

**LE AZIENDE "BONSAI" QUALE FATTISPECIE DI SVILUPPO
AZIENDALE ARMONICO
UN'ANALISI DI CAMPO SUL FENOMENO DEL NANISMO
AZIENDALE**

di *Vincenzo Fasone*

1. Cenni introduttivi in tema di crescita e sviluppo aziendale

Negli ultimi decenni, così come è stato evidenziato sia negli studi di matrice economico-aziendale condotti in Italia [Cavalieri E., 1971; Corticelli R., 1984; Coda V., 1991; Boldizzoni D., 1993; Sorci C., 1995; Ferraris Franceschi R., 1997, pp. 55-78; Confalonieri M., 199; Ruisi M., 2001; Vitale M., 2001], sia in quelli di *management* in ambito anglo-sassone [Penrose E. T., 1959; Greiner L., 1974, pp. 37-46; Churchill N. e Lewis V., 1983, pp. 30-39; Normann R., 1985; Turok K., 1991, pp. 29-44; Soderling R., 1998-a, pp. 1-15; Gray C., 2002, pp. 61-72], temi di ricerca di primaria rilevanza, nell'analisi delle condizioni di vita e di esistenza delle aziende, sono stati quelli della crescita e dello sviluppo.

In campo scientifico e culturale in genere, ma anche nello specifico in quello aziendale, si conviene, oramai, senza troppe ritrosie ed eccezioni nel distinguere il concetto di crescita da quello di sviluppo.

Il concetto di crescita, infatti, si caratterizza prevalentemente per la possibilità di misurazione nel tempo, dell'aumento dimensionale di un dato oggetto o fenomeno; rimandando, ad un qualcosa che viene apprezzato e misurato in termini quantitativi.

Il concetto di sviluppo, invece, è ben più complesso, coinvolgente ed unitario di quello della crescita, poiché oltre ad includere aspetti meramente quantitativi considera anche aspetti di natura qualitativa.

In realtà, però, oltre alla precedente differenza, che si può scorgere in prima battuta, se ne possono apprezzare di ulteriori.

Catturi [2006] afferma che, "lo sviluppo richiama l'armonia, (...) guarda alla totalità ed alla unitarietà del fenomeno analizzato mentre la crescita, è percepita e constatata in una determinata ottica, in uno specifico aspetto o grandezza".

In effetti, si nota come la crescita può interessare anche una sola grandezza rappresentativa del fenomeno analizzato (un solo componente o una sola parte del sistema oggetto di indagine), mentre il concetto di sviluppo

attiene al fenomeno nella sua complessità ed unitarietà.

Guardando all'azienda, le precedenti considerazioni - chiosa l'Autore - conducono ad "osservare l'organismo aziendale nella sua interezza". Per tale motivo si può convenire e ribadire il fatto che lo sviluppo dell'azienda è premessa della sua crescita, mentre non è sempre vero il contrario.

Eventi e situazioni di crescita, dunque, si possono manifestare anche solo in via momentanea o per un limitato periodo di tempo, mentre il fenomeno dello sviluppo ha carattere strutturale e, pertanto, duraturo nel tempo.

Per giungere ad una visione di sintesi, sulla distinzione tra la nozione di crescita e di sviluppo, si può dunque affermare che tale differenziazione può essere apprezzata valutando di volta in volta se il fenomeno fa riferimento a:

- aspetti meramente quantitativi e/o apprezzabili anche qualitativamente;
- specifiche e singole grandezze gestionali/patrimoniali o all'azienda nella sua interezza e complessità strutturale ed operativa;
- singoli portatori di interesse o ad una molteplicità di essi.

La nozione di sviluppo aziendale, quindi, inevitabilmente supera incorporandola quella di crescita, che come detto in precedenza è unidimensionale¹ al contrario della prima che si caratterizza per la multidimensionalità.

Diversi Autori, in effetti, concepiscono lo sviluppo dell'azienda in modo multidimensionale. A tal proposito, un esempio, di particolare rilievo, in ambito economico aziendale, è fornito dal modello della formula imprenditoriale proposto da Coda [1984], dove all'aspetto economico-reddituale si affiancano la dimensione competitiva e sociale.

Continuando su questa linea, Sorci [2005, pp. 109-117; 2002, pp. 9-11/69-80; 2001] sostiene che, affinché, si possa parlare di sviluppo in azienda, si deve più correttamente considerare il concetto alla luce di una seria riflessione sul ruolo dell'uomo in azienda.

L'Autore afferma che tale analisi non può prescindere dal considerare lo sviluppo "quale fattore volto alla promozione di ogni uomo e di tutto l'uomo"². Tali riflessioni conducono ad intendere lo sviluppo nel senso di

¹ Il termine unidimensionale è, qui, associato a quello di crescita, per evidenziare come in riferimento alle condizioni di esistenza e alle manifestazioni di vita dell'azienda, il concetto di crescita includa esclusivamente una dimensione delle sue possibili evoluzioni (l'aumento dimensionale o, più in generale, qualsiasi cosa che viene apprezzata e misurata in termini quantitativi). In contrapposizione la multidimensionalità è utilizzata per qualificare il concetto di sviluppo, poiché oltre a considerare gli aspetti quantitativi include, allo stesso tempo, anche quelli qualitativi (ad esempio: il miglioramento delle relazioni con i fornitori, della competitività, ecc.).

² Come chiarito da Paolo VI in una delle sue lettere encicliche "per essere sviluppo autentico non

uno *sviluppo integrale*³.

Con riferimento all'azienda si può dire, quindi, che lo sviluppo non deve riguardare soltanto le cose che la compongono (cioè la struttura aziendale materiale) ma anche le persone (proprietari, lavoratori, ecc.) che in essa operano.

Sorci [2005] sostiene che "nell'ambito della concezione italiana dell'azienda si aprono gli scenari che conducono ad un'accezione corretta dello sviluppo economico in tutte le sue dimensioni e che denominiamo *sviluppo integrale*".

Poiché, con riguardo all'uomo, lo sviluppo integrale avviene lungo tutte le sue dimensioni, in via analogica, avviene lo stesso anche per le aziende dato che "anch'esse non perseguono il loro sviluppo se operano contro le direzioni di sviluppo integrale dell'uomo".

