

Il make or buy delle capacità' di governo *

di Vincenzo Sanguigni ** e Gian Luca Vagnani ***

Introduzione

Il processo di terzizzazione delle capacità ed attività dell'impresa, un tempo limitato in prevalenza agli aspetti di produzione, sta oggi investendo in misura crescente anche i processi di governo.

Tale evidenza risulta avvalorata da alcuni semplici dati, che seppur con differenze, talora anche significative (in relazione soprattutto al contesto geografico di riferimento ed alla tipologia di cliente servito), segnalano il crescente ricorso da parte delle imprese alle società di consulenza direzionale (*buy*).

Nel 1980 erano attive 18.000 società di consulenza direzionale, di cui solo 5 impiegavano un numero di addetti superiore a 1.000; sempre in tale periodo, il fatturato complessivo del settore era quantificabile intorno ai 2 miliardi di dollari. Alla fine degli anni '90, le società attive sono circa 140.000, di cui 30 impiegano oltre 1000 addetti; il fatturato totale raggiunge un valore prossimo ai 62 miliardi di dollari.

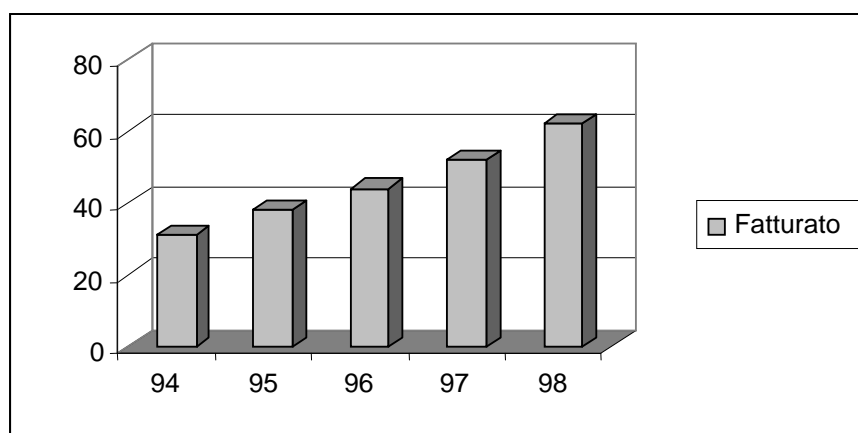


Figura 1. – Il fatturato complessivo delle imprese di consulenza (dati in miliardi di Dollari)¹

Riguardo all'area geografica, il mercato della consulenza direzionale si concentra prevalentemente nel continente Americano, ed in particolare negli Stati Uniti, da cui

* Pur essendo il lavoro risultato delle riflessioni comuni dei due Autori, il paragrafo 2 è attribuibile al Prof. V. Sanguigni, mentre i paragrafi 1 e 3 sono stati redatti dal dott. Gianluca Vagnani.

** Professore Associato di Economia e Gestione dell'Innovazione Aziendale presso l'Università del Molise

*** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza"

¹ Elaborazione tratta da: Kennedy publication 1994-1999

deriva il 50% circa del fatturato complessivo. Più contenuta appare la dimensione del mercato della consulenza in Europa, che ha dato origine al 35% circa del fatturato complessivo.

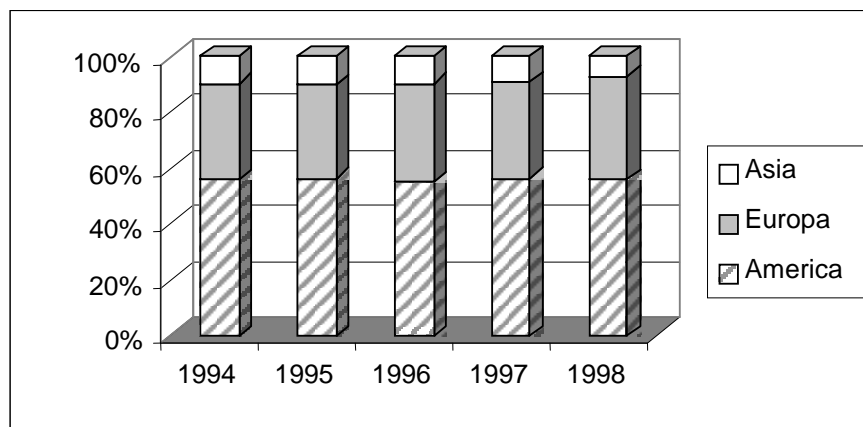


Figura 2. – La ripartizione del fatturato delle imprese di consulenza per aree geografiche (dati in %)²

