

Crescere a Mezzogiorno. Organizzazione di un gruppo di ricerca e alcune evidenze empiriche*

Daide Bizjak[†], Luigi Maria Sicca[‡], Ilaria Boncori[§]

Sommario: 1. Il disegno della ricerca – 2. Articolazione della ricerca – 2.1 Le aziende selezionate – 2.2 La redazione della traccia di intervista – 2.3 La retorica della collaborazione Università-Impresa: le resistenze alla collaborazione – 3. Resistere o crescere? Non (è detto che sia) un dilemma: alcune evidenze empiriche – 4. Delega e formalizzazione 4.1 Formale-informale e senso della delega: la parola ai nostri informatori – 4.1.1 Delega formale – 4.1.2 Delega informale – 5. Imprenditorialità e delega – 6. Conclusioni.

Abstract

In the aftermath of the crisis conventionally started with the Lehman's default, which echoed even in Europe and over the most fragile areas in the Mediterranean area SMEs in the South of Italy addressed peculiar growing pathways. Thanks to a research project in which three university from the Campania region and a number of interviewers have been involved, the article criticizes delegation processes occurred during growth phases. Delegation, meant as the critical factor of success within dimensional development and structuration processes (e.g. as explained by Chandler in 1962) represents the crossroad from a small firm paternally lead to a medium enterprise. In this article, delegation-dimension will be presented through the different representation tied to formality-informality, with the aim of exploring threats and opportunities of both.

Key words: Delegation, Organization, SMEs, South of Italy.

* Il presente articolo analizza alcuni dei risultati della ricerca "3M – Crescere a Mezzogiorno", con la Direzione scientifica del prof. Lucio Sicca e il coordinamento del prof. Francesco Izzo. Hanno partecipato alla ricerca l'Università degli Studi di Napoli Federico II (coordinatore, prof. Luigi Maria Sicca), L'università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" (coordinatore, prof. Francesco Izzo), L'università degli Studi del Sannio (coordinatrice prof.ssa Maria Rosaria Napolitano).

[†] **Daide Bizjak**, ricercatore di Organizzazione aziendale, Dipartimento di Economia Management Istituzioni, Università degli Studi di Napoli Federico II.

[‡] **Luigi Maria Sicca**, professore ordinario di Organizzazione aziendale, Dipartimento di Economia Management Istituzioni, Università degli Studi di Napoli Federico II.

[§] **Ilaria Boncori**, Senior lecturer in Management, Marketing and Entrepreneurship, University of Essex (UK).

1. Il disegno della ricerca

Il disegno dell'intera ricerca ruota intorno al dilemma della crescita nelle organizzazioni aziendali studiate (medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno), attraverso l'analisi di alcune caratteristiche insite nei processi di sviluppo dimensionale. Adottando uno sguardo di tipo qualitativo, si è posta l'attenzione sulle narrazioni di manager e imprenditori (Czarniawska, 2018), spesso testimoni di storie generazionali, allo scopo di ricostruire strutture di senso adeguate a delineare l'identità delle imprese meridionali e i rispettivi processi di crescita. Imprese svantaggiate per quanto riguarda la raccolta e l'uso dei capitali, ma anche forti, grazie alla capacità di essere in parte impermeabili agli andamenti dei cicli economici (Sicca, 2017).

In questo contributo si procederà su un doppio binario:

- da una parte l'esperienza così come vissuta sul campo dai ricercatori;
- dall'altra focalizzandoci sui processi di crescita delle medie imprese del Mezzogiorno.

Il paragrafo 2 è dedicato alla ricostruzione delle fasi salienti di costituzione e conduzione del gruppo di ricerca, composto da circa venti studiosi, tra ricercatori Senior e Junior, da armonizzare e allineare, prima di avviare la fase di ricerca empirica e di confronto diretto con gli imprenditori. I successivi due paragrafi (3 e 4) spostano l'attenzione su alcune evidenze empiriche, con un accento sul tema delle resistenze organizzative alla crescita, giungendo quindi ai risultati indicativi di come funzionano i processi di delega nei percorsi di strutturazione/managerializzazione delle aziende studiate (Sicca *et al.*, 2017), che non sono così piccole da potere essere interamente controllate dal vertice proprietario, ma, al tempo stesso, neanche così grandi da richiedere una polverizzazione dei ruoli e dei capitali. In particolare, sia nel paragrafo 4 che nel 5, saranno riproposte in forma di citazione (rigorosamente anonimizzate, così come sancito in fase di costruzione del disegno della ricerca) alcune delle risposte più interessanti da noi acquisite dalla viva voce degli imprenditori (e non), durante la fase di raccolta sul campo delle narrazioni. Nel paragrafo 5, che precede le conclusioni, emergerà come i percorsi di delega rappresentino (seguendo la tradizione della grande impresa di marca chandleriana come esito paradossale), invece, potenti fonti di resistenza alla crescita aziendale.

