

LE RELAZIONI MANAGEMENT-CLIENTELA NELLE IMPRESE FAMILIARI: L'INDICE DI CONCORDANZA PERCETTIVA.

Il caso di un'impresa sarda

di *Cinzia Dessì e Michela Floris*¹

1. Introduzione²

L'analisi sviluppata in questo articolo propone lo studio delle relazioni management-clientela come metodo di interpretazione del vantaggio competitivo di un'impresa familiare.

L'impresa familiare oggetto di studio rappresenta un caso emblematico, per caratteristiche e specificità, nel mercato nazionale del materiale elettrico. Tale impresa opera in Italia dal 1904 e da quattro generazioni continua a fronteggiare attivamente l'evoluzione e l'andamento di questo particolare mercato, reagendo con tenacia ai profondi e radicali mutamenti susseguiti in più di un secolo, in particolare, negli ultimi vent'anni. Caratteristica dell'impresa è l'aver mantenuto la forma originaria di impresa familiare riuscendo ad operare in condizioni di redditività soddisfacente, maturando un duraturo e difendibile vantaggio competitivo.

Dando per assunto che anche altri elementi hanno contribuito a supportare tale risultato, in questo lavoro l'attenzione è stata focalizzata sulle relazioni management-clientela. In tal senso, al di là dei tradizionali metodi di analisi di tipo finanziario, economico e patrimoniale comunemente utilizzati per misurare il successo nelle imprese, l'attenzione riposta verso la relazione management-clientela ha consentito di rapportare ciò che l'impresa crede di sé a ciò che il cliente vede in essa. Questa valutazione è stata condotta attraverso l'introduzione di una particolare variabile che è ampiamente dibattuta negli studi di marketing, mentre è ancora poco impiegata in ambito manageriale: la percezione. Si è voluto verificare attraverso

¹ Pur essendo il presente articolo frutto del lavoro congiunto dei due autori, è possibile attribuire i §§ 1,2,3,4 a Cinzia Dessì e i §§ 5,6,7,8 a Michela Floris

² Un sentito ringraziamento ai titolari dell'impresa Dessy Srl, ai dipendenti e in particolar modo alla Sig.na Orietta Pilleri per la disponibilità e la collaborazione accordataci, alla Prof.ssa Ernestina Giudici, al Dott. Stefano Cabras, al Dott. Giovanni Masala, alla Dott.ssa Monica Cardaropoli per gli spunti ed i contributi dati alla ricerca.

L'analisi di tale variabile riferita in particolare al management, se esiste una coincidenza fra la percezione del management e della clientela relativamente ai punti di forza dell'impresa. Ovvero, se i due attori (management e clientela) hanno la stessa percezione, si ritiene ragionevole affermare che, da un lato, l'impresa è stata nel tempo in grado di comunicare efficacemente i propri fattori ritenuti trainanti e di forza del proprio operare e, dall'altro lato, che la clientela ha riconosciuto negli stessi punti di forza la validità e la ragione della propria fidelizzazione.

In quest'ottica, l'interesse per la percezione del management, in riferimento ai punti di forza dell'impresa, è teso a verificare se ed in che modo una corretta percezione possa rappresentare una risorsa per l'impresa, a supporto del vantaggio competitivo detenuto finora.

La ricerca condotta ha dunque avuto l'intenzione di trovare una risposta ai seguenti quesiti: **(a)** *esiste una coincidenza tra la percezione del management dei punti di forza dell'impresa e la percezione che la clientela ha degli stessi punti di forza?* Inoltre, **(b)** *tale eventuale coincidenza può tradursi in elemento a sostegno del vantaggio competitivo dell'impresa in esame?*

Dai risultati ottenuti con l'analisi svolta sono emersi particolari interessanti che hanno confermato la correttezza della strategia fino ad oggi adottata dall'impresa e al tempo stesso hanno evidenziato alcune divergenze esistenti tra il peso attribuito ai punti di forza individuati dai manager e il peso attribuito agli stessi punti di forza dalla clientela.

Dall'evidenziazione di tali divergenze è risultato possibile trarre importanti spunti per apportare in futuro azioni correttive nella prospettiva di mantenere il vantaggio competitivo fino ad oggi acquisito.

2. Le imprese familiari nella letteratura nazionale ed internazionale

L'interesse per le imprese familiari, sin dalla sua origine, ha trovato terreno fertile in molteplici discipline, quali la psicologia, la sociologia, le scienze economiche, la giurisprudenza (Wortman, 1994; Chrisman *et al.*, 2003; Sharma, 2004; Boldizzoni, 1988, 1996; Corbetta *et al.*, 2000; Corbetta, 1993, 1995; Favotto, 2002; Montemerlo, 2000; D'Amico, 1996; Tomaselli, 1996).

Nonostante le imprese familiari rappresentino in Italia il 94% delle attività imprenditoriali e rivestano altrettanta importanza nel tessuto imprenditoriale europeo e nel resto del mondo (IFERA, 2003), il quadro di riferimento teorico per questa tipologia di imprese continua ad essere piuttosto frammentario e discontinuo (Bird *et al.*, 2002; Chrisman *et al.*, 2003).

Inizialmente, studiosi come Dyer e Sánchez (1998) hanno rilevato che nel decennio 1988-1997 l'interesse principale sull'argomento si è soffermato prevalentemente sull'analisi di alcuni aspetti peculiari connessi alle dinamiche concernenti la successione, le relazioni interpersonali dei com-

ponenti l'impresa e gli affari imprenditoriali, le performance, il genere e l'etnicità dei membri delle imprese familiari. Il decennio successivo, 1997-2006, ha confermato e consolidato l'interesse per la tematica della successione e a questa si sono aggiunti altri importanti quesiti circa la governance, il vantaggio competitivo, l'internazionalizzazione, i conflitti interni. Nello specifico, Zahra e Sharma (2004: pag. 334) evidenziano come la successione rappresenti il 22% degli studi sulle imprese familiari, le performance economiche il 15%, la governance il 10%, l'analisi delle risorse e il vantaggio competitivo il 6%, l'esistenza di probabili conflitti interni il 6%, l'influenza della cultura il 5%, la formulazione della strategia il 5%, l'innovazione il 5%, l'internazionalizzazione il 3% ed infine il tema della professionalizzazione il 2%. A tutte queste percentuali poi si aggiungono studi minori, spesso frammentari e discontinui fra loro tanto da creare, come gli stessi autori sostengono, "un potpourri di argomenti" (Zahra, Sharma, 2004: pag. 335). In questo quadro, l'evidenza mostra come le dinamiche che riguardano la formulazione di obiettivi e strategie, l'attenzione all'innovazione interna, il management, la cultura, l'internazionalizzazione, l'analisi delle determinanti del successo continuano ad essere ancora poco studiate e, talvolta, addirittura ignorate.

Resta in ogni modo salda la convinzione che dall'analisi e dalla comprensione delle imprese familiari si possano trarre importanti argomentazioni, a ragion del fatto che le stesse imprese costituiscono la maggior parte del tessuto imprenditoriale dell'economia di un paese e, dunque, le stesse esercitano un'influenza (o dovrebbero esercitare) sulle decisioni di condotta politica di non poco conto. Non va neppure trascurato il fatto che una migliore comprensione dei meccanismi delle imprese familiari, attraverso l'analisi di casi e aspetti specifici non ancora considerati, può rappresentare l'opportunità per indirizzare le stesse pratiche manageriali interne.

3. Il concetto di vantaggio competitivo nelle imprese familiari

La valutazione e la percezione delle performance e del successo delle imprese a carattere familiare e, in particolar modo, di quelle di piccole dimensioni, nonostante rappresentino un aspetto di particolare rilevanza nella vita delle imprese stesse, costituiscono un problema a cui non è semplice trovare un'adeguata risposta (Wakoh e Collins, 2001: pag. 32). Le ragioni di quanto appena affermato trovano duplice radice, dapprima nella stessa condizione di ambiguità ascrivibile al concetto di "successo" delle imprese familiari (Olson *et al.*, 2003; Stafford *et al.*, 1999) e, conseguentemente, nella difficoltà di comparazione dei risultati ottenuti, non necessariamente finanziari, fra differenti imprese (Hienerth, Kessler, 2006: pag 115). Ciò dipende dalla stessa natura delle imprese in questione che

intrecciano relazioni familiari con l'attività di business senza soluzione di continuità e senza una distinzione netta fra le due dimensioni: la famiglia e il business (Mitchell *et al.*, 1997).