Infine, rispetto ai clienti serviti, il fatturato complessivo generato dal settore deriva in gran misura dalla consulenza prestata a favore delle imprese di grandi dimensioni³. Se è vero dunque che il mercato della consulenza direzionale è in costante crescita, è altrettanto vero che la scelta di acquisire dall'esterno le capacità di governo dell'impresa non sempre soddisfa pienamente le aspettative. Di fatto, non sono rari i casi in cui le imprese "buyers" lamentano l'insorgere di alcune problematiche quali: mancanza di conoscenze specifiche, assenza di adeguati supporti, difficoltà di coordinamento, ecc.⁴

In tale ambito, il presente lavoro si propone, quindi, di esprimere alcune riflessioni in merito alla qualificazione del concetto di organo di governo ed alle logiche che possono presiedere alle scelte aziendali di "make or buy" delle sue capacità.

In particolare, dopo aver preliminarmente analizzato le caratteristiche peculiari dell'organo di governo sulla base dell'applicazione di una visione dell'impresa quale "sistema vitale", si è ritenuto opportuno valutare le condizioni di efficacia e di efficienza della sua azione attraverso le lenti della teoria dei costi di transazione e della teoria delle risorse.

Si è proceduto, quindi, ad analizzare, attraverso una verifica empirica, taluni aspetti critici relativi alla scelta di terziarizzazione delle capacità di governo da parte delle piccole - medie imprese italiane.

² Elaborazione tratta da: Kennedy publication 1994-1999

³ In proposito cfr. CANBÄCK S., "Transaction cost theory and management consulting why do management consultants exist?", *Working paper*, Henley Management College, 1998.

⁴ In proposito, cfr. JOUNG J., LEE J., "Factors influencing the success of management consulting projects", in *International journal of project management*, Vol. 16, 1998.

1. L'organo di governo: le caratteristiche ed i suoi momenti logici

1.1 Considerazioni introduttive

L'approccio sistemico allo studio dell'impresa conduce a considerare l'impresa quale "sistema vitale"⁵. Tale impostazione discende dal considerare che nell'attività imprenditoriale sono tradizionalmente distinti due momenti rilevanti, quello del governo e quello della gestione⁶.

Nell'ottica dell'impresa "sistema vitale", l'organo di governo è identificabile, quindi, quale componente logica dell'area decisionale cui sono attribuite le scelte in merito alla definizione degli indirizzi strategici del sistema impresa e alla predisposizione di adeguati meccanismi di integrazione e coordinamento delle diverse componenti operative, atti a preservare l'unitarietà e l'integrità del sistema stesso⁷.

La validità e l'efficacia di tale azione dipendono da molteplici variabili; in particolare, per una migliore comprensione del complesso processo attraverso il quale si produce l'azione di governo, risulta opportuno considerare i seguenti aspetti:

- a) L'organo di governo, anche quando composto da soggetti diversi dai proprietari, è sempre espressione di un atto volitivo della proprietà, o, nelle imprese capitalistiche, di quella parte della proprietà che rappresenta il capitale di comando⁸. E quest'ultimo detiene, oltre al potere di nomina, anche quello di revoca degli amministratori. Sotto questo profilo, l'efficacia dell'azione di governo dipende, anzitutto, dalla capacità della proprietà di selezionare *manager* competenti.

⁵ Il termine vitale deriva dall'inglese "viable" = *able to maintain a separate existence* (Oxford English Dictionary). La vitalità del sistema impresa, come di tutte le organizzazioni sociali, impone un'attività di governo capace di identificare, nell'incertezza del futuro, i possibili stati della struttura e di assumere decisioni orientate al fine della sopravvivenza stessa dell'impresa. In proposito, cfr. introduzione a cura di PASQUALE SARACENO al testo: BEERS S., *L'azienda come sistema cibernetico*, Isedi, Torino, 1973.