2. Articolazione del gruppo di ricerca

La ricerca è stata disegnata focalizzando tre aree tematiche:

- i processi di crescita e i percorsi strategici delle imprese analizzate;
- le caratteristiche della funzione marketing;
- le dinamiche organizzative associate ai processi di delega e alla dialettica tra formale e informale.

Allo scopo di fare corrispondere a una corretta divisione del lavoro cognitivo tra queste tre aree tematiche si sono individuati tre momenti che hanno fortemente caratterizzato dal punto di vista metodologico la ricerca:

- la selezione del set di aziende;
- la redazione della traccia di intervista;
- le modalità di contatto degli intervistati.

2.1 Le aziende selezionate

Le aziende da contattare e successivamente visitare per condurre le interviste sono state selezionate attraverso il dataset AIDA¹. Lo scopo di questa selezione era assicurarsi che le aziende non fossero solo collocate geograficamente nel Mezzogiorno, ma che avessero un'anima meridionale. Da cui alcuni dubbi metodologici: come interrogare il dataset allo scopo di restituire risultati affidabili, partendo da una domanda di ricerca così complessa? Quali i filtri applicare? La scelta è caduta sulle seguenti variabili:

- sede legale dell'azienda, collocata in una regione del Mezzogiorno; condizione necessaria ma non sufficiente. Infatti, anche la sede produttiva doveva essere collocata in una di quelle regioni. Inoltre, le aziende non dovevano essere sotto il controllo di un gruppo con sede in regioni diverse dal Sud Italia o all'estero;
- le aziende studiate non dovevano trovarsi in fase di liquidazione;
- a supporto di questo processo di identificazione del set di aziende, tutti i risultati sono stati rivisti attraverso la consultazione delle prime dieci pagine web di Google, dopo aver inserito come stringa di ricerca il nome dell'azienda, così da verificare che i dati fossero aggiornati e che non ci fossero altri elementi che potessero lasciare dubbi tra il posizionamento geografico e la restituzione di un'autentica anima meridionale.

2.2 La redazione della traccia di intervista

La traccia di intervista di tipo semistrutturato (Corbetta, 2014) è stata composta da circa settanta domande, divise in tre sezioni, corrispondenti alle tre unità di ricerca: strategia, marketing e organizzazione aziendale. Aver lavorato alla traccia di intervista ci ha consentito di disporre di una strumentazione metodologica al tempo stesso rigorosa e flessibile, per incontrare gli informatori. Gli argomenti affrontati nelle domande hanno ripercorso aspetti organizzativi, strategici e di marketing: dalle tappe più importanti della crescita, fino alla gestione dei processi decisionali, passando per le caratteristiche delle aree funzionali e dei rapporti con il capitale e con le banche. Se da una parte questo tipo di traccia non consentiva di avere risposte sempre complete a tutte le domande, dall'altro, le interviste (per lo più a imprenditori/fondatori dell'azienda) si armonizzavano con una rappresentazione

¹ <https://www.bvdinfo.com/it-it>

esaustiva dell'esperienza di impresa, raccontata attraverso la voce vissuta dei protagonisti e dei cambiamenti che hanno attraversato le varie fasi della crescita e della strutturazione/managerializzazione. Le interviste hanno avuto una durata media di 60 minuti ca. e hanno interessato 20 imprenditori e manager delle medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno.

2.3 La retorica della collaborazione Università-Impresa: le resistenze alla collaborazione

Scegliere una modalità di contatto ha richiesto la discussione di una strategia comune. La difficoltà principale è stata quella di raggiungere i titolari delle aziende, superando diversi filtri, rappresentati da segreterie, uffici e collaboratori. Date le premesse di rigore/flessibilità su richiamate, ottenere un'intervista con un imprenditore si è rivelata cosa non facile in assenza di relazione personali già avviate: questa esperienza di ricerca sul campo ci ha consentito di testare con mano che specie nelle imprese manifatturiere del Mezzogiorno di medie dimensioni, coloro che fanno da filtro all'interlocuzione tra Università e vertice sono naturalmente addestrati ad allontanare seccature di qualsiasi tipo. Superare questo ostacolo, convincere i nostri interlocutori della bontà della causa, ha spesso richiesto più di un contatto telefonico e diversi *follow-up* prima di poter fissare un appuntamento. In questo caso gli atteggiamenti nei confronti di un gruppo di studiosi universitari forse proprio perché percepito come "accademicamente blasonato" incuteva quasi soggezione su quelle organizzazioni aziendali che si sentivano quasi invase dalla nostra richiesta di incontro *vis à vis*².