Per alcuni autori (Habbershon, Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003) la sinergia che nasce dall'interazione fra i due sistemi, famiglia e business, rappresenta di per sé una risorsa difficilmente imitabile per le altre tipologie di imprese e, in tal senso, una potenzialità dominante dalla quale ha origine la crescita e il successo dell'impresa stessa. Al tempo stesso, la diade famiglia-business è fonte di profondi e irrisolvibili conflitti (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001) che possono minare la sopravvivenza e la successione dell'impresa. Vari autori hanno mostrato come le imprese familiari si trovino in una posizione unica rispetto alle imprese di altra natura (Cooper *et al.* 2005), in relazione alla possibilità di creare relazioni durevoli con la propria clientela, tali da generare vantaggi competitivi difficilmente imitabili (Ashley-Cotler, King, 1999). Tale circostanza è stata evidenziata dalla letteratura manageriale e dagli studiosi di marketing. La comparazione tra imprese familiari e imprese non familiari ha evidenziato come effettivamente esistano delle significative differenze fra le stesse nella creazione di relazioni durevoli con la propria clientela (Biberman, 2001; Stone, 2000), sebbene non sia ancora chiaro "come" le imprese familiari differiscano in relazione a questo (Sharma, Chrisman, Chua, 1996). Nello specifico sono stati individuati alcuni caratteri fondamentali che rendono differenti le relazioni che si creano tra l'impresa e la propria clientela a seconda che le prime siano imprese familiari o meno. Tali caratteri sono ravvisabili nella possibilità di una risposta più tempestiva alle esigenze della clientela (Poza, 1995; Brokaw, 1992) attraverso meccanismi di decision-making più snelli nelle imprese a carattere familiare; nella percezione di fiducia e credibilità che l'impresa familiare riesce ad effondere ai propri clienti rispetto alle imprese di altra natura (Upton 2001; Ashley-Coutler, King, 1999; Ward, Aronoff, 1991) e nell'attenzione riposta dai membri della famiglia, che utilizzano il proprio nome nelle transazioni, a conservare e preservare la propria reputazione tutelando e difendendo le relazioni con la propria clientela (Rubentein, 1990). Inoltre, Lyman (1991) ha posto in evidenza come le politiche di relazione tra l'impresa familiare e la clientela siano meno formali e strettamente correlate ai valori dei membri della famiglia. I dipendenti stessi dell'impresa familiare vengono infatti supportati e sollecitati dai membri della famiglia a operare al meglio nei confronti della clientela trasmettendo anche tra questi il proprio modo di agire. Tutto ciò ha portato diversi autori (Marjorie *et al.*, 2005) a sottolineare come le imprese familiari siano maggiormente orientate al cliente rispetto alle imprese non familiari.

Quanto rilevato consente di attribuire alle relazioni management-clientela un'importanza decisiva all'interno delle imprese familiari considerando le stesse come uno degli elementi in grado di contribuire al successo

dell'impresa e al mantenimento del proprio vantaggio competitivo. Per questa ragione, il presente contributo si propone di trovare un'interpretazione alternativa e inusuale alle dinamiche legate alle relazioni management-clientela, soffermandosi sull'elemento "percezione".

4. La metodologia adottata

Nell'accertare l'origine, la fonte e la natura del vantaggio competitivo delle imprese sono state sviluppate nel tempo strutture teoriche articolate, senza trovare finora una forma univoca e adeguata per valutare le performance (Tokarczyk *et al.*, 2007: pag. 18).

Inoltre, non essendo ancora stata formulata una "Teoria dell'impresa familiare", la metodologia prevalente in questo campo di studi è stata caratterizzata da studi descrittivi basati su imprese di piccole dimensioni (Handler, 1989; Wortman, 1994; Bird *et al.*, 2002; Chrisman *et al.*, 2003; Sharma, 2004) sulla base dei postulati della Resource-Based View (Wernerfelt, 1984, 1995, Barney, 1991; Berman, Down, Hill, 2002; Conner, 1991;) e della Teoria dell'agenzia (Chrisman *et al.*, 2003: pg 5).

All'uopo, molti autori, in differenti lavori, hanno mostrato come l'applicazione della Resource-Based View (*RBV*) allo studio del vantaggio competitivo delle imprese familiari rappresenti una struttura teorica idonea (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001; Habbershon, Williams, 1999).

Sulla base di quest'ultima affermazione, le imprese differiscono fra loro in relazione alla dotazione di risorse posseduta. Dall'eterogeneità di tale dotazione, le imprese possono generare le proprie performance di sviluppo e di successo: possedere risorse rare e di valore significa essere competitivi e poter sperare in performance eccellenti. Affinché tale condizione si verifichi, è necessario che le risorse uniche possedute vengano individuate e isolate (Rumelt, 1987). Il meccanismo di isolamento include la creazione e la difesa delle risorse possedute dall'impresa attraverso barriere che precludono la possibilità di imitazione per imprese concorrenti o l'impossibilità di alienazione attraverso il mercato delle stesse risorse (Barney, 1986). In questo quadro, la peculiarità di impresa familiare rappresenta una condizione grazie alla quale le risorse inimitabili descritte dalla *RBV* trovano campo fertile dove svilupparsi in misura talvolta maggiore rispetto alle altre categorie di imprese, a motivo del carattere stesso di "familiness" posseduto dall'impresa. Dall'ampia letteratura emerge che il "complesso delle conoscenze tacite" (Kogut, Zander, 1993; Teece, 1982; Teece, Pisano, 1998; Berman *et al.* 2002) rappresenta una risorsa preziosa intangibile, difficilmente imitabile. Tale risorsa risulta prevalente nelle imprese di tipo familiare rispetto alle altre categorie di imprese (Barney, 1991; Reed, DeFillippi, 1990; Nelson, Winter, 1982), ovvero, le conoscenze tacite rappresentano uno de-

gli elementi cardine sui quali si basa il vantaggio competitivo per le imprese familiari (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001; Carney, 2005; Sirmon, Hitt, 2003).

Da quanto appena affermato si evince come la dotazione di risorse nelle imprese familiari possieda un carattere di inimitabilità in più rispetto alle dotazioni possedute dalle altre categorie di imprese. Questo comporta che la struttura del vantaggio competitivo nelle imprese familiari ed il suo perdurare nel tempo è il risultato di un sistema unico di interazioni che si instaurano fra la famiglia, i membri e l'attività di business svolta dall'impresa (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001; Habbershon, Williams, 1999).

In questa prospettiva, l'analisi condotta in questo lavoro trova fondamento nei postulati della RBV e, a supporto di questa, associa un *single-case study*, ritenendo che tale accostamento consenta di meglio osservare la tesi che si propone in questo articolo.

Lo studio di un *single case study* (Yin, 1989) può validamente essere impiegato in quanto: (a) l'indagine svolta è riferita ad un fenomeno contemporaneo inserito nel proprio contesto di vita reale; (b) i confini tra il fenomeno indagato e il suo contesto non sono chiaramente identificabili; (c) vengono impiegate differenti risorse per la sua dimostrazione (Yin, 1989, pag. 23). Nello specifico, si ritiene che l'uso del *single case-study* trovi fondamento logico nel fatto che l'impresa "tipo" prescelta rappresenti un caso emblematico nel settore specifico di appartenenza, per il quale vale la pena indirizzare l'attenzione (*unique case*). L'interesse nei confronti dell'impresa analizzata, infatti, deriva dalla sua longevità e sopravvivenza in condizioni di mercato avverse e complesse, senza aver modificato nel tempo la sua natura originaria di impresa familiare. In tal senso, può rappresentare un *critical case* in grado di testare una consolidata teoria, come la RBV e, altresì, consentire l'osservazione e l'analisi di un fenomeno (le relazioni management-clientela) non adeguatamente considerato nel panorama scientifico (*revealing case*) (Yin, 1989, pag. 48). Tuttavia, questo lavoro, inteso come un'indagine pilota orientata a successivi approfondimenti e studi, rappresenta il primo step di un progetto di ricerca più ampio che cercherà ulteriore conferma attraverso il ricorso al *multiple-case study*.

Lo studio è stato caratterizzato da tre fasi principali. Nella prima è stato analizzato in profondità il mercato all'ingrosso del materiale elettrico, al fine di comprenderne dinamiche e peculiarità. La seconda fase è stata interamente dedicata all'osservazione dell'impresa oggetto del *case study* e alle interviste, non strutturate e semi-strutturate, con il management, determinanti per l'individuazione dei punti di forza dell'impresa. In queste fasi, la base della raccolta dei dati è stata fondata su una metodologia di studio longitudinale (Leonard, Barton, 1990; Langley, 1996), caratterizzata dal ricorso a fonti multiple di prova di tipo triangolare: interviste, documenti e osservazioni dirette all'interno dell'impresa scelta. Scopo dell'approccio triangolare è stato quello di avvalersi dei differenti vantaggi e punti di for-

za offerti dai vari metodi di raccolta dei dati. Le interviste al management si sono rivelate particolarmente utili per ottenere le valutazioni degli intervistati; la ricca documentazione acquisita riguarda i dati forniti dall'impresa e da alcune associazioni specifiche operanti nel settore oltre che da informazioni e notizie utili reperite dai siti Internet ufficiali che si occupano di rilevazioni statistiche e dai siti delle più rilevanti organizzazioni operanti nel mercato della distribuzione all'ingrosso di materiale elettrico. Attraverso tale documentazione si sono potute meglio comprendere le caratteristiche e le specificità del settore in esame e le dinamiche del mercato negli ultimi anni. Le osservazioni dirette presso l'impresa oggetto del *single case study*, infine, hanno offerto la possibilità di confrontare i risultati delle interviste con l'effettiva realtà aziendale. La terza fase, infine, è stata caratterizzata dalla somministrazione di un questionario ad un campione rappresentativo di clienti. Tale questionario, breve e anonimo, basato sulla procedura dello *scaling*, ha consentito ai clienti di esprimersi relativamente a dieci elementi³, comprendenti anche i cinque punti di forza dell'impresa individuati dal management. Dalle risposte ottenute è stato possibile calcolare il valore dell'indice di concordanza percettiva per ciascun elemento, verificando, per il suo tramite, l'esistenza o meno della corrispondenza con i cinque punti individuati dal management. In questo modo si è avuto un quadro riassuntivo dell'ordine di preferenza attribuita ai vari elementi.