⁶ Con un'analisi attenta e lucida, in tema di governo e gestione delle imprese, Roberto Fazzi sottolineava l'importanza di una condotta imprenditoriale che fosse espressione non di un mero adattamento, bensì di un'azione programmata e pianificata, consapevole ed attiva, tesa al perseguimento della finalità di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa. Come egli sosteneva, il governo dell'impresa è, quindi, governo della evoluzione della struttura attraverso «[...] lo studio, l'impostazione e la realizzazione di piani organici di decisioni imprenditoriali destinate a modificare in senso evolutivo la struttura aziendale». FAZZI R., *Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali*, Bobadoma, 1968, pag. 46. Una siffatta interpretazione dell'attività di governo fonda la sua ragion d'essere nel processo di assunzione di decisioni rilevanti che «[...] indirizzano la gestione aziendale, la animano e danno ad essa gli essenziali contenuti; poi le scelte e l'azione degli uomini nei vari ruoli, ai vari livelli della struttura organizzativa predisposta, la realizzano» FAZZI R., *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982, I, pag. 93.

⁷ Al riguardo, le decisioni strategiche presentano alcune caratteristiche fondamentali: scaturiscono in condizioni di incertezza, non sono ripetitive e non sono evidenti. PANATI G., GOLINELLI G., *Tecnica economica industriale e commerciale*, NIS, Roma, 1993, pagg. 90-91.

⁸ Va osservato, tuttavia, che in taluni casi la proprietà perde, di fatto, la possibilità di nominare i membri dell'organo di governo. È quanto accade, ad esempio, nell'*impresa manageriale perfetta*, in cui il *management*, attraverso il meccanismo della *cooptazione*, è in grado di riprodursi senza passare per il vaglio preventivo della volontà degli azionisti.

- b) La tipologia delle relazioni che la proprietà instaura con l'organo di governo influenza la conformazione strutturale di quest'ultimo. Sono possibili, pertanto, molteplici assetti strutturali dell'organo di governo a seconda della presenza, più o meno pervasiva, nello stesso, di membri appartenenti alla compagine proprietaria.
- c) Dalle stesse relazioni dipende il grado di autonomia dell'organo di governo dalla proprietà. Quest'ultima, per effetto delle relazioni in esame, è in grado di influenzare la dinamica interna all'organo di governo, condizionandone i processi decisionali e, in definitiva, il comportamento.
- d) La dinamica ed il comportamento dell'organo di governo risente delle pressioni esercitate anche da altri soggetti diversi dalla proprietà. Qualora il sistema impresa non sia in grado di soddisfare adeguatamente le attese da questi espresse, essi possono porre in atto azioni regolatrici capaci di condizionare, talora anche sensibilmente, i processi decisionali dell'organo di governo e, quindi, il suo comportamento e l'efficacia della sua azione.
- e) L'organo di governo, in relazione ai suoi possibili diversi assetti strutturali, è in grado di stabilire con la struttura operativa diverse tipologie di relazioni, che ne condizionano la capacità a:
 - realizzare gradi maggiori o minori di indipendenza dalla struttura operativa;
 - coordinare la varietà che la struttura operativa è in grado di esprimere;
 - conferire alle componenti della struttura operativa particolari poteri di auto-organizzazione ed autonomia decisionale.

In sintesi, si può affermare che l'efficacia dei processi decisionali e, dunque, dell'azione dell'organo di governo, sia determinata e condizionata:

- a) dai rapporti che tale organo intrattiene con la proprietà;
- b) dalla sua composizione e dinamica interna;
- c) dalle attese, dalle pressioni e dall'influenza regolatrice dei diversi *stakeholders*;
- d) dalle particolari relazioni instaurate con la struttura operativa.

Alla luce delle considerazioni appena esposte, si procede all'analisi degli obiettivi, delle capacità e delle competenze che caratterizzano l'organo di governo e la sua azione di indirizzo sulla dinamica evolutiva del sistema impresa⁹.

1.2 Gli obiettivi dell'organo di governo

Nella concezione dell'impresa come "sistema vitale", il ruolo dell'organo di governo consiste nell'assicurare al sistema impresa una dinamica caratterizzata dal conseguimento di vantaggi competitivi e, quindi, atta a garantire allo stesso le maggiori possibilità di sopravvivenza¹⁰.

⁹ In proposito, cfr. GOLINELLI G., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova 2000 con particolare riguardo ai capitoli VI e VIII.

¹⁰ "... I compiti dell'organo di governo sono di deliberazione, direzione e infine di esecuzione in momenti fondamentali della vita dell'impresa; hanno contenuto di scelte di uomini, in definizioni di remunerazioni e di indirizzi di gestione con riferimento vario a risultati complessivi e parziali delle

L'organo di governo, con le sue scelte e decisioni, mira a conferire al sistema una direzione unitaria, facendo prevalere le ragioni della coesione e dell'integrazione sulle pressioni disgregatrici che ciascuna componente strutturale può esercitare e che potrebbero, alla lunga, condurre il sistema alla sua dissoluzione.