3. Resistere o crescere? Non (è detto che sia) un dilemma: alcune evidenze empiriche

La resistenza e le strutture organizzative si influenzano reciprocamente in quanto entrambe si basano su relazioni di potere (Barbalet, 1985): potere e resistenza non vanno necessariamente in reciproco contrasto, come con il solo *senso comune* si potrebbe ingenuamente fantasticare. In proposito Piderit (2000) concettualizza la resistenza come uno stato al tempo stesso cognitivo, emozionale e comportamentale. È possibile quindi guardare alla resistenza, in particolare al cambiamento, in maniera funzionale, e non come cieca opposizione. Altra interpretazione della resistenza è data da Courpasson, Dany e Martí (2016) i quali, collegando il tema alla dimensione-imprenditorialità, si focalizzano sulla resistenza che gli imprenditori stessi esprimono in quanto individui che, sulla base di nuova

² La prima modalità di contatto si svolgeva soprattutto al telefono, con l'obiettivo di richiedere l'indirizzo mail di un responsabile (o meglio ancora della persona da intervistare) per poter inviare una presentazione dettagliata (senza rischiare di distrarre l'attenzione del nostro lettore), allo scopo di chiarire gli obiettivi di un lavoro di ricerca accademica e ottenere, grazie alla cura della relazione, un appuntamento per un'intervista.

conoscenza, contribuiscono al formarsi di decisioni che impongono percorsi inesplorati: resistendo – insomma – a processi consolidati fino a crearne di nuovi.

Crescere è spesso una decisione critica perché innesca il cambiamento e, ogni cambiamento, può incontrare delle resistenze da parte di chi lo subisce (Gray, 2002). Le imprese che decidono di crescere devono affrontare cambiamenti indotti dalla crescita, relativi, ad esempio, alla gestione e alla pianificazione strategica (Joyce e Woods, 2003). Sebbene la crescita sia spesso associata a miglioramenti in termini di *performance* e successo, si tratta comunque di una decisione non semplice da prendere, per le insidie implicite che questa comporta in termini di investimento e rischio (Ward, 1997; Sanchez-Ruiz *et al.*, 2019).

La crescita è descritta come un momento naturale nel ciclo di vita di un'impresa, oltre a essere un obiettivo cui le stesse imprese spesso puntano. Tuttavia, la crescita per ogni organizzazione è una sfida e lo è ancor di più per le quelle di natura familiare, come dimostrato dal fatto che la maggior parte delle piccole e medie imprese familiari crescono molto poco (Shwass, 2005). Inoltre, nel momento in cui una di esse cresce, la pianificazione diventa un fattore cruciale, in quanto incide sulla ridefinizione delle relazioni familiari, e dei fantasmi inevitabilmente associati alle affettività (Bion, 1961), se si considera che la negoziazione di cambiamenti negli assetti familiari supera, in termini di complessità relazione (Menziès, 1970), la gestione dei cambiamenti organizzativi (Carlock e Ward, 2001), che come abbiamo avuto modo di ascoltare dai nostri informatori - restano intrisi di dimensioni edipiche, rivali, fantasmagoriche, ansiogene (Sicca, 2016). Tanto premesso, è possibile individuare due principali tipologie di resistenza:

- quella che riguarda l'incremento di formalizzazione, generalmente riferita alla crescita di regole formali che arricchiscono il "sistema normativo sociale progettato dai manager" (Gulati e Puranam, 2009: 3), la cui implementazione però può scontrarsi con le pratiche organizzative informali delle piccole imprese familiari;
- quella che investe la gestione delle risorse umane, dalle quali appunto derivano i principali ostacoli alla crescita (Mayson e Barrett, 2006; Beaver e Jennings, 2005), specialmente nelle imprese familiari, dove da un lato il concetto stesso di "risorsa" (e non "persona"), implica una attesa di ritorno su un investimento (Sicca, 2013); dall'altro, la stessa natura di *impresa* familiare può non prescindere dalla considerazione dell'influenza dei legami parentali, quindi di antichi vissuti tribali che dal mondo infantile, consapevolmente o inconsapevolmente, vanno a interferire con la sfera della vita adulta e, quindi, del *fare impresa* (Wittenberg-Salzberger, 1983).

Nelle imprese familiari, insomma, la resistenza può esprimersi ad esempio come resistenza alla pianificazione della successione generazionale (Lansberg, 1988) derivante dall'influenza che un fondatore o una generazione svolge sull'organizzazione (Davis e Harveston, 1999). Di per sé la resistenza è già definita come una forza attitudinale o motivazionale che spinge verso la conservazione dello *status quo* di un individuo o un sistema (Handler e Kram, 1988; Beckhard, 1975); assurgendo a fenomeno assai complesso, talvolta invisibile o da sapere leggere in

filigrana nell'ascolto dei nostri informatori, perché si può manifestare a diversi livelli: individuale, di gruppo, organizzativo o ambientale.

Sebbene un management incapace sia considerato una delle principali ragioni di fallimento delle imprese (Kroeger, 1974; Saarela *et al.*, 2018; Beaver Jennings, 2005), le organizzazioni aziendali da noi studiate hanno mostrato una tensione a resistere nel colmare eventuali gap di competenze, fino a rischiare – paradossalmente - di ostacolare la crescita o danneggiare le performance aziendali.