Infine, per ovviare ad alcune limitazioni di calcolo, si è proceduto a determinare una stima dell'intervallo di probabilità al 95% degli indici di concordanza percettiva condizionatamente al campione osservato attraverso il calcolo delle replicazioni *bootstrap* (Davidson, Hinkley, 1997).

5. Il caso di studio

5.1 L'impresa

L'impresa analizzata in questo lavoro è la *Dessy Srl*, un'impresa familiare operante nel settore del commercio all'ingrosso del materiale elettrico, fondata a Cagliari nel 1904 ed ivi operante. Nata come ditta individuale, solo dal 2000 ha assunto la forma giuridica di società a responsabilità limitata, pur mantenendo sempre il suo carattere di impresa familiare, i cui membri protagonisti dell'attività svolta sono giunti alla quarta generazione.

³ Gli elementi che sono stati oggetto di valutazione da parte della clientela sono riassunti nei seguenti punti: relazioni umane, esperienza e professionalità, approvvigionamento, modalità di pagamento, assortimento marchi, localizzazione, servizio, promozioni, prezzo, comunicazione/pubblicità.

Durante i suoi oltre cento anni di vita, l'impresa è sempre riuscita a rispondere in maniera attiva e propositiva alle modificazioni ambientali ed è stata capace di sfruttare le opportunità offerte dal mercato in particolari periodi storici operando in condizioni economicamente soddisfacenti.

L'impresa Dessy Srl, a motivo della sua longevità, vanta una notevole esperienza nel settore ed un ampio portafoglio clienti, fidelizzato all'impresa da molto tempo, per le sue caratteristiche di professionalità, affidabilità e disponibilità. Attualmente, l'impresa ha un volume d'affari di circa 4 milioni di euro, opera in due punti vendita nel capoluogo sardo.

La scelta di tale impresa come caso di studio è legata alla sua singolare sopravvivenza per oltre un secolo nonostante le avversità del mercato di riferimento, mantenendo costante la sua caratteristica di impresa familiare, senza, cioè, modificare la sua natura originaria, come invece è accaduto per molte altre imprese dello stesso tipo.

5.2 Le caratteristiche del mercato del materiale elettrico in Italia

Nell'ultimo ventennio il settore del materiale elettrico, civile ed industriale, è stato interessato da continui mutamenti ed evoluzioni che hanno concorso a rendere tale scenario piuttosto complesso, instabile e turbolento. In particolare, si sono succeduti momenti di forti e continui sviluppi e momenti di improvvisi ed imprevisi rallentamenti, imputabili essenzialmente al fatto che tale comparto, non essendo di tipo primario, risulta strettamente legato allo sviluppo di altri mercati, in particolare all'industria in genere e all'edilizia⁴.

Ciò ha comportato per le imprese grossiste, soggetti principali della distribuzione di materiale elettrico, una progressiva diminuzione della loro competitività e del loro giro d'affari, determinata principalmente dalla ridondanza del numero di grossisti rispetto alle reali esigenze del mercato, dall'espansione del dettaglio moderno - centri "fai da te" e "bricocenter" - dai rapporti diretti tra le imprese di installazione⁵ e le ditte produttrici, etc.

La situazione brevemente delineata ha determinato e continua a determinare un processo di selezione tra le stesse imprese grossiste, che si trovano costrette ad adattarsi attivamente e dinamicamente al trend evolutivo

⁴ Da recenti ricerche condotte e pubblicate su riviste specializzate del settore come Commercio Elettrico (Vol.2, 2007, pagg. 96-101), tuttavia emerge che il settore dell'edilizia, notevolmente importante per il settore del materiale elettrico, sta vivendo un periodo particolarmente favorevole. Gli investimenti in costruzioni, infatti, nel periodo compreso tra il 1998 ed il 2006 hanno subito un incrementato del 23,8% e l'ANCE (Associazione Nazionale Costruttori Edili) stima che per il 2007 prevede un ulteriore incremento dello 0,9%. La circostanza indicata lascia ragionevolmente presumere un incremento del volume d'affari anche per le imprese del settore del materiale elettrico.

⁵ Le imprese installatrici, i privati, i rivenditori, le industrie manifatturiere ed i prescrittori costituiscono la principale clientela dei grossisti.

in atto, non senza difficoltà. In questo quadro, la leva principale impiegata dai grossisti per fronteggiare la concorrenza è stato rappresentata per anni dal prezzo. Tale soluzione, caratterizzata dalla riduzione costante dei prezzi di vendita, ha però causato delle notevoli riduzioni nei margini operativi delle stesse imprese, erodendo i loro profitti e vincolando così le loro stesse potenzialità di sviluppo.

Verso la metà degli anni '80, inoltre, sul mercato italiano della distribuzione all'ingrosso di materiale elettrico, si è presentata una nuova minaccia, costituita dall'acquisizione delle imprese nazionali da parte di grandi gruppi stranieri. Il pericolo insito in tale circostanza fu che il mercato italiano assumesse la conformazione di quello francese – dove circa l'80% del mercato è detenuto esclusivamente da due gruppi – e che, quindi, la differenza di potere contrattuale tra grandi concentrazioni commerciali e piccoli grossisti indipendenti portasse inevitabilmente questi ultimi ad esercitare un ruolo residuale nello scenario competitivo.

Il proposito di evitare il verificarsi di questa situazione, combinato all'esigenza di trovare migliori condizioni di esistenza per le imprese grossiste nel mercato, ha portato alla costituzione di numerosi consorzi⁶, che detengono una quota del mercato del commercio all'ingrosso di materiale elettrico per circa 5,4 miliardi di euro⁷ su un totale di riferimento di circa 7,5 miliardi di euro.

In realtà, il reale commercio totale nazionale è ben superiore ai 7,5 miliardi di euro. Infatti, a questi dati andrebbero sommate le altrettante vendite effettuate direttamente dalle case produttrici di prodotti di materiale elettrico, perlopiù relative a grossi appalti (generalmente di natura pubblica).

In questo contesto, le imprese, consapevoli delle difficoltà incontrate nell'operare singolarmente in uno scenario competitivo tanto turbolento, hanno compreso appieno i benefici dell'operare "insieme" e, sulla base di un accordo che lascia inalterata la loro autonomia gestionale, si affidano ad una Centrale che si limita a gestire, con regolare contratto di mandato, le attività per conto dei consorziati.

Anche l'impresa oggetto di indagine risulta consorziata dal 1995 al CO.DI.ME (Consorzio Distributori di Materiale Elettrico), consorzio che detiene una quota del mercato di circa 500 milioni di euro.

Alla luce delle brevi considerazioni fin qui svolte, emerge quanto il comparto del commercio all'ingrosso di materiale elettrico sia caratterizzato da ipercompetizione, ossia da azioni competitive intense e veloci, in cui i con-

⁶ I consorzi di imprese grossiste di materiale elettrico appartenenti alla FNGME (Federazione Nazionale Grossisti di Materiale Elettrico) sono nove e nello specifico: CODIME, ANSE 2000, CONSEL, ELEX, EURAGE, FINDEA, REXEL, SONEPAR, STARTRE per un giro di affari nazionale annuo (rif. 2006) di circa 5,4 miliardi di euro.

⁷ Dai dati relativi al consolidato dei Gruppi al 31.12.2006. Proiezioni al 31.12.2007 di circa 6,2 miliardi euro.

correnti devono muoversi rapidamente per costruire i propri vantaggi e per mitigare quelli dei concorrenti (D'Aveni, 1994); tale condizione implica un'accelerazione delle interazioni strategiche dinamiche tra i competitori, in particolare in un'epoca in cui il processo di internazionalizzazione e il progresso tecnologico imprimono ulteriore dinamismo (Eisenhard, 1989) ad un ambiente caratterizzato in misura sempre maggiore da instabilità, ambiguità e complessità (Usai, 2000; Giudici, 1997).