Così come per l'uomo anche per le istituzioni, dunque, lo sviluppo non può essere di tipo unidimensionale. Nel modello prospettato, conseguentemente, il processo di valutazione di ogni decisione e azione deve considerare almeno i quattro seguenti ambiti (o dimensioni) relativi a:

- il raggiungimento di un risultato economico;
- il riflesso che tale risultato anche nel modo con cui si produce può avere sulla capacità dell'azienda di accrescere il suo valore tanto in termini di miglioramento della professionalità ed efficienza del lavoro professionale individuale e di coesione nel lavoro di gruppo;
- il riflesso sui soggetti destinatari dell'attività aziendale, in primo luogo i clienti, nei cui confronti l'azienda deve essere risorsa generatrice di valore, contribuendo alla loro crescita non solo soddisfacendo sempre meglio le loro esigenze, ma addirittura ponendosi nella prospettiva del miglioramento del servizio dei clienti dei clienti;
- il riflesso dell'attività aziendale nei confronti del sistema socio-economico e ambientale in cui si svolge⁴.

Sorci, infine, conclude affermando che "l'azienda non può avere come unica preoccupazione quella di «far soldi» ma ha anche una dimensione

si deve ridurre il tutto alla semplice crescita economica ma lo sviluppo deve essere integrale, cioè volto alla promozione di ogni uomo e di tutto l'uomo". Paolo VI, 1967. "Populorum progressio. Lettera enciclica sullo sviluppo dei popoli", Paoline Editoriale Libri, Milano.

³ *Ibidem*.

⁴ In tema di responsabilità sociale e ambientale dell'azienda si vedano, tra gli altri, i contributi di: Melé D., 2002. "Not only stakeholder interest. The firm oriented toward the common good", in Cortright S.A. e Naughton M.J. (eds), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from Catholic Social Tradition*, Notre Dame University Press, Notre Dame, IN, pp. 190-214; Rusconi G. e Dorigatti M., 2004. "Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche", Franco Angeli, Milano; Sacconi L., 2005. "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa", Bancaria Editrice, Roma.

sociale non trascurabile e deve operare in modo da creare valore non solo per sé e per i propri clienti, ma anche per la collettività nel suo complesso, dandosi delle regole perché il lavoro al suo interno e la sua azione esterna si svolga nel migliore dei modi, avendo sempre presente il proprio ruolo di promotrice di sviluppo integrale a beneficio di tutta la società”.

2. Le piccole e medie imprese tra strategie di crescita e di disimpegno dalla crescita: il fenomeno del “nanismo aziendale”

Con specifico riferimento al tema appena introdotto, guardando all’ambito delle piccole e medie imprese⁵, si osserva come numerosi Autori⁶ negli ultimi decenni hanno concentrato le loro analisi su aspetti che supportano la tesi secondo la quale tali aziende presentano caratteri strutturali ostativi all’intrapresa di reali e duraturi percorsi di sviluppo e crescita.

Analizzando nello specifico i vari contributi, però, sembra che in taluni studi, l’approccio al problema non è unitario, multidimensionale e complessivo, piuttosto è spesso disorganico, unidimensionale e parziale. In molti casi è difficile comprendere il confine di demarcazione posto tra il concetto di sviluppo e quello di crescita. Si rileva, inoltre, come tale ultimo concetto venga associato quasi in maniera esclusiva all’aumento delle dimensioni aziendali.

Spesso viene evidenziato come alcune aziende – in realtà un’esigua minoranza - riescono ad innescare percorsi di sviluppo e dunque di crescita, magari incrementando il volume di attività e di investimenti; altre invece non riescono in tale intento e per tale motivo vengono definite *non-growth firm*.

Secondo Gibson [2002], “il fatto che certe aziende non hanno obiettivi di crescita è evidente in diverse aree”⁷. Diverse analisi statistiche e ricerche condotte mediante il ricorso a casi di studio evidenziano come, vi siano

⁵ Si considerano piccole e medie imprese (PMI), in accordo ai criteri enunciati nella Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio 2003 (2003/361/CE), le imprese aventi le seguenti caratteristiche:

- meno di 250 persone occupate, fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro (medie imprese)
- meno di 50 persone occupate, fatturato annuo oppure bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro (piccole imprese)
- meno di 10 persone occupate, fatturato annuo oppure bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro (microimprese);

⁶ Cfr. i contributi presentati nel prosieguo del paragrafo. Inoltre, si veda per ulteriori approfondimenti la puntuale analisi della letteratura presente in Del Baldo M., 1997. “Determinanti e condizioni delle strategie di ‘non crescita’ delle piccole imprese”, in *Piccola Impresa/Small Business*, N. 3.

⁷ Traduzione dall’inglese: “the notion that firms may have a capped growth objective is evident in many areas”.

molte piccole e medie imprese, dove l'imprenditore / proprietario ha tra gli obiettivi principali per il proprio *business* quello della stabilità piuttosto che quello della crescita.

Holmes e Zimmer [1994, 97-120], distinguono due differenti tipi di aziende: *growth capped* e *growth*. Nel primo tipo di aziende, i limiti alla crescita spesso derivano dai vincoli di risorse interne; abitualmente in tali casi vi è scarsa apertura all'esterno e di conseguenza la crescita è proporzionale alle risorse a disposizione dell'azienda. Al contrario, nel secondo caso tali aziende sono maggiormente inclini ad accettare risorse esterne al fine di innescare processi di sviluppo e crescita, che permettono loro di raggiungere maggiori dimensioni.

In una ricerca empirica, volta a comprendere le motivazioni imprenditoriali alla crescita e alla "non-crescita", Perren [1997] definisce una serie di fattori critici: a) motivazione alla crescita del proprietario, b) capacità manageriali atte a favorire la crescita, c) disponibilità di risorse e d) domanda di prodotti o servizi.

L'Autore rileva come in tutte le aziende c.d. *non-growth* un tratto caratteristico che si riscontra sia la scarsa motivazione alla crescita da parte dell'imprenditore / proprietario.

Similmente, Brown e Kirchoff [1997] hanno indagato gli effetti della disponibilità di risorse sull'orientamento imprenditoriale. A tal proposito distinguono due importanti fattori: disponibilità di risorse nell'ambiente di riferimento (personale qualificato, infrastrutture, ecc.) e capacità di attrazione delle risorse disponibili.