4. Delega e formalizzazione

Nei processi di crescita arriva un momento in cui le competenze dell'imprenditore non sono più sufficienti a far fronte alla complessità dell'azienda e del mercato che la circonda, richiedendo così una forma managerializzata. Già per le ragioni rilevate sul campo a contatto con i nostri informatori e messe in evidenza nel precedente paragrafo, la managerializzazione non è un percorso privo di ostacoli. In proposito, Dyer (1989) indica tre modi in cui le organizzazioni possono acquisire capacità manageriali in base ai soggetti sui quali l'impresa decide di investire, che possono essere:

- i familiari, in genere già coinvolti nelle attività imprenditoriali;
- non familiari che già lavorano in azienda;
- professionalità esterne.

In tutti e tre i casi, la managerializzazione avverrà attraverso dei processi di delega, ovvero l'attribuzione di compiti che conferisce al delegato l'autorità necessaria per eseguire le proprie mansioni e la responsabilità sui risultati (Bushardt *et al.*, 1991). L'attribuzione di compiti può essere ostacolata dalla volontà effettiva di cedere potere o dalla persistenza di dinamiche informali (Jennings e Beaver, 1997).

Tuttavia, anche se l'allocazione delle decisioni tra gli attori organizzativi incide notevolmente sulle performance d'impresa; il percorso decisionale non ha ricevuto la dovuta attenzione negli studi sulle medie imprese del Mezzogiorno a causa della concentrazione dei poteri deliberativi nelle mani dell'imprenditore (Fama e Jensen, 1983; Shepherd *et al.*, 2015). D'altra parte, molta attenzione è stata rivolta soprattutto all'individuazione, selezione e assunzione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese, che spesso segue un percorso di tipo informale (Cassell *et al.*, 2002; Williamson *et al.*, 2002; Beherends, 2007), ancor più in un contesto di imprenditorialità familiare come quello italiano poiché una corretta gestione delle risorse umane è considerata tra i principali fattori di successo o fallimento di un processo di crescita (Marlow e Putton, 1993; Mayson e Barrett, 2006). La delega rappresenta quindi uno dei processi attraverso il quale declinare formalità e informalità nelle medie imprese del Mezzogiorno.

Le medie imprese e la loro crescita sono analizzate, nella nostra ricerca, entrando nei micro-processi delle pratiche organizzative, attraverso la richiesta di racconti dettagliati durante le interviste, da cui partono le scelte di progettazione e implementazione dei processi di formalizzazione. Le strategie di delega fanno così

da cristallino, attraverso cui valutare l'efficacia della formalizzazione durante la crescita, tenendo conto della persistenza di elementi informali nelle pratiche di gestione e organizzazione.

4.1. Formale-informale e senso della delega: la parola ai nostri informatori

Nelle medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno la crescita è scandita da una successione di momenti che favoriscono il passaggio dalla piccola alla media dimensione, accompagnato da una progressiva formalizzazione. La delega rappresenta un esempio significativo di come l'introduzione di regole che formalizzano l'attribuzione e l'esercizio di autorità si ripercuotono sull'assetto preesistente di relazioni di potere tra i membri dell'organizzazione. Attraverso una riallocazione delle responsabilità, la delega determina quindi una ridefinizione della dialettica tra formalità e informalità. Se in una prima fase le aziende sono caratterizzate da una gestione di tipo informale, centralizzata nella figura del fondatore che tende a conservare un controllo diretto sull'azienda. L'aumento delle dimensioni, e con esse delle funzioni e dei ruoli, impone una ridefinizione dei confini di competenza e delle responsabilità, che agisce sul livello di formalizzazione. Il processo di formalizzazione, però, non è sempre lineare, ma incontra resistenze derivanti dall'allineamento tra elementi informali ed elementi formali.

L'ostacolo organizzativo principale è stato rappresentato da una sovrapposizione delle mansioni, poca identificazione dei ruoli; però penso che sia insito nell'organizzazione di un'azienda che si presenta come una realtà dinamica e non statica. Tale ostacolo è stato poi superato con il tempo.

L'informalità e la flessibilità, soprattutto nelle imprese di piccola dimensione che si accingono a intraprendere una fase di crescita, possono creare disordine e difficoltà nella gestione aziendale. La capacità di organizzare il cambiamento individuando degli obiettivi specifici da raggiungere rappresenta la soluzione a questa condizione di instabilità indotta da un processo di crescita. La definizione di mansioni e ruoli specifici riduce i margini di informalità, determinando una rinegoziazione delle responsabilità e quindi degli assetti di potere, ridefinendone le aree di cessione e mantenimento. Il bilanciamento tra queste due sfere di esercizio dell'autorità avviene lungo il confine che unisce fattori informali con fattori formali. Nei processi di crescita che caratterizzano le medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno, il bilanciamento tra formalità e informalità nelle pratiche manageriali può dare luogo a diversi tipi di delega. Si presentano a seguire due principali tipologie, delega formale e delega informale, che costituiscono gli estremi di un *continuum* tra elementi informali ed elementi formali.