Al fine di realizzare nei modi più consoni il necessario coordinamento, all'organo di governo è affidato il compito di istituire, secondo criteri di economicità e di efficienza, adeguate connessioni tra le varie componenti della struttura operativa, in modo tale che le informazioni fluiscano rapidamente, che gli obiettivi delle azioni da compiere siano resi noti velocemente e chiaramente e, soprattutto, che i fatti esterni ed interni che esercitano particolare influenza sull'andamento dell'impresa siano prontamente recepiti e correttamente interpretati.

Sotto questo profilo, l'efficacia è perseguita rendendo l'impresa un sistema *consapevole*, capace cioè di percepire adeguatamente gli stimoli che condizionano il suo divenire, in grado di interpretare il significato che essi rivestono e, quindi, l'influenza che esercitano rispetto ai traguardi da raggiungere.

Questi stimoli sono di norma caratterizzati da una notevole *complessità*; essi possono sia provenire dall'ambiente esterno sia prodursi all'interno del sistema.

Situazione ideale per il buon governo del sistema è che alla complessità di stimoli corrisponda un'adeguata capacità delle sue componenti a percepirli e valutarli correttamente. È per questo motivo che la struttura complessiva dell'impresa è dotata di un complesso di *trasduttori*, dispositivi e regole per mezzo dei quali i dati (esterni ed interni) percepiti sono trasformati in informazioni adatte ad essere utilizzate all'interno dell'impresa¹¹.

Attraverso la *comprensione della complessità*, l'azione di governo mira a generare *competenze distintive*, sulle quali costruire vantaggi competitivi difendibili, tali cioè da assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa.

È per queste ragioni che l'impresa, in quanto sistema vitale, ha necessità di dotarsi di un organo in grado di assumere decisioni di governo, capace di imprimere alla dinamica del sistema una direzione univoca¹².

Significativo, in proposito, è il pensiero di Gastone Ceccanti. L'Autore, infatti, distinguendo il concetto di *causalità naturale* –secondo il quale l'evoluzione dell'impresa è dominata dalle vicende ambientali, sfuggenti al dominio dell'organo di governo–, da quello di *causalità creativa* –secondo il quale la dinamica stessa segue un preciso disegno predisposto dall'organo di governo, pur in presenza di un elevato grado di complessità ambientale–, afferma: «... La possibilità che il divenire d'impresa si

combinazioni produttive, in operazioni di vasto interesse". MASINI C., *L'organizzazione del lavoro d'impresa*, I, Giuffrè, Milano, 1960, pag. 204.

¹¹ Così CECCANTI G., nel suo lavoro *Lezioni di tecnica imprenditoriale*, Cedam, Padova, 1996, rileva che (pag. 421): «Nella rappresentazione dell'impresa come sistema temporale ingresso-uscita, il complesso delle forze di lavoro organizzate è presentato esso stesso come un sistema temporale, ed è denominato "trasduttore" per sottolinearne il carattere preminente di operatore che riceve o si procura attivamente certe informazioni, le memorizza, le elabora e le trasforma nelle decisioni. La trasmissione può essere intesa in modo da includere anche l'attività di soggetti preposti a compiti esecutivi e per i quali, comunque, il ruolo di rappresentanza è vuoto».

¹² In proposito, FAZZI R., nel suo studio *Il governo d'impresa*, cit, sottolinea che (pag. 128): «(...) il sistema impresa si rappresenta all'organo imprenditoriale in un "modello logico", sul quale esso ragiona in termini di "sviluppo" e di "stabilità" di detto sistema, per una guida consapevole del fenomeno unitariamente considerato. È questo (...) l'angolo visuale del "vertice"».

collochi più vicino all'uno o all'altro di questi poli (...) qualifica nel modo più generale e profondo l'azione amministrativa che lo promuove». In tale ottica «(...) l'attitudine a *prevedere* i cambiamenti esterni per *adattare* ad essi l'azione da svolgere, abilità certamente di non trascurabile rilievo in ogni caso, appare nondimeno derivata e di importanza secondaria, rispetto alla capacità di *progettare creativamente* lo sviluppo aziendale, onde realizzare così in anticipo, come *obiettivi imprenditoriali*, quegli aspetti rilevanti delle tendenze di fondo che, per essere legati alla crescita della civiltà industriale e alle applicazioni del sapere scientifico agli affari pratici della vita, prima o poi verranno delineandosi anche nelle vicende economiche e sociali. Quanto maggiore è l'anticipo degli obiettivi imprenditoriali realizzati sulle tendenze evolutive di crescita e di produttività dell'ambiente esterno, tanto maggiori potranno essere le probabilità di successo dell'azione amministrativa anche nel perseguimento di altri scopi, quali che essi siano»¹³.