Il problema della "non-crescita" è stato analizzato anche nella prospettiva dei diversi stadi di evoluzione del *business*. A tal riguardo, sono state prodotte varie categorizzazioni. Soderling [1998-b] ha distinto quattro tipi di modelli di crescita: *life-cycle* [Steinmetz, 1969, 29-36], *stage* [Salter, 1970, 23-27], *evolutionary* [Greiner, 1974, 37-46] e *transition* [Christensen, 1953].

Anche Adizes [1999] propone una teoria di disimpegno dalla crescita. In particolare, definisce un "*aristocracy stage*", che attribuisce al caso di quelle aziende che dopo un processo di crescita, raggiunta una dimensione considerata soddisfacente, abbandonano strategie di crescita. In tali casi, una situazione immutata con riguardo alla struttura (con specifico riferimento alla cultura condivisa), ai processi e ai sistemi di relazioni rappresentano tra i maggiori ostacoli al cambiamento e gradualmente spingono l'azienda verso la paralisi.

Altri Autori [Churchill N. C. e Lewis V. L., 1983; Lorenzoni G., 1990; Marchini I., 1995-vol. II], però contestualmente, contrastando tale impostazione hanno posto le basi per un differente approccio scientifico. In tale diversa proposta, il fenomeno della "non crescita" è visto quale risultato di una scelta deliberata e consapevole, finalizzata al mantenimento delle condizioni di vitalità e di successo aziendale ottenuti e non quale prodotto

inevitabile della debolezza strutturale delle singole realtà imprenditoriali.

Churchill e Lewis [1983], in particolare, osservando un campione di piccole aziende, giungono alla conclusione che il mantenimento di una dimensione ridotta del *business* spesso è il risultato di una scelta più o meno consapevole dell'imprenditore. Nella loro ricerca distinguono tra le c.d. "aziende che si stabilizzano" e quelle "emergenti".

Le prime sono quelle che dopo aver superato la fase di avvio e raggiunto un discreto successo - volontariamente - si stabilizzano in una condizione di sopravvivenza. Le seconde, invece, raggiunto il successo - attraverso una successiva fase di *take-off* - giungono alla maturità delle risorse, presupposto per l'intrapresa di percorsi di crescita dimensionale.

In Italia, in una prospettiva che fa coincidere principalmente il concetto di sviluppo con quello di crescita (intesa quale incremento delle dimensioni del *business*, in termini generali di *turnover* e risorse), è stato coniato il termine di *nanismo aziendale*.

Tale termine, negli ultimi decenni, è stato ampiamente adottato nel dibattito politico e socio-economico, al fine di definire realtà aziendali marginali a causa di una presunta "mediocrità imprenditoriale" sostenuta da una deliberata strategia di disimpegno dalla crescita.

Russo [1988] definisce le "aziende nane", come quelle piccole e *micro* imprese dove la struttura e le *routine* manageriali rimangono invariate per lunghi periodi di tempo.

Nello specifico fa riferimento:

- alla *struttura* (gamma di prodotti, posizionamento strategico, organizzazione, numero di dipendenti, capacità produttiva, mercati);
- ai *processi* (produzione, distribuzione, comunicazione, programmazione e controllo, misurazioni dei risultati);
- ai *sistemi relazionali* (su entrambi i versanti competitivo e sociale).

Inserendosi in tale dibattito Bianchi, Raimondi e Fasone⁸ [2004], concentrando la riflessione sulla proposizione generale di partenza⁹ e su ulteriori

⁸ Gli Autori aggiungono ai fattori individuati per caratterizzare tali aziende:

1. età dell'azienda dalla sua fondazione (spesso intorno al secolo);
2. numero di generazioni susseguitesisi alla guida dell'azienda (mediamente si è alla terza generazione);
3. dimensione immutata nel tempo (il riferimento è al numero stabile e limitato di dipendenti estranei al nucleo familiare proprietario, al debole profilo di investimenti in relazione ai principali competitori del settore, ecc.);
4. mercato limitato e spesso locale (limitate relazioni esterne con vari attori: clienti, distributori, fornitori, ecc. che riducono notevolmente le dimensioni del mercato servito).

⁹ Tale proposizione ipotizza che le aziende, che per molto tempo hanno mantenuto immutata la loro dimensione, siano affette da debolezza strutturale.

ipotesi¹⁰ comunemente accettate nell'analisi del fenomeno, nel tentativo di sviluppare un'analisi unitaria, multidimensionale e complessiva, giungono attraverso l'attenta considerazione di casi di studio a ripensare l'approccio tradizionale.

Nella loro ricerca supportata da evidenze empiriche, infatti, si mostra come la "non crescita", riferibile prettamente ad aspetti dimensionali, in alcuni particolari tipi di aziende generalmente definite "nane" può essere conseguente ad una scelta deliberata del soggetto decisore piuttosto che a vincoli strutturali soggettivi e/o oggettivi.

Nella loro impostazione le aziende "nane" possono essere rappresentate come dei "vulcani dormienti", che potrebbero rimanere tali per decenni – se non per secoli – ma, allo stesso modo, potrebbero eruttare da un momento all'altro. Affermano, inoltre, partendo da tale metafora, che tutte le aziende "nane" sebbene possano essere simili tra loro, guardandole dentro (all'interno del "vulcano") possono presentare dei differenti tipi di strutture e comportamenti.

In altri termini, confrontando le aziende "nane" sostengono ci si accorge che si possono definire per ciascuna di esse differenti profili di risorse strategiche disponibili, così come diverse caratteristiche personali dell'imprenditore/proprietario il quale, per di più, può percepire differentemente il futuro aziendale in funzione della propria inclinazione a cambiare lo *status quo*.

Conseguentemente, solo se si analizza in profondità la realtà delle c.d. aziende "nane" si può riuscire a comprendere e definire al meglio tale fenomeno ed apprezzare in tal modo le differenze esistenti nei loro comportamenti causati sia da fattori soggettivi che oggettivi.