4.1.1 Delega formale

Nella maggior parte dei casi il bisogno di formalizzazione discende più da fattori esterni che non da questioni interne all'azienda. Gli imprenditori infatti concepiscono la formalizzazione come indispensabile alla crescita, ma al tempo stesso problematico per i cambiamenti che essa comporta sia nell'organizzazione dell'azienda sia nelle sfere di potere decisionale personali. La formalizzazione dei processi si concretizza mediante l'introduzione di nuove procedure che possono rispondere a provvedimenti normativi o anche a richieste di stakeholder, come clienti, fornitori, partner, comunque tutti coloro che hanno da un lato un interesse nei confronti dell'azienda, dall'altro la capacità di far pesare i propri interessi, fino a non perdere vantaggio competitivo. La formalizzazione quindi scaturisce, in questi casi, da fonti esogene ed interviene sulla ridefinizione di ruoli, posizioni e responsabilità.

Abbiamo scritto tantissime procedure perché alcune cose si facevano per esperienza, ma ad un certo punto, quando si diventa un'azienda importante, si mette tutto per iscritto, in modo da limitare la possibilità di commettere errori, quindi tutti possono avere una procedura alla quale rifarsi, sia per il controllo della fatturazione, sia per i controlli produttivi che per i processi produttivi.

Pratiche di comportamento organizzativo agiscono sulla dimensione informale dell'organizzazione che viene delimitata dall'introduzione di sistemi di norme e prassi d'azione: la formalizzazione quindi limita l'empiria e la discrezionalità dell'agire organizzativo. L'introduzione di nuove procedure aziendali, tuttavia, avviene attraverso interventi non solo fase di progettazione della macro e micro struttura del lavoro (*organizational design*), ma anche (e sempre comunque in dialettica) con precipitati in termini di comportamento organizzativo *organizational behaviour*: le difficoltà associate all'implementazione delle procedure dipendono principalmente dalle resistenze delle persone di adattarsi ai cambiamenti. Per questo, la progressiva formalizzazione nelle medie imprese ha un impatto sulle politiche di gestione delle risorse umane, agendo sulle persone già presenti in azienda oppure individuando soluzioni alternative all'esterno (Dyer, 1989). Nel primo caso le imprese hanno cercato di rafforzare il sistema di conoscenze e competenze dei propri membri, monitorando potenziali problemi e resistenze legati all'adattamento ai nuovi sistemi gestionali e organizzativi. Nel secondo caso, invece, i gap di professionalità necessarie per l'implementazione di nuove procedure organizzative sono stati colmati attingendo a fonti esterne all'azienda, come affermato dalle parole di un imprenditore intervistato:

[Una delle difficoltà è stata] allineare l'organizzazione ad una crescita di mercato. Per risolvere certe difficoltà nel medio-breve termine si ricorre ad una dimensione di scambio di informazioni informale. Per stabilizzare una soluzione organizzativa nel lungo periodo ci sono varie soluzioni come ampliare un ufficio, aumentare l'organico, maggiori funzioni per una mansione, chiamare un consulente esterno specifico. Sintetizzando, queste difficoltà si risolvono con delle

strutture per progetto specifiche che poi stabilizzano una soluzione organizzativa consolidata di lungo periodo.

Nel perseguire un processo di crescita, quindi, le imprese definiscono nuove soluzioni organizzative intervenendo sulla progettazione delle strutture e, di conseguenza, dei sistemi di ruoli e di potere. Così trovano espressione formale anche i sistemi di delega nelle pratiche di gestione aziendale, generando ripercussioni e resistenze ai vari livelli dell'azione organizzativa.

È soprattutto nelle imprese familiari che ogni attività di pianificazione incontra difficoltà, in quanto la condivisione delle informazioni si scontra con il conservatorismo, così come il coinvolgimento e la chiarezza si scontrano con l'ambiguità (Ward, 1997; Sanchez-Ruiz *et al.*, 2019). Sebbene l'implementazione delle procedure rappresenti un percorso di formalizzazione, non solo alcune dinamiche informali tendono a persistere, ma si dimostrano addirittura funzionali all'implementazione. L'imprenditore spesso tende a mantenere forte il controllo sulla gestione di tutte le attività aziendali. Come dichiarato da molti degli intervistati infatti, "è sempre l'imprenditore ad assumere le decisioni più importanti". In un'impresa in crescita, il top management coinvolge nei processi di *decision-making* anche i livelli operativi che possiedono informazioni e conoscenze più specifiche in merito ai processi organizzativi. Questo avviene mediante riunioni formali, spesso precedute anche da incontri informali, al fine di abbattere eventuali barriere e favorire una maggiore libertà di espressione. Tuttavia, nonostante il dichiarato coinvolgimento e la formale attribuzione di responsabilità, accade comunque che gli individui manchino di un controllo totale e di un reale potere decisionale (Bushman *et al.*, 1991) che resta invece sotto il controllo dell'imprenditore-proprietario. Questa distribuzione di responsabilità, non corrisposta però da un'effettiva cessione di potere, non è altro che una manifestazione di resistenze a delegare autorità. Si ha quindi una delega di tipo formale, che trova fondamento in un potere di tipo legittimo (French e Raven, 1959). Questa forma di delega consisterebbe quindi in un conferimento formale di responsabilità, che si rivela privo però di una piena autonomia decisionale, anche se gli individui non sono privati del tutto della propria capacità di influenzare potere e i suoi effetti (Barbalet, 1985).