Tale circostanza implica un continuo adattamento attivo dell'impresa nei confronti dell'ambiente e del mercato, con l'imprescindibile esigenza di apportare sostanziali modifiche alle precedenti strategie. La strategia della cooperazione, pertanto, in un mercato come quello della distribuzione all'ingrosso del materiale elettrico, appare irrinunciabile ed estremamente efficace.

Dalle argomentazioni fin qui esposte, emerge con forza la complessità di analisi del mercato del materiale elettrico. Per far luce su questo comparto, recenti ricerche pubblicate su riviste specializzate (Voltimum, 2005; Commercio Elettrico, 2006) hanno delineato l'ampiezza e le caratteristiche del mercato, attraverso la mappatura di tutte le imprese interessate, nel tentativo di individuarne gli attori, il loro posizionamento, la loro organizzazione ed i loro potenziali percorsi evolutivi.

In particolare, la ricerca promossa da Voltimum ha preso in considerazione i principali aspetti economici, reddituali e finanziari del settore della distribuzione all'ingrosso di materiale elettrico, tracciando una visione di insieme ed evidenziando le specificità regionali, al fine di individuare i principali grossisti per area regionale in base al fatturato dichiarato e con l'ausilio di indicatori economici come: il margine lordo, il ROI, il ROE, etc.

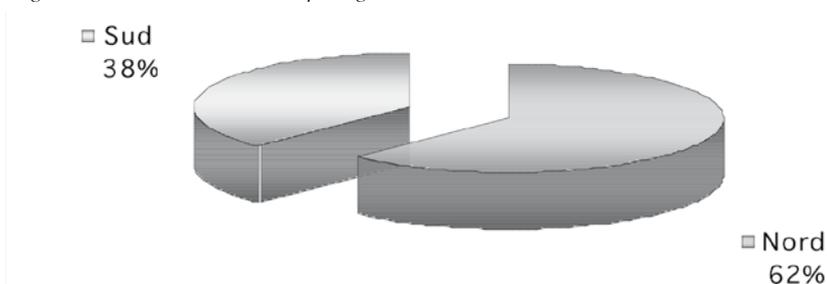
I risultati ottenuti con la ricerca pubblicata sulla rivista Commercio Elettrico (Morelli, 2006), invece, hanno mostrato le opinioni delle imprese grossiste circa la perdita di competitività del 20% negli ultimi cinque anni. Da questa ricerca sono emersi particolari interessanti relativi allo "stato di pessimismo" in cui vertono i grossisti di materiale elettrico, a causa di numerosi ordini di motivi, tra i quali il mancato miglioramento della ricerca, le più favorevoli condizioni strutturali in cui operano le imprese straniere, l'internazionalizzazione passiva generata dalla concorrenza non sempre corretta dei Paesi emergenti, etc.

Dall'analisi incrociata dei dati delle Camere di Commercio (Cerved), dei rapporti stilati dalla Federazione Nazionale dei Grossisti di Materiale Elettrico (FNDGME) e dalla rielaborazione delle ricerche promosse da Voltimum e Commercio Elettrico emerge un quadro del mercato nazionale del materiale elettrico parcellizzato e connotato da notevoli differenze regionali.

Su un totale di 1636 imprese che si occupano della distribuzione all'ingrosso di materiale elettrico a livello nazionale, la maggior parte è dislocata nelle regioni del nord Italia (62% vs. 38%), in particolare in Lombar-

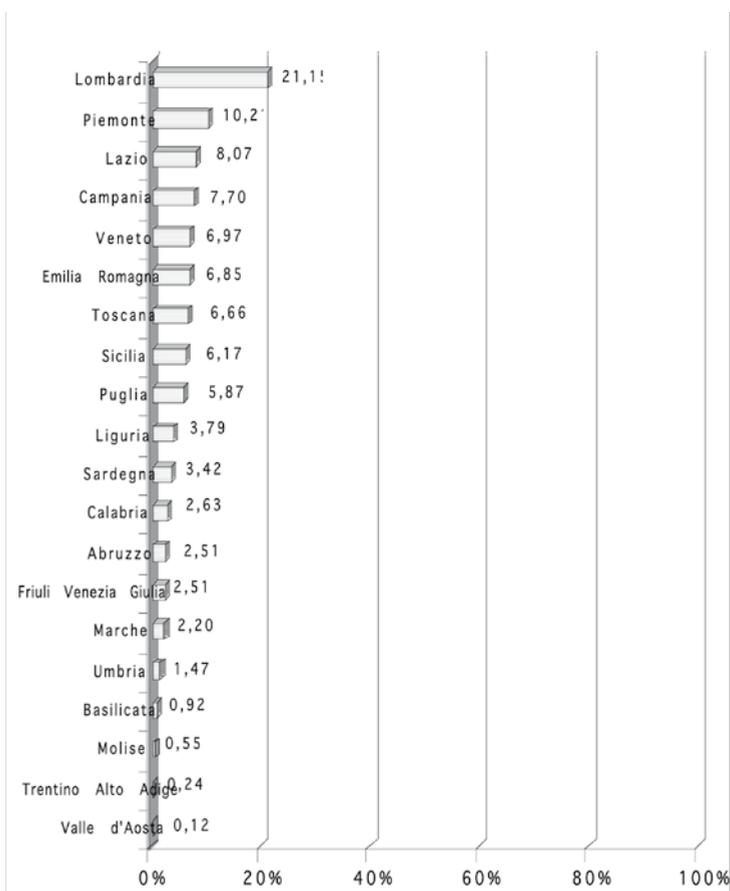
dia (21,15%), in Piemonte (10,21%) e in Veneto (6,97%). Nel Sud le regioni con il maggior numero di imprese del settore sono rappresentate dal Lazio (8,07%) e dalla Campania (7,70%). (Vedi Figg. 1 e 2).

Figura 1- Concentrazione delle imprese grossiste di materiale elettrico a livello nazionale



Fonte: Nostra elaborazione

Figura 2 – Presenza regionale delle imprese grossiste di materiale elettrico



Fonte: Nostra elaborazione

Restringendo il campo d'analisi alle imprese con un fatturato superiore ai 500.000 euro si osserva una diminuzione in termini numerici da 1636 a circa 537 imprese, mentre le aree maggiormente presidiate dai grossisti continuano ad essere la Lombardia ed il Triveneto, zone in cui, peraltro, si sviluppa il maggior giro d'affari in termini di fatturato. Le differenze tra il Nord ed il Sud, tuttavia, non sono correlate solo al numero ed al volume d'affari delle imprese operanti nei diversi territori, ma anche al "comportamento imprenditoriale". In tal senso emergono divergenze notevoli in termini di opinioni, decisioni strategiche e conformazione della struttura competitiva: le imprese del Nord denunciano una "conflittualità latente" con i produttori che cedono i loro articoli direttamente alle imprese di installazione, mentre quelle del Sud affermano di temere maggiormente la minaccia delle imprese grossiste di grande dimensione. Nel Mezzogiorno, infatti, è ancora presente un congruo numero di imprese di piccola-media dimensione, a carattere strettamente familiare, aderenti a consorzi o a gruppi d'acquisto e fermamente orientate a preservare la propria autonomia ed individualità ovvero a non aderire al fenomeno dell'acquisizione delle piccole attività da parte dei "giganti" del settore.

In questo scenario, l'eccesso di imprese grossiste ha richiesto che gli operatori trovassero modi alternativi per fronteggiare le turbolenze del mercato, e che si concentrassero più su soluzioni "interne", in grado di assicurare l'acquisizione di vantaggi competitivi prodotti da risorse *firm specific* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), fra le quali emergono in modo considerevole le capacità dell'impresa di interagire con la propria clientela attraverso l'offerta di soluzioni esclusive ai loro problemi (Leavitt, 1983).

Ai fini del presente lavoro è stato particolarmente importante tentare di individuare i principali fattori interni di successo che spingono i clienti a preferire un grossista rispetto ai concorrenti. Si è fatto riferimento in principal modo ai fattori interni, poiché si ritiene che su quelli esterni le possibilità di manovra da parte delle imprese siano limitate e deboli per imprimere il cambiamento voluto alle dinamiche del mercato⁸.

Interessanti spunti di riflessione derivano dalla già citata ricerca promossa da Commercio Elettrico, dalla quale è emerso che il campione di grossisti intervistato ha individuato nei seguenti elementi interni, quelli maggiormente significativi per ottenere la preferenza da parte del cliente e acquisire la sua fedeltà nel tempo: il servizio; il prezzo; la promozione; l'immagine⁹.

⁸Tra i fattori esterni emergono per importanza i seguenti: l'insoddisfacente crescita della domanda, il fenomeno della price competition dovuto all'internazionalizzazione e alla liberalizzazione dei mercati, l'eccesso di produzione e di offerta e la frammentazione, presente soprattutto nel Mezzogiorno.

⁹Il servizio, sia per le imprese del Nord, sia per quelle del Sud, rappresenta il principale fattore di competizione e sottolinea la capacità di anticipare i bisogni dell'utente e di soddisfarne le aspet-

5.3 L'impresa e il mercato

Come già affermato, il mercato del materiale elettrico è caratterizzato da un notevole eccesso di offerta che causa l'inasprirsi della concorrenza ed implica la costante ricerca di fattori che differenzino la propria offerta da quella dei *competitors*.