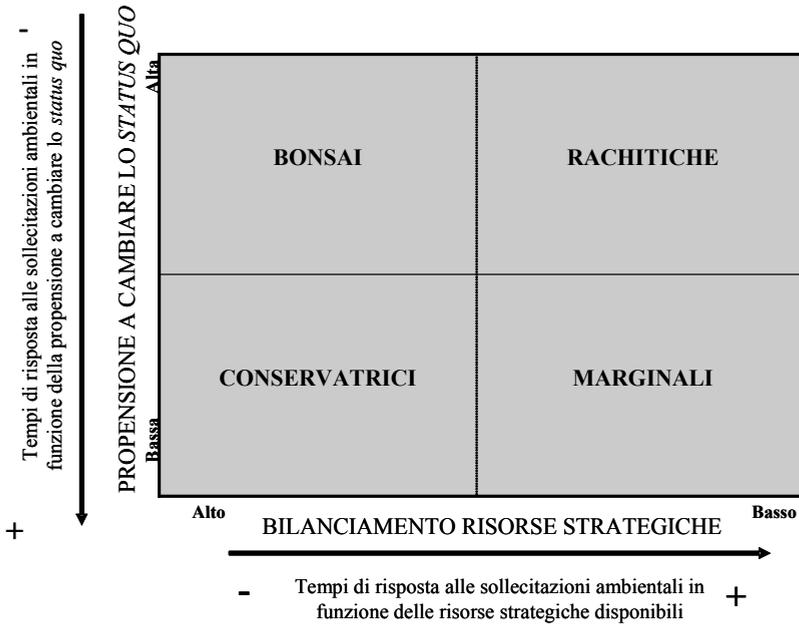
Basandosi su tali precedenti considerazioni, gli Autori analizzando le caratteristiche di affinità e di diversità nei comportamenti delle differenti tipologie di aziende "nane" evidenziano come un approccio univoco allo studio del fenomeno sia improprio.

Sebbene esistono numerosi tratti comuni alla maggioranza di aziende "nane", gli Autori identificano quattro differenti categorie di aziende, in relazione a due fattori ritenuti rilevanti ai fini dell'analisi: la propensione imprenditoriale a cambiare lo *status quo* e il bilanciamento delle risorse strategiche.

Le categorie identificate sono le seguenti: a) *marginali*, b) *conservatrici*, c) *rachitiche* e d) *bonsai*.

¹⁰ Tra le più rilevanti abbiamo senza dubbio le seguenti:

- a) tutte le aziende nane si suppone manchino di spirito imprenditoriale;
- b) la crescita è considerata semplicemente quale incremento della dimensione del business;
- c) tutte le aziende nane - in un approccio macro economico e statistico – si suppone abbiano simili caratteristiche, dimenticando di considerare gli aspetti specifici di ognuna di esse.



fonte: Bianchi C. Raimondi L. e Fasone V., 2004.

FIGURA I

Le *marginali* sono le aziende in cui si riscontra uno scarso bilanciamento delle risorse strategiche a disposizione, nonché una bassa propensione a cambiare lo *status quo* da parte dell'imprenditore. In tali particolari realtà aziendali si cerca di sfruttare condizioni favorevoli esterne di mercato (aiuti pubblici, bassa presenza di competitori, lealtà dei clienti, ecc.).

Nel caso delle *conservatrici*, si evidenzia un buon bilanciamento delle risorse strategiche a disposizione, associato ad una bassa propensione dell'imprenditore a cambiare lo *status quo*. In tale tipologia di aziende si tende a mantenere una condizione di equilibrio stabile e consolidata.

Nelle aziende *rachitiche*, sebbene, si rileva un'alta propensione da parte dell'imprenditore a cambiare lo *status quo* a questo non si accompagna un buon bilanciamento delle risorse strategiche a disposizione. La scarsa disponibilità di risorse o il loro scarso bilanciamento, in tale categoria di aziende, limita le possibilità di crescita nonostante la positiva disposizione imprenditoriale.

Infine, nelle c.d. aziende *bonsai* ad un'alta propensione da parte dell'imprenditore a cambiare lo *status quo* si accompagna un buon bilanciamento delle risorse strategiche a disposizione. Tali aziende, dunque, mostrano un profilo armonico e bilanciato in riferimento ai vari sub-sistemi aziendali (produzione, distribuzione, R&S, finanza, risorse umane, ecc.), peraltro,

supportato da un orientamento imprenditoriale che nutre particolari attese nei confronti dell'attività imprenditoriale.

Nel caso delle "bonsai" in tale accezione, quindi, erroneamente si parla di aziende "nane" caratterizzantesi per la debolezza strutturale e la mediocrità imprenditoriale. Come dimostrato nella loro ricerca, infatti, in talune realtà imprenditoriali nonostante le ridotte dimensioni si possono allo stesso tempo osservare percorsi di sviluppo benché di natura prevalentemente qualitativa.

Nel presente studio, in accordo con la prospettiva di analisi suggerita nel paragrafo iniziale e con la tassonomia proposta in FIGURA I, si cercherà di approfondire la relazione tra sviluppo e crescita nell'ambito delle piccole e medie imprese.

Nello specifico, attraverso la presentazione di un caso di studio condotto su un'azienda definibile "bonsai", si cercherà di comprendere se - confutando l'ipotesi tradizionalmente accettata, secondo la quale le imprese "nane" sono affette da debolezza strutturale tale da renderle incapaci di intraprendere percorsi di crescita - in alcune circostanze, sebbene in realtà aziendali che registrano difficoltà a crescere dal punto di vista dimensionale è possibile riscontrare la presenza di percorsi di sviluppo armonico con riferimento alle varie dimensioni dello stesso (economico, sociale e ambientale, competitivo, ecc.).

3. Le aziende bonsai e lo sviluppo armonico: il caso "JJM"

3.1. Presentazione del caso

Al fine di verificare la validità dell'ipotesi formulata in chiusura del paragrafo precedente, verrà sviluppata di seguito un'analisi empirica. Si presenterà il caso di studio dell'azienda "JJM"¹¹, che secondo la definizione già prospettata può definirsi "bonsai".

La "JJM" è un'azienda familiare che, a distanza di circa cento anni dalla fondazione, avendo visto susseguirsi alla propria guida tre generazioni di imprenditori, presenta ancora le caratteristiche di una PMI.

Secondo l'impostazione comunemente accettata, dunque, tale azienda non avendo raggiunto - nel corso di un così lungo periodo - la grande dimensione potrebbe essere definita "nana".

Nonostante certamente l'azienda non abbia raggiunto nel tempo i caratteri della grande dimensione, allo stesso modo, dopo attenta osservazione

¹¹ Sebbene l'azienda oggetto del caso di studio è reale il nome scelto per definirla è di pura fantasia.

non si può negare che nel secolo di attività abbia migliorato qualitativamente il profilo dei vari sub-sistemi aziendali (produzione, distribuzione, R&S, finanza, risorse umane, ecc.) che risultano armonici e bilanciati rispetto al grado di sviluppo ottenuto.

