioni, al folklore e alla cultura di Oliena, e, per questa ragione, è in grado di generare un elevato coinvolgimento della comunità ospitante. In questi termini, *CortesAperta* può essere inteso come una *risorsa locale* in grado di diventare importante elemento di differenziazione poiché costituito da un insieme di fattori che lo rendono autentico e unico.

Un altro elemento di successo dell'evento citato è costituito dal numero di enti, organizzazioni e individui attivamente coinvolti nell'iniziativa portata avanti attraverso un intreccio di relazioni che coinvolgono sia il pubblico (comune di Oliena, CCIAA di Nuoro, ESIT ecc.) che il privato (imprese e altre organizzazioni). La particolarità di tali relazioni è data dal fatto che si tratta di relazioni interattive non riconducibili né ad un rapporto di scambio, né ad un rapporto gerarchico, o ad una combinazione degli stessi, ma si tratta di relazioni che hanno come punto di partenza la condivisione di una cultura di base che crei i presupposti per la cooperazione e per l'accrescimento delle performance delle imprese e del territorio.

L'importanza attribuita dagli imprenditori de Su Gologone alla trama di relazioni col contesto di origine li ha portati a cercare di attivare e stabilizzare altrettante relazioni in altri mercati di riferimento. In questa prospettiva, l'hotel è entrato a fa parte, ma solo di recente, di un'importante catena internazionale, The Charming Hotels of The World, che riunisce alberghi indipendenti e di elevati standard qualitativi presenti nelle più suggestive località del mondo. Per il breve periodo di ingresso nella catena risulta ancora prematuro valutare l'incidenza di tale canale sull'arrivo di turisti nella struttura ricettiva.

6. Conclusioni

Numerosi studi hanno concentrato il loro interesse sull'analisi della relazione tra tipologia di legami esistenti tra i componenti della famiglia e performance dell'impresa familiare. Allo stesso tempo, altri studi hanno riservato altrettanta attenzione all'importanza della qualità delle relazioni tra impresa e territorio ma non con specifico riferimento alle imprese fami-

liari. Poco spazio è stato, inoltre, dedicato in letteratura alle determinanti della sopravvivenza e del successo dell'impresa in contesti sfavorevoli. La presente indagine ha focalizzato le proprie riflessioni sul contributo che può offrire la ricchezza di elementi immateriali di un territorio (capitale sociale e fiduciario) e il consolidamento di relazioni durature e stabili tra territorio e imprese familiari per il superamento degli elementi materiali negativi di una specifica area geografica.

L'obiettivo di queste riflessioni è quello di contribuire al dibattito sul tema senza pretendere che l'analisi qualitativa proposta dimostri rigorosamente le relazioni di causa-effetto tra gli elementi esaminati. L'osservazione di un singolo caso di studio costituisce, infatti, solo un primo passo per approfondire il ruolo delle relazioni territoriali per il conseguimento di vantaggi competitivi da parte delle imprese familiari. Una conoscenza più profonda di questi meccanismi richiede, pertanto, un'analisi qualitativa più approfondita. Tuttavia, il caso dell'hotel Su Gologone se, da un lato, contiene indiscussi elementi di specificità, dall'altro, sembra costituire una base di partenza proficua per ulteriori riflessioni in merito alla possibilità che il consolidamento di relazioni stabili tra territorio e imprese familiari possa costituire una base se non di successo almeno di sopravvivenza per le imprese che operano in contesti sfavorevoli. Le caratteristiche peculiari dell'Hotel e la sua ubicazione in un'area montana "marginale" dimostrano che le capacità relazionali dei proprietari hanno consentito di valorizzare le risorse immateriali del territorio e di cui la loro impresa ha potuto beneficiare.

Alla luce delle informazioni raccolte e delle considerazioni effettuate è possibile affermare che Su Gologone ha i suoi elementi di forza: nella capacità relazionale del suo fondatore e dei suoi successori, nelle risorse immateriali presenti nella Provincia di Nuoro, nell'aver favorito uno stile di governance assimilabile alla Stewardship Theory

Dall'analisi effettuata è emersa un'impresa familiare fortemente impegnata, da un lato, nel sviluppare le proprie competenze distintive e, dall'altro, nel potenziamento delle qualità del territorio. Quest'ultimo aspetto rappresenta una peculiarità in grado di alimentare una differenziazione netta rispetto ad altre imprese operanti nello stesso territorio, decisamente più individualiste, ma anche in grado di generare rendite idiosincratiche ed una coevoluzione verso forme di sviluppo comune tra territorio e imprese radicate nello stesso.

Si auspica che la ricerca presentata possa costituire un primo passo per la comprensione della centralità degli aspetti relazionali per il conseguimento di risultati competitivi da parte di imprese familiari che operano in contesti svantaggiati, performance che non possono più essere valutate facendo riferimento, in modo esclusivo, alla positività dei risultati aziendali ma anche alla capacità dell'impresa di creare valore attraverso l'instaurarsi

di proficue relazioni con il territorio di appartenenza. L'offerta territoriale, infatti, avendo natura sistemica, può essere considerata come il risultato della combinazione delle relazioni che si stabiliscono tra i diversi elementi e caratteristiche del territorio e dei vari stakeholder ed attori locali (Costabile, Lanza, 2000; Vesci, 2001).