La *Dessy Srl* ha da sempre mantenuto la natura di impresa familiare passando attraverso quattro generazioni, in contrapposizione a molte altre imprese che nel corso degli anni, per le mutate condizioni delle dinamiche concorrenziali, hanno dovuto modificare la propria forma giuridica, oppure sono state assorbite da grandi gruppi o, ancora, sono uscite inesorabilmente dal mercato. L'impresa detiene un congruo vantaggio competitivo, come dimostra la comparazione tra i principali risultati ottenuti dalle imprese operanti nel settore del commercio, sia a livello nazionale, sia a livello regionale, nel quadriennio 2001-2004. (Vedi Tabella 1)

È opportuno, però, sottolineare che a livello regionale la situazione deve essere osservata tenendo in debita considerazione che le condizioni di sviluppo sono inficiate dalle difficoltà insite nei limiti strutturali derivanti dall'insularità.

Tabella 1 - Indici reddituali

		2001	2002	2003	2004
		%	%	%	%
ROE	Commercio (Dati nazionali)	8,63	7,14	5,20	5,45
	Commercio (Dati regionali)	7,97	6,12	6,59	3,50
	Commercio ingrosso (Dati regionali)	8,30	4,90	6,10	7,80
	Dessy Srl	8,50	6,20	6,60	7,80
ROI	Commercio (Dati nazionali)	5,69	5,60	5,08	4,79
	Commercio (Dati regionali)	5,10	5,13	4,95	4,41
	Commercio ingrosso (Dati regionali)	5,00	4,60	4,40	4,60
	Dessy Srl	5,70	5,68	5,12	4,88
ROS	Commercio (Dati nazionali)	3,16	3,07	2,91	2,89
	Commercio (Dati regionali)	2,87	2,73	2,95	2,79
	Commercio ingrosso (Dati regionali)	3,20	2,80	3,10	3,50
	Dessy Srl	3,22	3,11	3,12	3,60

tative prima e meglio dei concorrenti. Per le imprese del Mezzogiorno, tuttavia, il fattore servizio assume rilevanza di poco superiore rispetto alla politica di prezzo, alla quale viene ancora attribuita importanza determinante. La promozione e l'immagine, invece, ancorché riconosciute come fattori di successo non rivestono valore decisivo, ma concorrono, in combinazione con il servizio offerto ed il prezzo praticato, a stimolare la domanda e ad attirare favorevolmente la clientela.

Mol	Commercio (Dati nazionali)	3,80	4,70	4,60	3,35
	Commercio (Dati regionali)	3,30	3,30	3,60	2,96
	Commercio ingrosso (Dati regionali)	5,27	3,01	3,09	3,12
	Dessy Srl	5,30	5,00	4,90	3,38
Valore aggiunto	Commercio (Dati nazionali)	10,70	10,80	11,00	12,03
	Commercio (Dati regionali)	8,70	9,60	9,90	13,65
	Commercio ingrosso (Dati regionali)	8,35	7,44	7,51	7,63
	Dessy Srl	9,50	10,02	10,25	13,68

Fonte: Nostra elaborazione dalla combinazione dei dati raccolti dall'Istat, dalla Fndgme e dall'Osservatorio Economico della Sardegna.

Emerge chiaramente come nel quadriennio il mercato sia stato contraddistinto da notevoli fluttuazioni, con un'alternanza di variazioni in aumento e in diminuzione, che hanno concorso a generare negli operatori lo stato di pessimismo precedentemente citato.

6. I punti di forza dell'impresa percepiti dal management

In che modo e attraverso quali elementi di forza la *Dessy srl* è riuscita a sopravvivere per oltre un secolo, in un mercato tanto complesso, turbolento, incerto e imprevedibile, mantenendo la sua peculiarità di impresa familiare?

In che modo il management ha reagito alle dinamiche concorrenziali, derivanti dagli innumerevoli cambiamenti in atto nel settore del materiale elettrico, difendendo il proprio vantaggio competitivo?

Nel tentativo di rispondere a tali quesiti, sono state condotte alcune interviste con il management della società, ossia con il titolare dell'impresa e i suoi due figli proscutori dell'attività e costituenti la quarta generazione. Gli incontri sono stati quattro, della durata di circa 40 minuti ciascuno e si sono svolti presso la sede dell'impresa, in un arco temporale di due mesi. Durante i primi due colloqui, condotti sotto forma di interviste non strutturate, è stato chiesto al management di "raccontare" la propria impresa, nel tentativo di far emergere gli aspetti più rilevanti della "vita" dell'impresa, le relazioni con i principali concorrenti, le caratteristiche del mercato e le difficoltà incontrate negli ultimi anni. Nel corso degli altri due incontri, condotti sotto forma di intervista semi-strutturata, il management ha individuato gli elementi che, dal suo punto di vista, avrebbero garantito all'impresa la sua longeva permanenza nel mercato. Di seguito vengono riportati, secondo l'ordine di importanza indicato dagli intervistati, i principali

punti di forza dell'impresa:

1. vasto *approvvigionamento*, intendendo con questo anche la capacità di disporre di materiale in tempi ridotti;
2. le *modalità di pagamento*, intese anche come concessione di dilazioni e attenzione alle necessità del cliente richiedente;
3. *l'esperienza* e la *professionalità*, derivanti da oltre cent'anni di attività;
4. l'importanza delle *relazioni umane*, sia interne tra management e dipendenti, sia esterne tra impresa e cliente;
5. *l'assortimento dei marchi*, che garantisce al cliente un ampio ventaglio di alternative di scelta fra prodotti simili.

Sulla base degli elementi indicati dai soci della *Dessy Srl*, si è poi proceduto ad una verifica presso la stessa clientela, in un arco temporale di circa 8 mesi, tramite la somministrazione di un breve questionario basato sulla procedura dello *scaling*. Data l'esistenza di una molteplicità di scale di riferimento (Stevens, 1946) sulle quali basarsi, nel caso in esame si è optato per la scala *multi item* (Nunnally, 1978) costruita su quattro modalità tenendo conto anche delle regole dettate dalla scala di Likert (1932). A questo poi si è aggiunto il calcolo delle replicazioni *bootstrap* (Davison, Hinkley, 1997) per ovviare ad alcune limitazioni di calcolo.

Agli intervistati è stato richiesto, in forma anonima, di indicare il proprio grado di soddisfazione su una serie di elementi, tra i quali sono stati inseriti anche i cinque principali fattori di successo individuati dal management¹⁰, assegnando a ciascuno di essi un valore (peso) pari a: 1 (nulla), 2 (poco), 3 (abbastanza) e 4 (molto). In questo modo, la clientela ha esplicitato in maniera *diretta* la propria opinione circa i punti di forza dell'impresa e in maniera *indiretta* ha espresso la motivazione che genera la preferenza dell'impresa rispetto alle concorrenti. Inoltre, attraverso i dati raccolti è stato possibile verificare se la percezione che il management ha dei punti di forza della propria impresa trova corrispondenza con le motivazioni che spingono la clientela a preferire l'impresa, ovvero ad accertare se la relazione tra il management e la clientela si traduce nell'esistenza di una *concordanza percettiva*.

7. L'indice di concordanza percettiva: un indicatore delle relazioni management-clientela

La ricerca è stata condotta su un campione omogeneo di 120 clienti. Il campione è stato così selezionato: si è tenuto conto del portafoglio clienti movimentato nell'anno 2006, costituito da 1423 anagrafici, dei quali 1189

¹⁰ A tali cinque elementi ne sono stati aggiunti altri cinque affinché l'indagine non risultasse pilotata verso i soli fattori individuati dal management.

sono stati stimati come abituali in virtù del numero delle fatture emesse (e non del valore in termini economici) per ciascun cliente nell'anno considerato (almeno 10). In questo modo, dei 1189 clienti è stato estrapolato un campione del 10% al quale è stato somministrato il questionario.

Successivamente, sono stati rielaborati i dati raccolti e per ognuno dei fattori di successo, ai quali gli intervistati hanno attribuito un valore, è stato calcolato l'indice di **concordanza percettiva (Ic)**, ottenuto con l'applicazione della seguente formula:

$$Ic = \left[\frac{\sum (X_i F_i)}{n} \right] - \mu$$

Si noti che X_i rappresenta la modalità della variabile (1;2;3;4), F_i la frequenza assoluta, vale a dire il numero di risposte per ogni singola modalità, n la numerosità del campione e μ è pari a 2.5, ovvero è il valore centrale della scala.

L'indice può assumere valori compresi tra -1.5 ed 1.5.

Se l'indice assume valori negativi significa che la percezione del management è difforme da quella dei clienti. In tal caso, i risultati ottenuti denotano una situazione di discordanza percettiva.