In tale realtà imprenditoriale, per di più, non si riscontra una particolare debolezza strutturale, anzi come già accennato si registra un profilo armonico e bilanciato di risorse supportato da un orientamento imprenditoriale che nutre particolari attese nei confronti dell'attività.

Le caratteristiche sin qui enucleate (con riguardo al bilanciamento delle risorse e all'orientamento imprenditoriale), quindi, consentono di definire "bonsai" un'azienda che a prima vista potrebbe essere catalogata come "nana".

Nel prosieguo del paragrafo, dopo la descrizione dell'approccio metodologico seguito per lo sviluppo del caso, si presenteranno i tratti caratteristici ed essenziali del profilo aziendale della "JJM" nel tentativo di evidenziare quegli aspetti inerenti il tema oggetto della ricerca.

A conclusione si esporranno talune notazioni finali.

3.2. Approccio metodologico seguito

La scelta dell'approccio metodologico seguito per lo sviluppo della ricerca è ricaduta sull'analisi mediante casi di studio. Tale metodologia trova supporto in ciò che Yin [1994] afferma per analogia su tale tecnica. Egli sostiene, infatti, che condurre una ricerca mediante il ricorso a casi di studio è come fare degli esperimenti in laboratorio.

Nello specifico, la scelta dell'analisi mediante un singolo caso di studio solitamente ha distinti vantaggi e svantaggi rispetto ai casi di studio multipli.

I risultati di una ricerca basata su più casi è spesso considerata più efficace, e più in generale l'intero studio è considerato più robusto. Allo stesso tempo, però, gli obiettivi raggiungibili attraverso il *single case* normalmente non si possono soddisfare attraverso il *multiple-case*. I "rare case", i "critical case" e i "revealing case" spesso è più probabile che per definizione siano casi singoli [Saunders M., Lewis P. e Thornhill A., 2003].

In questa ricerca per la selezione del caso di studio si è ricorso ad una tecnica di campionamento non probabilistica (o *judgemental*), più in dettaglio, si è utilizzato un campionamento definito *purposive* [Saunders M., Lewis P. e Thornhill A., 2003, p. 175].

Il campionamento non-probabilistico fornisce un ampio spettro di alternative tecniche basandosi su giudizi oggettivi utili per selezionare i casi per rispondere alle domande di ricerca e raggiungere gli obiettivi. Un campionamento c.d. *purposive* è spesso utilizzato quando si lavora con campioni di piccola dimensione, così come nelle ricerche che utilizzano i casi di studio, e quando l'obiettivo è quello di selezionare casi particolarmente

informativi. Nello specifico, si è adottato un campionamento c.d. *typical case* il quale è sovente utilizzato per ottenere profili illustrativi di particolari realtà usando casi particolarmente rappresentativi.

3.3. Profilo dell'azienda "JJM"

L'azienda "JJM" venne costituita nei primi decenni del 1900 in Sicilia.

Il primo stabilimento dove si producevano gessi per l'edilizia dava lavoro a circa 10 dipendenti.

L'azienda nei primi anni di attività produsse esclusivamente per il mercato locale o al più provinciale. Successivamente, con il costituirsi di un portafoglio prodotti sempre più consistente, allargò il suo raggio d'azione sino al mercato regionale.

Nel 1969 l'azienda iniziò la sua strategia di diversificazione (soprattutto producendo vernici) in concomitanza con la trasformazione in società per azioni. In tale periodo venne introdotta tra l'altro la produzione di smalti.

La gestione della famiglia "JJM" si caratterizzò, sin dall'inizio dell'attività, per l'elevata capacità di delega che i vari attori-chiave hanno saputo esercitare.

I tre figli del sig. J., ben presto inseriti in azienda, attualmente occupano rispettivamente le posizioni di amministratore, responsabile dell'area commerciale e responsabile dei processi tecnico-produttivi.

Nella storia aziendale non si registrano episodi che lasciano trasparire particolari interferenze tra l'attività imprenditoriale e le vicende familiari; anzi i valori vissuti all'interno della famiglia quali la dedizione al lavoro, sin dai tempi del fondatore, sono stati da sempre uno stimolo per le tre generazioni di imprenditori susseguitesesi negli anni.

Nel 1972 entrò in funzione il moderno stabilimento nella nuova zona industriale della città. Tale cambiamento strutturale, unitamente all'entrata in azienda dei figli del fondatore, diede impulso all'attività e si iniziò a produrre per l'intero mercato nazionale, dove si raggiunse una discreta affermazione intorno agli anni '80.

Il vero cambiamento introdotto dalla seconda generazione, però, è rappresentato dagli investimenti effettuati in R&S. Sebbene all'inizio dell'attività la produzione e commercializzazione di gessi poteva essere supportata dalla rete di contatti personali che J. era riuscito a sviluppare con dei clienti-chiave e dalla qualità del prodotto, in questa seconda fase l'incremento della competizione nel mercato italiano delle vernici ed altri prodotti affini richiedeva un'alta specializzazione nella messa a punto di prodotti in grado di soddisfare le esigenze dei clienti.

Nasce così, proprio in questa fase, all'interno degli stabilimenti, il laboratorio di ricerca, nel quale nel corso del tempo sono stati ideati i prodotti di maggior successo. Oggi il laboratorio si avvale della professionalità di

10 unità lavorative sulle 94 impiegate in azienda e gli investimenti annui ammontano in media al 5% del fatturato.

Soprattutto dopo l'introduzione del prodotto nel mercato nazionale molta importanza si è data agli investimenti in pubblicità. La presenza di forti competitori nel mercato italiano ha imposto all'azienda una strategia aggressiva al fine di sostenere le vendite. La quota di mercato attualmente detenuta dalla "JJM" nel contesto nazionale non supera il 15%, mentre con riferimento alla regione si attesta intorno all'80%.

La dinamica relativa al fatturato registra un progressivo aumento nel tempo; in particolare il risultato del 2002 è pari circa a 15 milioni di euro il doppio rispetto agli inizi degli anni '80.

Oltre alla capacità di delega, un altro elemento distintivo dello stile di direzione dei "JJM" riguarda lo spirito di collaborazione e partecipazione che in azienda hanno tra di loro tutti i collaboratori. Colpisce, tra l'altro, il grado di coinvolgimento dei dipendenti esterni alla famiglia, elemento non sempre riscontrabile nelle PMI.