Di conseguenza occorre riflettere sulla possibilità che l'esperienza dell'Hotel Su Gologone, pur nella sua specificità e diversità, possa offrire apporti significativi e originali, in grado di arricchire la letteratura in tema di sopravvivenza e di successo delle imprese familiari in contesti caratterizzati da situazioni territoriali svantaggiose.

Bibliografia

- Bonomi A., *Comunità artificiali. Le strategie degli attori nei Patti territoriali, nelle coalizioni locali, per la coesione sociale*, De Rita G., Bonomi A., *Manifesto per lo sviluppo locale*, Torino, Bollati, Boringhieri, 1998.
- Carlsen, J., Getz, D., *Family business in tourism: state of the art*, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, n. 1/2005.
- Caroli M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Casillas J., Acedo F., *Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR*, *Family Business Review*, vol. 20, Issue 2/2007.
- Casson M., *The Economics of Family Firm*, *Scandinavian Economic History Review*, 47 (1), 1999.
- Corbetta G., Demattè C., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.
- Corbetta G., *Il caso italiano tra capitalismo familiare e mercato in AA.VV., Proprietà e controllo nelle imprese Italiane*, Egea, Milano, 1995.
- Costabile, M. e Lanza, A., *Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale*, in Valdani, E., Ancarani, F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio.. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano, 2000.
- Daily C.M., Dollinger M.J., *An Empirical Examination of Ownership Structure, Family and Professionally Managed Firms*. *Family Business Review*, 5 (2), 1992.
- Davis J., Tagiuri R., (1991), *Bivalent attributes of the family firm*. In C. E. Aronoff & J. L. Ward (Eds.), *Family business sourcebook: A guide for families who own businesses and the professionals who serve them* (pp. 62-73). Detroit, MI: Omigraphics.
- Demsetz H., Lehn K., *The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences*, *Journal of Political Economy*, 93 (6), 1985.
- Dubois A., Gadde L.E., *Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research*, *Journal of Business Research*, n.55/2002
- Dumas C., *Understanding the father-daughter and the father-son dyads in family-owned businesses*, *Family Business Review*, 2/1989.
- Dyer, W. JR., *Cultural change in family firms. Anticipating and managing business and family transitions*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1986.
- Eisenhardt K.M., *Building Theory from Case Study Research*, *Academy of Management Review* 14(4)/1989.
- Franch M., Martini U., Buffa F., *Un'evoluzione auspicabile nell'approccio al marketing per le piccole imprese alberghiere nelle Alpi*, *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends*, Venezia, 20-21 Gennaio 2006.
- Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, Gutierrez, *The Role of Family ties in agency contracts*, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n.1/2001.
- Habbershon T., Williams M., *A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, *Family Business Review*, 12/1999.
- Handler, W. C., *The succession experience of the next generation*, *Family Business Review*, 5/1992
- James, H.S.Jr., *Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm*, *International Journal of the Economics of Business*, 6 (1), 1999.
- Kets de Vries M., *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*, *Organizational Dynamics*, 22/1993.
- Yin R., *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.), Beverly Hills, CA: Sage Publishing. 1994.
- Lanza A., *Le determinanti della sopravvivenza dell'impresa in contesti sfavorevoli: verso una tipologia di comportamenti imprenditoriali*, *Sinergie*, n.63/2004.
- Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Mutti A., *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Neubauer, Lank, *The family business. Its governance for sustainability*, Macmillan Press, London 1998.

Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano, 1999.

Rullani E., *L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale*, Relazione al Convegno di studi Il Marketing per lo sviluppo locale, Roma, Luiss 5 marzo, 1999.

Scheleifer A., Vishny R.V., *A Survey of Corporate Governance*, The Journal of Finance, giugno 1997.

Tagliagambe S., Usai G., *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè Editore, Milano, 1999.

Varaldo R., *Attualità del marketing territoriale*, relazione presentata al convegno sul tema Il marketing territoriale, Premio Philips Morris per il Marketing, Napoli, 6 maggio 1999.

Vesci, M., *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova, Cedam, 2001.

Ward J.L., *Keeping the family business healthy: how to plan the continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.

Wortman, M. S., *Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm*. Family Business Review, 7(1)/1994.

Riassunto

Il lavoro si propone di approfondire l'analisi delle determinanti del successo delle imprese familiari. Tra i molteplici fattori in grado di potenziare le possibilità di queste ultime, si intende soffermare l'attenzione sull'importanza che rivestono, per la sopravvivenza e il successo dell'impresa familiare, le relazioni sinergiche che essa instaura con il territorio in cui opera. Più esattamente, l'obiettivo del presente lavoro è quello di dimostrare che la diffusione ed il consolidamento di relazioni stabili e durature tra l'impresa e il territorio favoriscono il raggiungimento di performance positive da parte della stessa nonché il superamento dei limiti derivanti dall'operare in un contesto sfavorevole.

Abstract

This paper proposes to examine the analyses of the determinants involved in the success of family run businesses. Among the numerous factors which influence the development of such businesses, attention is drawn to the specific importance of the synergy which these businesses create within their area of operation to their survival and success. In particular, the objective of this paper is to demonstrate that the diffusion and consolidation of stable and long term relationships between the business and local structures favour not only the achievement of positive performance on the part of the business, but the overcoming of limits derived from working in unfavourable contexts.

Jel Classification: L 1. Market Structure, Firm Strategy and Market Performance

Parole chiave (Key words): Impresa familiare, determinati relazionali, relazioni territoriali (Family business, territorial relationships).