Se l'indice assume valori positivi significa che la percezione del management è concorde con quella della clientela. In tal caso i valori denotano una situazione di concordanza percettiva. Quest'ultima può essere *debole*, qualora i valori siano compresi nell'intervallo $0 \leq Ic \leq 0.75$, oppure *forte*, qualora i valori siano compresi nell'intervallo $0.75 < Ic < 1.5$. Nel caso in cui $Ic = 1.5$ si ha perfetta concordanza percettiva. Quest'ultima situazione (perfetta concordanza percettiva), tuttavia, non si riscontra frequentemente nella realtà perché, come affermano Maturana e Varela (1984), l'osservazione di uno stesso sistema da parte di differenti osservatori non implica necessariamente la stessa percezione, a causa dell'assenza di un linguaggio univoco e tanto formalizzato da impedire alcun fraintendimento cognitivo e percettivo. Inoltre, molte proprietà che il sistema osservante attribuisce al sistema osservato non sono necessariamente proprietà intrinseche di quest'ultimo, ma potrebbero derivare dalle relazioni instaurate tra i due sistemi, conseguentemente, molti connotati che il sistema osservante attribuisce a quello osservato, di fatto, sono proprietà del sistema osservante. In altri termini, è mera utopia pensare che tutti i clienti percepiscano nello stesso modo e con la stessa intensità gli attributi dell'impresa.

Come già evidenziato, nel questionario somministrato alla clientela sono stati inseriti, oltre agli elementi individuati dal management come punti di forza dell'impresa, anche altri cinque elementi, in modo tale da lasciare ampia libertà di espressione agli intervistati. I risultati ottenuti e i valori assunti dall'indice di concordanza percettiva sono riportati nella tabella 2, nella quale i valori di Ic hanno consentito di definire l'ordine di preferenza della clientela. Dall'osservazione della tabella 2 emergono due circostanze

ze di notevole rilevanza: in primo luogo i primi cinque elementi trovano corrispondenza nei punti di forza individuati dal management (sebbene con un ordine di preferenza differente), in secondo luogo, i restanti cinque elementi rivestono per la clientela un'importanza notevolmente inferiore rispetto agli altri.

Tabella 2 – Valori degli Indici di concordanza percettiva

Elementi		Indice di concordanza percettiva
1°	Relazioni umane	1,12
2°	Esperienza e professionalità	0,94
3°	Approvvigionamento	0,85
4°	Modalità di pagamento	0,78
5°	Assortimento marchi	0,74
6°	Servizio	0,51
7°	Prezzo	0,40
8°	Localizzazione	0,27
9°	Comunicazione/ pubblicità	0,03
10°	Promozioni	-0,28

Fonte: Nostra elaborazione

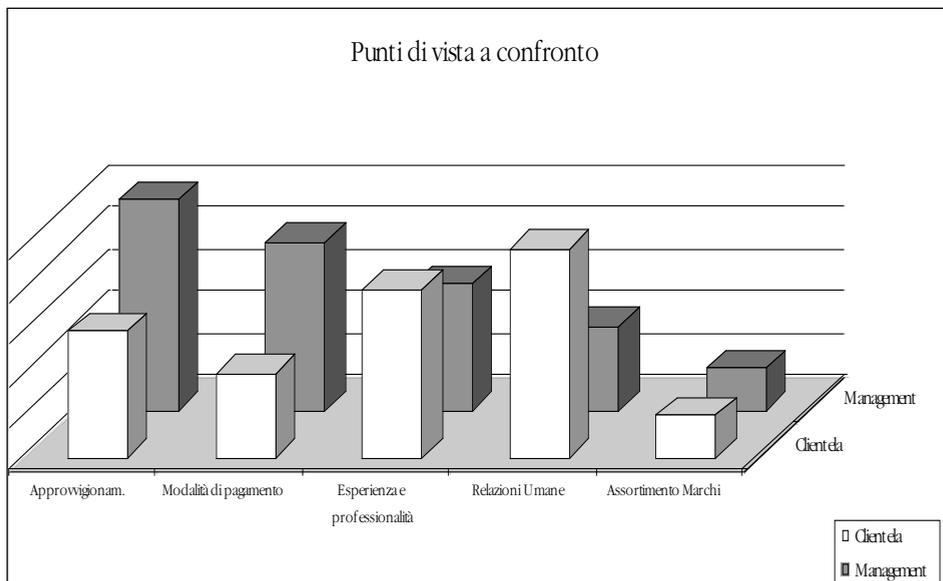
Come si può notare, relativamente ai primi cinque elementi, l'indice di concordanza percettiva è positivo, pertanto emerge una coerenza con le indicazioni espresse dal management. I valori dell'indice, infatti, essendo compresi nell'intervallo $0.75 < I_c < 1.5$ - eccezion fatta per l'assortimento marchi - denotano una concordanza percettiva *positiva e forte*, sebbene dagli stessi si possa ricostruire un ordine di preferenza degli elementi da parte della clientela differente rispetto a quella del management. Tale differente ordine di preferenza è riportato nella tabella 3 e nella Figura 3, in modo da focalizzare immediatamente la relazione tra l'opinione del management e quella della clientela. Nella Figura 4, invece, è rappresentato l'indice di concordanza per ogni singolo fattore, al fine di evidenziare le differenze esistenti tra i cinque punti di forza.

Tabella 3 – Confronto tra i valori individuati dal management e dalla clientela

Punti di forza individuati e ordinati dal management		Ordine di preferenza attribuito dalla clientela	
1°	Approvvigionamento	1°	Relazioni umane
2°	Modalità di pagamento	2°	Esperienza e professionalità
3°	Esperienza e professionalità	3°	Approvvigionamento
4°	Relazioni umane	4°	Modalità di pagamento
5°	Assortimento marchi	5°	Assortimento marchi

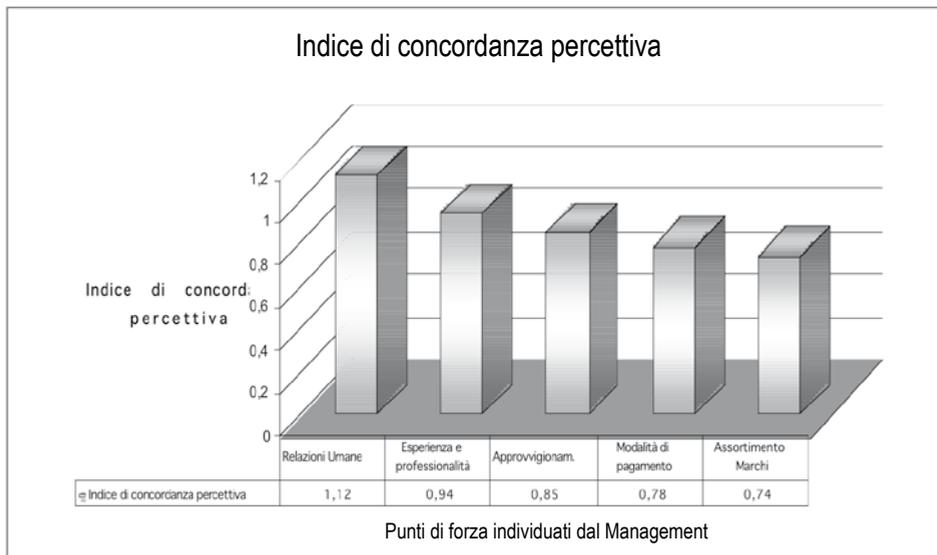
Fonte: Nostra elaborazione

Figura 3 – Punti di vista a confronto tra i valori attribuiti dalla clientela e i valori espressi dal management



Fonte: Nostra elaborazione

Figura 4 – Rappresentazione dei valori degli indici di concordanza percettiva



Fonte: Nostra elaborazione

Nella rielaborazione dei dati, inoltre, si è tenuto conto che i risultati ottenuti sono soggetti ad una variabilità legata alla composizione del campione. Per questo motivo all'interno del campione sono stati ripescati in maniera "casuale" 120 clienti e si è ricalcolato l'Ic. Questa operazione è stata ripetuta 10000 volte ottenendo 10000 tabelle e ricalcolando così 10000 replicazioni *bootstrap* dell'Ic (Davison, Hinkley, 1997). Ai valori ottenuti sono stati tolti i 2,5% più piccoli e i 2,5% più grandi. In questo modo è stato determinato il valore minimo e massimo del 95% delle 10000 replicazioni ottenendo una stima dell'intervallo di probabilità al 95% dell'Ic calcolata sui 1189 clienti condizionatamente ai 120 clienti osservati. In questo modo, nel caso dell'impresa Dessy Srl, è probabile al 95% che l'indice di concordanza percettiva globale, misurato dalla media tra gli Ic di ogni singolo fattore di successo indicato dal management, sia pari a 0,89, ovvero ci si trova in presenza di una positiva e forte concordanza percettiva. Questo risultato consente di rispondere al primo quesito posto (a), *evidenziando che esiste una coincidenza tra la percezione del management dei punti di forza dell'impresa e la percezione della clientela degli stessi punti di forza*, e che vi è una variazione solo nell'ordine di preferenza individuato dalla clientela. Anche quest'ultima informazione, relativa all'ordine delle preferenze della clientela, ha una forte utilità per l'impresa.