Nel 1990 la terza generazione, composta dai 5 nipoti del sig. J, è già presente nelle principali funzioni aziendali, in particolare in quella tecnica, commerciale e marketing.

Nel 1998 l'azienda ha ottenuto il pieno riconoscimento della qualità del proprio sistema gestionale e organizzativo, cioè la certificazione di qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9002. Per il costante impegno nella tutela dell'ambiente l'azienda, inoltre, è in attesa di ottenere la certificazione ISO 14001.

I processi di controllo della qualità e della tutela ambientale si avvalgono di una *équipe* di lavoro formata da otto tecnici e due assistenti addetti al laboratorio. Tutti quanti fanno capo ad un unico responsabile della qualità.

Nel 2000 l'azienda si espande portando la sua superficie da 12000 mq a 22000 mq, ristrutturata e dotata di impianti all'avanguardia, tale nuova configurazione le ha consentito di incrementare ulteriormente la produzione.

Attualmente i circa 200 prodotti relativi al *Settore Idropitture, Rivestimenti plastici, Vernici, Anticorrosione e Gessi* vengono commercializzati attraverso i circa 2000 punti vendita in tutta Italia la maggior parte dei quali in Sicilia, di cui soltanto 2 sono di proprietà dei "JJM". L'azienda si avvale, inoltre, per la vendita ai dettaglianti del supporto di 40 rappresentanti (15 solo per la Sicilia). La distribuzione del prodotto nei vari punti vendita avviene in modo distinto per ciò che concerne il mercato regionale ed il mercato nazionale. Nel territorio regionale il prodotto viene direttamente distribuito dalla "JJM" grazie ai 6 autocarri a disposizione, mentre per il resto d'Italia il servizio è dato in *outsourcing* ad alcune ditte di trasporti.

Riguardo alla posizione di *leadership* detenuta in Sicilia, i responsabili dell'azienda giustificano il fatto attraverso il ricorso alla buona immagine di sé che l'azienda è riuscita a creare nel tempo. L'immagine aziendale,

secondo i responsabili, è alimentata dalla fiducia che i clienti ripongono nei titolari e consolidata attraverso relazioni in corso da parecchi decenni. Altro aspetto che incide sul posizionamento dell'azienda in Sicilia nei confronti dei concorrenti è da riscontrare nell'incidenza dei costi di trasporto sui prodotti. I maggiori concorrenti, infatti, per raggiungere l'isola operando oltre il territorio regionale sono costretti a sostenere costi di trasporto maggiori rispetto alla "JJM" che può godere del vantaggio della localizzazione nel territorio.

Proprio il radicamento sul territorio è per i titolari un'altra risorsa chiave nell'affermazione del *business*. Volendo analizzare le prospettive di sviluppo futuro dell'attività i titolari sono convinti che la sfida è da giocarsi attraverso la penetrazione in nuovi mercati. Tale strategia, finalizzata dapprima alla saturazione della capacità produttiva, sfruttata adesso per l'80%, ed in seguito all'eventuale ampliamento della stessa, comincia sempre più a concretizzarsi in azioni volte alla ricerca di possibili interlocutori per lo sviluppo del progetto. Le scelte della direzione riguardo tale ricerca, per varie ragioni, focalizzano l'attenzione soprattutto sui mercati esteri. La perplessità maggiore riguardo all'implementazione di una strategia più aggressiva rispetto alla conquista di nuovi mercati deriva dall'assenza di radicamento territoriale nei paesi che rappresentano dei potenziali obiettivi. Si evidenziava, infatti, quanto la "JJM" reputa importante il radicamento nel territorio per il successo del *business*. Soltanto quando si saranno trovati dei *partner* in grado di garantire tale presenza lo staff dirigenziale prenderà in seria considerazione lo sviluppo aziendale attraverso la conquista di mercati esteri. Importante notare come il compito dell'internazionalizzazione è gelosamente curato direttamente dai familiari-proprietari.

3.4. Note finali

Volendo dimostrare quanto affermato in apertura, sulla possibile caratterizzazione della "JJM" quale azienda "bonsai", paradossalmente si reputa significativo nonché esemplificativo l'approccio al futuro degli imprenditori.

Secondo il loro punto di vista, il futuro dell'azienda, peraltro, come è stato nel passato, passa attraverso la qualità del prodotto e la ricerca continua di nuove soluzioni sempre più rispondenti alle esigenze del mercato.

Sotto tale condizione ruolo di primaria importanza è attribuito al laboratorio dove è già in atto la sperimentazione per la produzione di vernici ad acqua. Si può affermare, in effetti, con certezza che tra le risorse chiave che hanno consentito il successo dell'azienda vi è la consapevolezza della centralità da assegnare alla ricerca applicata in tale settore, che trova naturale conclusione in una sempre maggiore ricerca della qualità del prodotto.

Si ritiene che il *focus* al miglioramento continuo del prodotto, sostenuto da una tensione all'innovazione, dai valori vissuti all'interno della fami-

glia, da una notevole capacità di delega verso i dipendenti estranei al nucleo familiare; siano tra i fattori trainanti del supposto sviluppo qualitativo dell'azienda, concretizzantesi in un bilanciamento di risorse aziendali atto a consentire lo sviluppo armonico dell'azienda con riguardo alle *performance* attese/raggiunte e alle evoluzioni del mercato e, più in generale, del contesto di riferimento.

Risulta, dunque, evidente il limite insito in un approccio che - riferendosi esclusivamente ad aspetti quantitativo-dimensionali per misurare il grado di successo aziendale - definirebbe un'azienda dotata di tale vitalità quale "nana".

Si ritiene, di contro, per le suesposte ragioni di poter definire tale azienda *bonsai*, certi in tal modo di fornire una visione maggiormente appropriata della realtà.

4. Considerazioni conclusive

Riprendendo l'obiettivo generale della ricerca alla luce delle indicazioni ottenute attraverso il caso di studio sviluppato, si cercherà a conclusione di verificare se l'assunto della debolezza strutturale quale prerogativa del fenomeno del *nanismo aziendale* possa essere validamente accettato o, al contrario, se è possibile riscontrare in talune particolari realtà aziendali (aziende "bonsai") la presenza di percorsi di sviluppo armonico.