Malgrado la necessità di una progressiva formalizzazione nei processi aziendali, la persistenza di un regime informale nelle pratiche manageriali si realizza grazie a un meccanismo che riesce a bilanciare autorità e responsabilità. Un elemento ricorrente nelle medie imprese del Mezzogiorno è dato dalla presenza di una figura chiave che rappresenta un punto di riferimento per le aziende, spesso legata da relazioni di tipo informale: di parentela, amicizia o semplicemente di fiducia consolidata nel corso degli anni. Così, nonostante l'attuazione di processi di formalizzazione e di delega, l'informalità persiste nei gangli dell'organizzazione.

Anche se la definizione delle procedure che regolano i processi aziendali dovrebbe ridurre forme di potere centralizzato e autocratico, in virtù di una distribuzione dei ruoli e delle responsabilità, il proprietario-manager continua a esercitare un forte controllo, nel tentativo di preservare la propria autorità. Però, nonostante la presenza di sistemi di delega, che spalmano responsabilità e poteri tra

più posizioni, l'imprenditore continua ad avere una presenza forte e autorevole ad ogni livello organizzativo. Una presenza che è ancora più sentita nelle imprese di tipo familiare, dove i cambiamenti negli assetti di potere e responsabilità non possono prescindere dai legami interpersonali tra gli individui. In questi casi, anche i sistemi di delega formali si allineano alle logiche informali che tendono a persistere nelle relazioni interpersonali e, di conseguenza, nell'azione organizzativa. Accanto alla funzione positiva che l'informalità può avere nel lubrificare e semplificare la rigidità dei meccanismi aziendali, non bisogna però trascurare gli effetti negativi che aspetti informali potrebbero arrecare all'azienda, come nel caso specifico la persistenza informale dell'imprenditore (Zahara, 2005) malgrado l'esistenza di un potere distribuito grazie a sistemi formali di delega.

4.1.2 Delega informale

Come si è detto, durante la fase di crescita l'imprenditore-fondatore è portato a ripensare l'autorità assoluta del proprio potere per l'impossibilità di gestire da solo la crescente complessità organizzativa in termini sia di dimensioni sia di competenze necessarie (Kroeger, 1974; Saarela *et al.*, 2018; Churchill e Lewis, 1983; Willard *et al.*, 1992). Un processo di crescita infatti ha spesso avvio dalla consapevolezza dell'imprenditore del fatto che la garanzia di un vantaggio competitivo non possa prescindere da un potenziamento *competence-based* dei processi organizzativi e produttivi, che generalmente parte da un piano di formalizzazione aziendale (Robinson e Pearce, 1984; Shuman *et al.*, 1985; Baird *et al.*, 1994). Tuttavia, questa consapevolezza non trova spesso una semplice concretizzazione nella realtà imprenditoriale. La figura dell'imprenditore, soprattutto se fondatore, rappresenta la forza trainante per l'impresa per le sue capacità di leadership e per il carisma con cui riesce a trasmettere una vision all'azienda. Le medie imprese del Mezzogiorno sono cresciute infatti proprio attorno a questa figura autorevole degli imprenditori-fondatori e alla rosa di persone di cui si sono circondati. Inoltre, la caratterizzazione spesso familiare di queste imprese, e quindi la sovrapposizione tra gerarchie organizzative e familiari, rende ancor più complicata la ridefinizione degli assetti di potere e responsabilità sottesi ai processi di decision-making.

5. Imprenditorialità e delega

Dalle narrazioni raccolte dagli imprenditori e manager delle medie imprese, la delega risulta essere un processo multiforme. In linea con un andamento generale riscontrabile in letteratura (Mazzarol, 2003; Weiner, 1985), essa trova maggiore spazio nelle fasi di crescita, in via formale, a partire dal secondo passaggio generazionale. A questo stadio, la necessità per l'azienda di gestire una crescente complessità può tradursi in cambiamenti strategici e organizzativi, a volte intrapresi in modo informale. Ciò vale anche per i processi di delega che, nelle fasi tra la prima

e la seconda generazione imprenditoriale, soprattutto nelle imprese a carattere familiare. Infatti, la distribuzione delle mansioni e delle responsabilità è dapprima poco definita, a vantaggio dello stesso imprenditore che, malgrado il coinvolgimento di altre figure, conserva una posizione di autorevole controllo. Particolarmente interessante è la posizione dei membri familiari (figli, fratelli, coniugi, etc.) la cui partecipazione all'organizzazione segue spesso logiche di tipo informale. Le medie imprese del Mezzogiorno sembrano essere accomunate dalla diffusa consuetudine di coinvolgere nelle attività aziendali i discendenti dell'imprenditore seguendo percorsi non sempre strutturati e formali. Tuttavia il loro ruolo si rivela particolarmente significativo come emerge dalle parole di un imprenditore che racconta la propria esperienza nell'impresa familiare:

Quando mio padre gestiva l'impresa da solo io ero come un "grillo parlante". L'ho aiutato nelle scelte, rubando le idee e le informazioni, guardandomi intorno e al di fuori dei confini della nostra azienda. Anche quando avevo quarant'anni, ho fatto le stesse cose che faccio ora. Il coinvolgimento è stato anche maggiore di quanto lo è ora, perché ho sempre amato farlo.

Quasi confidenzialmente l'imprenditore rivela l'importanza del proprio contributo alla crescita, enfatizzando il disallineamento tra la dimensione formale dell'organizzazione e la dimensione informale, nel caso specifico tra le posizioni assegnate e i ruoli realmente svolti. Il coinvolgimento dei discendenti che si preparano a ricoprire la successiva generazione imprenditoriale segue un *iter* quasi standard, comune alla maggior parte delle imprese intervistate. L'ingresso dei discendenti familiari in azienda avviene ricoprendo dapprima mansioni operative, risalendo gradualmente le funzioni fino a ricoprire ruoli con maggiore responsabilità. Tuttavia, il peso delle responsabilità effettivamente possedute non è spesso commisurato al grado di autorità formalmente assegnato (Bushardt *et al.*, 1991). Ciò si traduce, concretamente, in pratiche di delega informali attraverso le quali l'imprenditore dirama le proprie direttive, coinvolgendo individui, in genere familiari, dotati di competenze aggiuntive, che partecipano attivamente e proficuamente ai processi decisionali, senza scalfire la propria sfera di autorità. Questo processo coinvolge in genere i figli dei fondatori che intraprendono percorsi di formazione finalizzati all'attività imprenditoriale familiare con l'obiettivo di formalizzare la propria presenza in azienda. Essi infatti entrano in azienda molto presto, ricoprendo anche ruoli diversi nel tempo, quasi come in un percorso di iniziazione alla vita aziendale prima di raggiungere i livelli gerarchici più elevati, come emerge dalle loro stesse testimonianze:

Lavoro nell'azienda di famiglia da quando avevo quattordici anni. Ho iniziato come semplice operaio, poi magazziniere allora ero depositario fino a occuparmi del commercio con l'estero [...]. Posso dire che ho gestito il nostro primo mercato straniero.

L'informalità delle relazioni quindi si ripercuote sugli stessi processi organizzativi, come la delega, o in senso più ampio sulle pratiche di gestione delle

risorse umane. In questo caso però i processi di delega non si fondano su una legittimazione formale del potere, ma sul peso delle conoscenze e delle competenze accumulate. La delega quindi agisce anche informalmente in virtù di un potere esperto (French e Raven, 1959), pur senza garantire una parità tra il livello di autorità e quello di responsabilità (Bushman *et al.*, 1991).

Il grado di informalità dei rapporti interpersonali gioca certamente un'influenza notevole sulle relazioni e sui processi organizzativi, soprattutto se questi comportano una ridefinizione degli assetti di potere. Così anche in presenza di una complessità superiore alle proprie capacità decisionali e gestionali, gli imprenditori manifestano una certa resistenza a delegare l'autorità e la responsabilità che in alcuni casi potrebbe addirittura rallentare o ostacolare lo sviluppo aziendale (Willard *et al.*, 1992). In realtà, emerge come sia proprio l'esistenza latente di un registro informale d'azione nelle relazioni e nei processi organizzativi a favorire l'efficacia dell'implementazione della formalizzazione, in definitiva, della crescita imprenditoriale.

6. Conclusioni

Sia da un punto di vista economico che organizzativo, le imprese del Mezzogiorno sembrano slegate dagli andamenti economici globali, nel bene e nel male. Sia nelle fasi di sviluppo che in quelle di crisi, i risultati delle imprese del Mezzogiorno arrivano lentamente ma sono costanti, si sviluppano in modo simile a come si sviluppano i legami famigliari che sono sottesi alle storie imprenditoriali raccolte durante le interviste.

D'altronde la formazione di molti imprenditori intervistati è coerente con il percorso seguito dall'azienda che guidano. Dato che molte aziende sono nate grazie a esperienze lavorative pregresse e alla volontà di *mettersi in proprio*, anche molti degli imprenditori intervistati sono cresciuti, immersi nel settore di produzione scelto. Si tratta di un elemento di coerenza con la letteratura di *family business* che vede le generazioni successive come generalmente più istruite, ma che non perdono di vista la tradizione culturale dell'industria che rappresentano. Assistiamo quindi alla nascita di innovatori prudenti, che pur restando al passo con i tempi della digitalizzazione, ad esempio con la loro presenza nella rete dei social network sempre più invasiva, tengono ben saldo il timone della strategia di lungo periodo. Un modo peculiare di gestire il breve e il lungo periodo, dove gli obiettivi di breve conservano nella propria fisiologia la visione di lungo periodo, e suggeriscono un modo diverso di guardare alle dicotomie: tradizione e innovazione, capitali e investimenti, genitori e figli, delega e accentramento.