Nella tabella 4 si riportano i risultati relativi agli intervalli entro i quali ricade l'indice di concordanza, in modo da poter generalizzare all'universo dei clienti il comportamento dei 120 costituenti il campione esaminato:

Tabella 4 – Gli indici di concordanza percettiva. Intervallo di probabilità al 95% rispetto al campione osservato

Punti di forza individuati dal management	Intervallo di probabilità al 95% Indice di concordanza percettiva
Approvvigionamento	0,77-0,94
Modalità di pagamento	0,64-0,90
Esperienza e professionalità	0,82-1,06
Relazioni umane	1,01-1,22
Assortimento marchi	0,65-0,83

Fonte: Nostra elaborazione

Dalla tabella emerge che i valori ottenuti con la formula sopra indicata concordano con gli intervalli ottenuti mediante le replicazioni *bootstrap*.

Al fine di verificare ulteriormente l'attendibilità dei risultati ottenuti, è stata calcolata la varianza dell'Ic rispetto al valore centrale della scala e sono emerse ulteriori indicazioni degne di nota: i risultati ottenuti si attestano su valori medio-bassi, a conferma di quanto fin qui sostenuto.

I valori della varianza sono riassunti nel quadro sinottico successivo, seguendo l'ordine di preferenza indicato dal management:

Tabella 5 – Valori della varianza

Punti di forza individuati dal management	Valore della varianza
Approvvigionamento	0.23
Modalità di pagamento	0.52
Esperienza e professionalità	0.43
Relazioni umane	0.36
Assortimento marchi	0.27

Fonte: Nostra elaborazione

Alla luce di queste considerazioni, è possibile affermare che l'esistenza di una concordanza percettiva positiva dimostra che l'impresa è riuscita nel tempo a conoscere le esigenze dei clienti, a soddisfarle in maniera apprezzabile ma, soprattutto, a formulare un linguaggio comprensibile con il quale si è relazionata alla propria clientela. Ciò vuol dire che non sussiste divergenza tra ciò che l'impresa crede di sé e ciò che il cliente vede in essa. In altri termini, si concretizza una coerenza tra l'essere, l'apparire, il percepire e l'enunciare (Maturana, Varela, 1984), ossia, le caratteristiche effettive del sistema sono analoghe a quelle che il sistema riesce ad esprimere e a quelle che vengono comunicate e percepite all'esterno. Di norma, può esistere dicotomia involontaria o intenzionale tra le circostanze indicate, ma l'operare del management deve essere orientato ad appianare e, se possibile, eliminare, tali differenze. La condizione espressa è di estrema rilevanza poiché il modo d'essere e di divenire del sistema osservato è dipendente dalle modalità di percezione del sistema osservante, ossia la sopravvivenza dell'impresa dipende da ciò che percepisce la clientela, in relazione a ciò che l'impresa comunica di sé all'esterno. Le capacità intrinseche di comunicazione dell'impresa rappresentano uno strumento fondamentale che permette all'impresa di trasferire alla propria clientela l'immagine e i valori su cui poggia l'attività dell'impresa.

Dall'osservazione dei risultati ottenuti, inoltre, è possibile rispondere al secondo quesito di ricerca posto, evidenziando che **(b)** *la concordanza percettiva si traduce in un importante elemento a sostegno del vantaggio competitivo dell'impresa in esame*. Ciò emerge dal fatto gli elementi di forza individuati dai clienti rappresentano indirettamente le motivazioni che spingono gli stessi a preferire l'impresa rispetto alle concorrenti. Questo è desunto poiché se le percezioni del management e della clientela sono analoghe significa che l'impresa è stata nel tempo capace di comunicare correttamente i suoi caratteri distintivi alla propria clientela. La percezione del management intesa come uno schema cognitivo costruito sull'assunzione nel tempo di informazioni relative alla realtà esterna, trova corrispondenza nelle aspettative della propria clientela. In tal senso, la percezione del management

rientra nel complesso delle conoscenze tacite che contribuiscono a costituire l'intera conoscenza dell'impresa. Tale conoscenza globale dell'impresa è interpretata come l'insieme degli schemi cognitivi sufficientemente stabili e diffusi all'interno dell'impresa in esame (Vicari, 1991).

La conoscenza tacita, acquisita inconsapevolmente attraverso l'accumulazione di esperienza, è difficile da esprimere, formalizzare, e condividere (Lubit, 2001). In questo caso, l'accumulazione di esperienza della *Dessy Srl* ha goduto del vantaggio di consolidarsi nel tempo, per oltre un secolo, basando il suo operare nel trasferimento di abilità e valori propri della famiglia.

In tale scenario, la longevità dell'impresa ha favorito la diffusione di conoscenze tacite al suo interno, delineando caratteri difficilmente imitabili scaturiti dalle interazioni dei membri della famiglia e, dunque, dalla sua stessa natura di essere impresa "familiare". La conoscenza della clientela e la conseguente concordanza percettiva con la stessa, pertanto, possono essere interpretate come un'importante risorsa intangibile detenuta dall'impresa.

8. Considerazioni conclusive e implicazioni manageriali

L'analisi proposta in questo lavoro si è focalizzata sulle relazioni management clientela come modello alternativo di interpretazione del vantaggio competitivo nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni. I risultati ottenuti, seppur con alcune limitazioni metodologiche presenti, offrono implicazioni interessanti che vale la pena sottolineare e approfondire con future ricerche.

Una prima implicazione è rappresentata dal fatto che la comparazione tra la percezione del management dei fattori di successo della propria impresa e la percezione degli stessi da parte della clientela può fornire utili indicazioni circa l'efficacia della comunicazione svolta dall'impresa. Nel caso in esame, i risultati ottenuti mostrano l'esistenza di un linguaggio condiviso e compreso dal management e dalla clientela. Tale condivisione ha permesso, da un lato, al management di conoscere l'esigenza della propria clientela e, dall'altro lato, alla clientela di riconoscere in questa impresa la fonte di risoluzione dei propri bisogni.

Una seconda implicazione deriva dal fatto che l'esistenza di una concordanza percettiva consente di ricavare, seppur in maniera indiretta, le motivazioni che spingono i clienti a preferire l'impresa rispetto alle concorrenti. In altri termini, se la clientela riconosce come fattori di successo dell'impresa gli stessi evidenziati dal management, è ragionevole intendere che tali elementi rappresentino anche le motivazioni alla base della fidelizzazione del cliente. In questo senso, l'esistenza di una corretta percezione manageriale denota l'esistenza di un importante elemento che contribuisce al

sostenimento del vantaggio competitivo.

Una terza implicazione si ricava dalla possibilità di attuare azioni “correttive” attraverso l’interpretazione dell’indice di concordanza percettiva. Attraverso l’analisi di tale indice, infatti, è possibile ottenere indicazioni importanti relative a possibili misure di miglioramento che il management è chiamato ad apportare qualora i risultati ottenuti mostrino dei valori differenti rispetto alle aspettative - quando, cioè, ci si trovi in una situazione di concordanza percettiva debole o di discordanza percettiva.. Basandosi sui risultati ottenuti con l’indice di concordanza percettiva il management potrà identificare più chiaramente gli elementi che contribuiscono a generare il proprio vantaggio competitivo e dovrà rivedere la propria comunicazione esterna.

Un’ultima ma non meno importante implicazione deriva dall’osservazione diretta del caso di studio analizzato. Sebbene i risultati ottenuti abbiano evidenziato l’esistenza di una concordanza percettiva positiva e forte, è altresì emerso che l’ordine di preferenza individuato dalla clientela è differente rispetto all’ordine ipotizzato dal management. Questa circostanza mostra come il peso attribuito ai punti di forza da parte della clientela sia diverso rispetto ai pesi attribuiti dal management. Ciò implica che il management è chiamato ad attuare azioni a supporto per quei punti di forza che hanno mostrato una maggior debolezza, mentre potrà risparmiare risorse per quegli elementi che hanno dimostrato di possedere già una loro forza intrinseca. In tal modo il management razionalizzerà risorse economiche e non, indirizzando le stesse verso nuove opportunità di investimento per l’impresa.