Si proverà a rilevare l'esistenza di tali ipotetici percorsi di sviluppo ricordando quanto affermato da Catturi [2006], il quale, ragionando sulla dimensione sociale dell'azienda constatata che "è necessario e doveroso mantenere l'armonia nella vita della singola azienda, poiché questa contribuisce all'armonia della vita sociale".

Nel caso dell'azienda "JJM", che secondo i principali parametri enucleati (età dell'azienda pari a circa un secolo, numero di generazioni susseguitesi alla guida dell'azienda pari a tre, dimensione del *business* nei limiti della piccola-media impresa da quasi un secolo, mercato limitato e locale) rientrerebbe a pieno titolo tra le aziende c.d. "nane", si evidenzia un particolare sforzo profuso nel tempo da parte della proprietà a mantenere un perfetto equilibrio e armonia tra: da un lato le risorse strategiche a disposizione e la crescita dimensionale e dall'altro il dinamismo ambientale e la gestione del cambiamento.

Si registra, per di più, un profilo armonico e bilanciato in riferimento ai vari sub-sistemi aziendali (produzione, distribuzione, ricerca e sviluppo, finanza, risorse umane, ecc.), peraltro, supportato da un orientamento imprenditoriale volto al continuo controllo delle opportunità e delle minacce provenienti dal mercato di riferimento.

Si comprende, dunque, come mostrato da Marchini [1995-vol. I], l'esi-

stenza di una costante tensione alla ricerca di un equilibrio fra variabili personali e organizzative, nel tentativo di evitare il manifestarsi di situazioni di incoerenza tra i diversi ambiti della gestione tali da compromettere la sopravvivenza e lo sviluppo della stessa azienda.

Allo stesso modo, come avviene in botanica per le piante bonsai, tale azienda presenta aspetti di perfetta armonia ed equilibrio tra le varie parti componenti il sistema nonostante le ridotte dimensioni.

A partire da talune risorse chiave per lo sviluppo del *business* (alcuni esempi sono: il radicamento sul territorio, l'elevata capacità di delega nei confronti dei collaboratori esterni alla famiglia proprietaria, i valori vissuti all'interno della famiglia, la rete di contatti personali, l'alta specializzazione nella messa a punto di prodotti in grado di soddisfare le esigenze dei clienti, la consapevolezza della centralità da assegnare alla ricerca applicata, lo spirito di collaborazione e partecipazione tra tutti i collaboratori, ecc.) si nota come queste ultime abbiano supportato il continuo adattarsi al mutamento ambientale nel tentativo di assicurare la sopravvivenza dell'azienda, che di conseguenza ha sviluppato sempre nuove soluzioni maggiormente funzionali al *business*.

Sebbene la "JJM" non ha incrementato le proprie dimensioni per un periodo di circa cento anni, rimanendo sempre nell'ambito di definizione delle piccole e medie imprese, non si può certamente affermare che nel corso del tempo al suo interno non si siano innescati processi di sviluppo volti a favorire la permanenza dell'azienda in una posizione di *leadership* in un mercato in continuo divenire.

Il radicamento territoriale rappresenta, per di più, in stretta connessione con i ben definiti confini del mercato di riferimento, il fattore attorno al quale sviluppare in modo armonico ed equilibrato le strategie aziendali future.

In conclusione, si auspica che ulteriori successive analisi possano supportare ulteriormente la tesi proposta attraverso la presente ricerca.

Si ritiene, inoltre, inderogabile la modifica dell'attuale impostazione generale allo studio del fenomeno del *nanismo aziendale*, per cercare di valorizzare in tal modo l'enorme patrimonio che per il sistema produttivo italiano rappresentano le piccole e medie imprese.

*Palermo, Università degli Studi di Palermo.
Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie
vincenzofasone@libero.it*

Bibliografia e testi consultati

- Adizes I., 1999. "Managing Corporate Lifecycles". Paramus, NJ: Prentice Hall Press.
- Bianchi C., Raimondi L., Fasone V., 2004. "Pathology and physiology of business 'dwarfism' as a structural growth disengagement condition: a dynamic resource-based-view, *Piccola Impresa (Small Business)*, Urbino, n° 2 maggio-agosto.
- Boldizzoni D., 1993. "Strategie di sviluppo dell'impresa minore", Guerini e associati, Milano.
- Brown T. E. e Kirchoff B. A., 1997. "The Effects of Resource Availability and Entrepreneurial Orientation on Firm Growth", *Frontiers of Entrepreneurship Research* (<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirtchoff/kir1.htm>).
- Catturi G., 2006. Introduzione al convegno su: "Lo sviluppo integrale delle aziende", tenutosi a Palermo il 10 novembre.
- Cavaliere E., 1971. "Sul tema della dimensione d'impresa", Kappa, Roma.
- Christensen C., 1953. "Management Succession in Small and Growing Firms", Harvard University, Boston.
- Churchill N. e Lewis V., 1983. "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 30-39.
- Coda V., 1984. "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, marzo-aprile.
- Coda V., 1987. "Physiology and Pathology of Enterprise Finalism", *Economia Aziendale Review*, n. 6, (6), pp. 255-281.
- Coda V., 1991. "Creatività e sviluppo dell'impresa", Giuffrè Editore, Milano.
- Confalonieri M., 1998. "Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa", Giappichelli, Torino.
- Corticelli R., 1984. "La crescita dell'azienda", Giuffrè Editore, Milano.
- Del Baldo M., 1997. "Determinanti e condizioni delle strategie di 'non crescita' delle piccole imprese", in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- Ferraris Franceschi R., 1997. "Modello di crescita esterna e fattori di sviluppo della piccola azienda", in AA.VV., "Validità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende", CLUEB, Bologna, pp. 55-78.
- Gibson B., 2002. "Submission to the Committee's Inquiry into Small Business Employment Issues", *Senate Employment Workplace Relations and Education References Committee*, Submission n. 77, Small Business Employment (http://www.aph.gov.au/senate/committee/eet_ctte/smallbus_employ/submissions/sub077.doc).
- Giovanni Paolo II, 1991. "Centesimus Annus. Lettera enciclica nel centenario della *Rerum Novarum*", Centro Editoriale Dehoniano, Bologna.
- Gray C., 2002. "Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, n. 1, (9), pp. 61-72.
- Greiner L., 1974. "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 37-46.
- Holmes S. e Gibson B., 2001. "Definition of Small Business", *Final Report commissioned by Small Business Coalition*, April 5th, (www.acci.asn.au/text_files/issues_papers/Small_Business/SB%20Definition.pdf).
- Holmes S. e Zimmer I., 1994. "The Nature of the Small Firm: Understanding the Motivations of Growth and non-growth Oriented Owners", *Australian Journal of Management*, 19 (1), pp. 97-120.
- Lorenzoni G., 1990. "L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi", Il Mulino, Bologna.
- Marchini I., 1995. "Il governo della piccola impresa", (1° ed.) vol. I "Le basi della conoscenza" e vol. II "La gestione strategica", Aspi-Ins/Edit, Genova.
- Melé D., 2002. "Not only stakeholder interest. The firm oriented toward the common good", in Cortright S.A. e Naughton M.J. (eds), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from Catholic Social Tradition*, Notre Dame University Press,

Notre Dame, IN, pp. 190-214.