Bibliografia

- Baird, L. S., Lyles, M. A., & Burdeane O. J. (1994). Formalized planning in small business: increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, 32(1), 48-59.
- Barbalet, J. M. (1985). Power and resistance. *British Journal of Sociology*, 531-548.
- Beaver, G., & Jennings, P. (2005). Competitive advantage and entrepreneurial power: the dark side of entrepreneurship, *Journal of Small Business Enterprise Development*, 12(1), 9-23.
- Beckhard, R. (1975). Strategies for large system change. *Sloan Management Review*, 16(2), 43-56.
- Behrends, T. (2007). Recruitment practices in small and medium size enterprises. An empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *Management Revue*, 18(1), 55-74.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups, and Other Papers*. London: Tavistock Publishing Limited.
- Bushardt, S. C., Duhon, D. L., & Fowler A. R. (1991). Management delegation myths and the paradox of task assignment. *Business Horizons*, 34(2), 37-43.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il mulino.
- Courpasson, D., Dany, F., & Martí, I. (2016). Organizational entrepreneurship as active resistance: A struggle against outsourcing, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 131-160.
- Czarniawska, B. (2018), *La narrazione nelle scienze sociali*, ed. Italiana a cura di L. M. Sicca, F. Piro, I. Boncori, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Dyer, W. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of law and economics*, 26, 301-325.
- French, J. R., Raven, B. (1959), "The bases of social power", in D Cartwright (ed), *Studies in social power*, Ann Arbor, Michigan Institute for Social Research.
- Gray, C. (2002), Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Gulati, R., Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440.

- Handler, W.C., & Kram, K.E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Joyce, P., & Woods, A. (2003). Managing for growth: Decision making, planning, and making changes. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 10(2), 144-151.
- Kroeger, C. (1974). Managerial development in the small firm. *California Management Review*, 17(1), 41-48.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.
- Marlow, S., & Putton, D. (1993). Managing the employment relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management, *International Small Business Journal*, 11(4), 57-64.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The “science” and “practice” of HRM in small firms, *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(1), 27-49.
- Menzies, I. E. P. (1970). *The functioning of social systems as a defence against anxiety*. London: Tavistock.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4): 783-794.
- Robinson, R. B., Pearce, J. A. (1984). Research trusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
- Saarela, M., Hänninen, K., Muhos, M., & Jokela, H. (2018). Growth Management Priorities of Service-Based Micro-Enterprises in a Sparsely Populated Area. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 7(1), 55-76.
- Sanchez-Ruiz, P., Daspit, J. J., Holt, D. T., & Rutherford, M. W. (2019). Family Social Capital in the Family Firm: A Taxonomic Classification, Relationships With Outcomes, and Directions for Advancement. *Family Business Review*, 32(2), 131-153.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1): 11-46.
- Shuman, J. C., Shaw, G., & Sussman, J. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(12), 48-53.
- Shwass, J. (2005). *Wise growth strategies in leading family businesses*, New York: Palgrave Macmillan.
- Sicca, L. M. (2013). Progettazione, comportamento organizzativo e gestione strategica del cambiamento, in L. Sicca (a cura di), *Strategie di crescita e comportamento organizzativo*. (pp. 73-128), Padova: CEDAM.
- Sicca, L. M. (2016). Diversity management, Inclusione, Analisi organizzativa (Spunti, punti e appunti), *Prospettive in organizzazione*: disponibile online

<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/diversity-management-inclusione-analisi-organizzativa-spunti-punti-e-appunti-sicca/>

- Sicca, L. (2017). Prefazione. In Izzo, F. (a cura di) (2017), *Il mestiere di crescere. Strategie e performance delle medie imprese del Mezzogiorno*. (pp. VII-XII), Napoli: Editoriale Scientifica.
- Sicca, L. M, Bizjak, D., Boncori, I. (2017). Lex, legis: lontano dalla norma. Resistenze organizzative e passaggi di testimone. In Izzo F. (a cura di), *Il mestiere di crescere. Strategie e performance delle medie imprese industriali del Mezzogiorno*, (pp. 187-201). Napoli: Editoriale Scientifica.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10 (4), 323-337.
- Weiner, A. (1985). From the ground up. *Executive*, 27(2), 21-7.
- Willard, G., Krueger, D., & Feeser, H. (1992). In order to grow, must the founder go?: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7, 181-194.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 5, 83-106.
- Wittenberg-Salzberger, I. (1983). Di fronte a una nuova esperienza. *Prospettive psicoanalitiche nel lavoro istituzionale*, 1, 20-38.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.