Cinzia Dessì
Univerità degli Studi di Cagliari
cdessi@unica.it

Michela Floris
Univerità degli Studi di Cagliari
micfloris@unica.it

Bibliografia

- Ashley-Cotler C., King S. (1999), *Family business and relationship marketing: the impact of relationship marketing on second generation family businesses*, paper presented at the annual meeting of the United States Association of Small Business and Entrepreneurship, San Diego, CA, January-
- Barney J., (1986), "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 32(10), pag.1231- 1241.
- Barney J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berman S. L., Down J. T., Hill C. W. L., (2002), "Tacit knowledge as a competitive advantage in the National Basketball Association", *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-31.
- Berman S. L., Down J.T., Hill C. W. L., (2002), "Tacit knowledge as a competitive advantage in family controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 249-265.
- Biberman J. (2001), "The little book-shop that could", *Family Business Magazine* 12(1), 23.
- Bird B., Welsh, H., Astrchan, J. H., Pistrui, D. (2002), "Family business research: the evolution of an academic field", *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Boldizzoni D., (1988), *L'impresa familiare. Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Il Sole 24 Ore.
- Boldizzoni D., (1996), *Impresa e famiglia: caratteristiche, problemi, prospettive del family business in Italia*, in Boldizzoni D., Serio L., *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini & Associati, Milano.
- Brokaw, L. (1992), "Why family business are best", *Inc. Magazine*, 19(3), 73.
- Cabrera-Suarez K., De Saa-Perez P., Garcia-Almeida, D., (2001), "The Succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm.", *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- Carney M., (2005), "Corporate Governance and competitive advantage in family controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 249-265.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (2003), "Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm", Disponibile in: <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp>
- Conner K. R., (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of theory within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cooper M. J., Upton N., Seaman S., (2005), "Customer relationship management: a comparative analysis of family and nonfamily business practices", *Journal of Small Business Management*, 43(3), pp. 242-256.
- Corbetta G., (1993), *Fasi evolutive delle imprese familiari e cambiamenti degli assetti istituzionali*, in Amatori F., Invernizzi G. (a cura di), *Assetti istituzionali e governo delle aziende e dei sistemi*, Vol.I, Università Bocconi, Milano.
- Corbetta G., (1995), *Le concezioni delle relazioni tra famiglia e impresa*, in *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni specifiche per la continuità*, Egea, Milano.
- Corbetta G., Marchisio G., (2000), "Imprese familiari italiane: numerose, diverse e grandi", *Economia e Management*, n. 6.
- D'Amico L., (1996), *L'azienda proprietà familiare: la rilevanza del fenomeno*, in AA.VV., *L'azienda proprietà familiare*, Giappichelli, Torino.
- D'Aveni R., (1994), *Hypercompetition*, New York, Free Press.
- Davison A. C., Hinkley D. V., (1997), *Bootstrap Methods and their application*, Cambridge University Press.
- Dyer Jr., Sanchez, M., (1998), "Current state of family business theory and practice as reflected", *Family Business Review*, 11(4), 287-295.
- Eisenhard K. M., (1989), "Making fast strategic decisions in high velocity environments", *Academy of Management Journal*, 32.
- Favotto F., (2002) (a cura di), *Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come*

vantaggio competitivo, Cedam, Padova.

Giudici E., (1997), *I mutamenti nelle relazioni impresa ambiente*, Milano, Giuffrè.

Habbershon T. G., Williams M. L., (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms", *Family Business Review*, 12(1), 27-39.

Habbershon T.G., Williams M., MacMillan, I. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 451

Handler W. C., (1989), "Methodological issues and considerations in studying family businesses", *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

Hienert C., Kessler A., (2006), "Measuring success in family businesses: the concept of configurational fit", *Family Business Review*, 19 (2), 115-134.

IFERA, (2003), "Family firms dominate", *Family Business Review*, 16(4), 235-239.

Kogut B., Zander U., (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.

Langley A., (1996), *Stratégie d'analyse de données processuelles*. Document de travail N. 21, ottobre, 1-22.

Leavitt T., (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York (trad. it., Marketing Imagination, Sperling & Kupfer, Milano, 1986).

Leonard Barton D., (1990), "A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, 1 (3), 248-266.

Likert R. (1932), A technique for measurement of attitudes. Archives of Psychology. 140.

Lyman A. (1991), "Customer service: does family ownership make a difference?", *Family Business Review*, 4(3), 303-324.

Lubit R., (2001), "Tacit knowledge and Knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage" in *Organizational Dynamics*, 29 (3), 164-178.

Marjorie J., Cooper N. U., Seaman S. (2005), "Customer relationship management: a comparative analysis of family and nonfamily business practices", *Journal of Small Business Management*, 43(3), 242-256.

Maturana H., Varela F. (1984), *El árbol del conocimiento*, Ed. Universitaria, Santiago.

Mitchell R., Agle B., Wood D., (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22, 853-886.

Montemerlo D., (2000), *Il governo delle imprese familiari*, Egea, Milano.

Morelli R., (2006), "Grossisti sotto la lente", *Commercio Elettrico*, n. 8.

Nelson R., Winter S., (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA:Harvard University Press.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Olson P. D., Zuiker V. S., Danes S.m., Stafford K., Heck R.K.Z., Duncan K. A., (2003), "Impact of family and business on family business sustainability", *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

Penrose E., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Blackwell, Oxford & John Wiley & Sons, New York.

Piantoni G., (1990), *La successione familiare in azienda*, Etas, Milano.

Porter M. E., (1987), *Il vantaggio competitivo*, Milano, Ed. Comunità.

Poza E. J., (1995), "Competitive Advantages of family businesses", speech delivered at the North TexaX Family Business Forum, Dallas,TX, June.

Reed R., DeFillippi R. J. (1990), "Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.

Rubentein C., (1990), "Power and priorities", *Family Business Magazine*, 2(2), 37.

Rumelt R., (1987), "Theory, strategy and entrepreneurship", in D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge* (pp. 556-579). Cambridge, MA:Ballinger

Sharma P. (2004), "An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future", *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

Sharma P., Chrisman J., Chua J., (1996), *A review and annotated bibliography of family*

business studies, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Sirmon G., Hitt M., (2003), "Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

Stafford K., Duncan K. A., Dane S., Winter M. (1999), "A research model of sustainable family businesses", *Family Business Review*, 12(3),197-208.

Stevens S. S., (1946), "On the theory of scales of measurement", *Science*, 103, 677-680.

Stone D., (2000), "Beatine the chains", *Family Business Magazine*, 12(1), 10.

Teece D. J., (1982), "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.

Teece D.J., Pisano G., (1998), "The dynamic capabilities of firms", in G. Dosi et al. (EDs.), *Technology, organization and competitiveness* (pp. 193-212). Oxford: Oxford University Press.

Tokarczyk J., Hansen E., Green M., Down J., (2007), "A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familiness" in Family Business Success", *Family Business Review*, 20(1), 17-31.

Tomaselli S., (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*, Giuffrè, Milano.

Upton N., (2001), *Fast Growth Family firms: best practices in management, marketing and finance*, Kansas City: Kauffman Foundation.

Usai G., (2000), *L'efficienza nelle organizzazioni* (2nd ed.), UTET, Torino.

Vicari S., (1991), *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas Libri, Milano.

Voltimum, (2005), Ricerca di mercato sul settore della distribuzione di materiale elettrico in Italia, In <http://www.elettricoplus.it>

Wakoh H., Collins S., (2001), "Evaluating project proposals", *Research Technology Management*, November-December, 32-37.

Ward J., Aronoff C. E., (1991), "Family business: trust gives you tha advantage", *Nation's Business*, 79(8), 42-44.

Wernerfelt B., (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 272-280.

Wernerfelt B., (1995), "A resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.

Wortman Jr., M. S. (1994), "Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm", *Family Business Review*, 7(1), 3-27.

Yin, R. K., (1989), *Case study research. Design and methods*, Sage publications, Inc.,CA

Zahra S. A., Sharma P., (2004), "Family business research: a strategic reflection", *Family Business Review* 17(4), 331- 346.

Abstract

The analysis presented in this paper focuses on management-customers relations as a useful way to understand the competitive advantage inside small/medium-sized family businesses.

The objective of the work aims to verify if (a) there is agreement between management perceptions of business strengths and customers' perceptions of the same strengths and, in this case, if (b) this agreement (perceptive concordance) can become an important aspect to maintain the firm competitive advantages.

The research carried out through a single case study with a sample of 120 customers, has given interesting results and answers about the study initial purpose. Moreover, result interpretations offer some future managerial implications, extendable as well to other business types.

Riassunto

L'analisi presentata in questo lavoro focalizza l'attenzione sulle relazioni management-clientela ritenendo che le stesse siano utili per la comprensione del vantaggio competitivo nelle imprese familiari di piccolo-medie dimensioni.

L'obiettivo del seguente lavoro è teso a verificare se (a) esiste una coincidenza tra la percezione del management dei punti di forza dell'impresa e la percezione che la clientela ha degli stessi punti di forza, e se (b) tale eventuale coincidenza (concordanza percettiva) possa tradursi in un importante elemento per sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa in esame.

La ricerca è stata condotta tramite un single-case study, su un campione di 120 clienti ed ha consentito di dare una risposta e un'interpretazione all'obiettivo sopra proposto, delineando altresì alcune implicazioni manageriali future, estendibili anche ad altre categorie di imprese.

Classificazione Jel: M190

Parole chiave: Impresa familiare, Percezione, Management

Key Words: Family business, Perception, Management