Normann R., 1985. "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", Etas libri, Milano.

Paolo VI, 1967. "Populorum progressio. Lettera enciclica sullo sviluppo dei popoli", Paoline Editoriale Libri, Milano.

Penrose E. T., 1959. "The theory of the growth of the firm", Blackwell, Oxford.

Perren L., 1997. "The Growth of Micro-Enterprises", XX ISBA National Conference, Belfast.

Rapporto ISAE – 4th Report, 2003. "Le Previsioni per l'economia Italiana", (http://www.isae.it/rt_24072003_cs.pdf).

Ruisi M., 2001. "Lo sviluppo dei «sistemi di produzione locale» in ottica economico-aziendale. Ruolo, modelli di governo e cultura imprenditoriale per la piccola impresa", Giuffrè, Milano.

Rusconi G. e Dorigatti M., 2004. "Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche", Franco Angeli, Milano.

Russo G., 1988. "Fenomeno del Nanismo e Politica degli Incubatori", *Atti del Workshop su: "Formazione e Sviluppo di Nuove Imprese"*, S. Miniato, Pisa, Novembre.

Sacconi L., 2005. "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa", Bancaria Editrice, Roma.

Salter M., 1970. "Stages of Corporate Development", *Journal of Business Policy*, 1, (1), pp. 23-27.

Saunders M., Lewis P. e Thornhill A., 2003. "Research Methods for Business Student", Prentice Hall (3rd edn.), London.

Senge P., 1990. "The Fifth Discipline", Century Business, London.

Soderling R., 1998-a. "Factors Limiting Growth in Different Phases of Firm Development. A Systems Theory Approach", *10th Nordic Conference on Small Business Research*, Vaxjo, pp. 1-15

Soderling R., 1998-b. "The Dynamics of the Firm. In Search for a General Model", *43rd ICSB World Conference*, Singapore, June.

Sorci C., 1995. "Dall'assistenzialismo allo sviluppo. Il riorientamento dell'azienda pubblica", Giappichelli, Torino.

Sorci C., 2001., "On the roots of team-based learning in business management", relazione in occasione de *11th International Symposium on Ethics, Business and Society – Ethical Challenges in the Age of Globalization – The message of the Encyclical "Centesimus annus" on its 10th anniversary*, IESE, Barcelona 4-6 luglio.

Sorci C., 2001. "Alle Origini dell'Economia Aziendale: l'Economico di Senofonte", *Contabilità e Cultura Aziendale Review*, n. 1, (1).

Sorci C., 2002. "Lezioni di economia aziendale", Giuffrè Editore, Milano, pp 9-11; 69-80.

Sorci C., 2005. "Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende", *Contabilità e Cultura Aziendale*, vol. V, n. 2, pp 109-117.

Stanworth J. e Curran J., "Growth and the Small Firm", *Journal of Management Studies*, 13, pp. 97-110.

Stanworth J. e Gray C. (eds.), 1991. "Bolton 20 years on: the Small Firm in the 1990s", P. Chapman Publishing, London.

Steinmetz L., 1969. "Critical Stages of Small Business Growth", *Business Horizons*, February, pp. 29-36.

Turok K., 1991. "Which Small Firms Grow?", in: Davies L. G. and Gibb A. (eds.), *Recent Research in Entrepreneurship*, Avebury, pp. 29-44.

Vitale M., 2001. "Sviluppo e spirito d'impresa", Il Veltro editrice, Roma.

Yin R., 1994. "Case study research design and methods", Sage (2nd edn.), London.

Abstract

This paper focuses the subject of “business dwarfism” (in Italy commonly labeled as *nanismo aziendale*). The implicit hypothesis adopted by socio-economic and political debate approaching the phenomenon defines the so called ‘dwarf’ businesses as entity affected by a structural weakness and characterised by similar features.

An empirical analysis carried out in the recent past underline that in the wide spectrum of “business dwarfism” is possible to characterize different categories of firms (*marginal, conservative, rickety e bonsai*) depending on the level of entrepreneur’s inclination to change *status quo* and the consistency level of business strategic assets.

In this research, we will try to analyse if in the specific category of ‘dwarf’ businesses named *bonsai*, the general assumption based on which the whole population of ‘dwarf’ businesses are affected by a structural weakness, it should be accepted or rejected.

Riassunto

Il presente *paper* si propone di indagare taluni aspetti relativi al fenomeno che in ambito aziendale è comunemente definito col termine di “nanismo”.

L’ipotesi implicita adottata nel dibattito socio-economico e politico, è quella secondo cui le aziende c.d. “nane” sono affette da una significativa debolezza strutturale e caratterizzate nel complesso da problematiche similari. Un’analisi condotta mediante casi di studio negli ultimi anni, ha dimostrato che tale assunto al problema non può essere generalmente accettato.

In particolare, è stato evidenziato come all’interno del più vasto fenomeno del *nanismo aziendale* è possibile caratterizzare differenti categorie d’azienda (*marginali, conservatrici, rachitiche e bonsai*) in relazione all’inclinazione dell’imprenditore a modificare lo *status quo* e al bilanciamento delle risorse strategiche aziendali.

In questa ricerca, si cerca di verificare se nella speciale categoria di aziende “nane” chiamate *bonsai*, l’assunto della debolezza strutturale quale prerogativa del fenomeno del *nanismo aziendale* possa essere validamente accettata o, al contrario, confutata.

Classificazione Jel: M000

Parole chiave (Key Words): nanismo, sviluppo aziendale, SME’s, non-growth firm