Da queste affermazioni discende quanto segue:

- a) la presenza di un organo di governo, dotato di adeguate capacità imprenditoriali e in grado di affermare la propria *leadership*, nel rispetto delle esigenze manifestate dagli interlocutori interni ed esterni, è sempre necessaria. Ciò sia quando, nei casi più difficili, l'impresa è costretta a subire le vicende ambientali, adattandosi ad esse; sia quando, nei casi più favorevoli, le condizioni ambientali e d'impresa consentono di progettarne in maniera creativa lo sviluppo, conferendo al sistema una *capacità proattiva* volta ad anticipare e ad influenzare con maggiore aggressività l'evoluzione dell'ambiente;
- b) la capacità dell'organo di governo di esplicitare la *causalità creativa* e di condurre a termine i progetti e i disegni prestabiliti dipende sia dalla tipologia di relazioni che lo legano alle componenti strutturali, sia da quelle che si instaurano con diversi soggetti presenti nell'ambiente esterno, in primo luogo con la proprietà.

L'organo di governo, nell'approccio sistemico qui adottato, si colloca dunque in una posizione di centralità e la sua attività di progettazione, indirizzo e controllo deve garantire una guida sicura dell'evoluzione e dello sviluppo dell'impresa.

Ecco quindi che, almeno dal punto di vista dell'organo di governo, l'evoluzione del sistema appare strettamente connessa alla dinamica della struttura operativa e l'azione di governo si configura, in definitiva, come il complesso delle decisioni atte a modificare in senso evolutivo la struttura operativa.

1.3 La struttura dell'organo di governo

Il raggiungimento degli obiettivi dell'organo di governo è condizionato dalla presenza di un'adeguata dotazione di capacità¹⁴.

¹³ CECCANTI, G., *Lezioni di tecnica imprenditoriale*, cit. Sull'argomento si veda, inoltre, CECCANTI G., *Gli scambi d'impresa*, Cedam, Padova, 1975 pagg. 233-300.

¹⁴ Nella prospettiva a base del presente lavoro, le risorse non rappresentano, di per sé, *input* dell'attività di governo in quanto, ai fini di tale processo, rilevano non le risorse bensì i servizi che da esse derivano. Se si ragiona in questi termini, il reperimento di risorse risponde all'obiettivo della ricerca e dello sfruttamento dei servizi che possono ottenersi da esse. Il termine "risorsa" è, perciò, da noi

Tale dotazione assume pregnante rilievo in relazione alla complessità che caratterizza il ruolo svolto dall'organo di governo. Ciò, anche, in relazione al fatto che le imprese:

- assumono spesso dimensioni rilevanti;
- i compiti di tali organismi vanno sempre più differenziandosi;
- operano in un contesto in cui è presente un processo continuo di produzione di nuova varietà in conseguenza di intensi processi di innovazione tecnologica, mutamenti nei sovrasistemi rilevanti, ecc.¹⁵

La dotazione di capacità dovrebbe, anche alla luce delle considerazioni appena formulate, essere presente in ogni caso, a prescindere dall'assetto strutturale ed, in particolare, dalle scelte di “*make or buy*” delle proprie capacità assunte dall'organo di governo¹⁶. Ci riferiamo, in particolare, alla:

- capacità di individuare gli *stakeholders* di riferimento, di percepirne correttamente le aspettative e di garantirne adeguata soddisfazione;
- sensibilità nel percepire e interpretare bisogni latenti;
- abilità nell'immaginare e poi nell'apprestare *sistemi di offerta* adatti a soddisfare tali bisogni;
- capacità di inventare nuove tecnologie e nuovi processi produttivi e distributivi;
- capacità di impostare, plasmare e re-impostare strategie d'impresa;
- capacità di gestire, in senso evolutivo, la struttura operativa;
- capacità di garantire la necessaria coesione/integrazione tra le diverse componenti operative, assicurando ad esse l'unitario orientamento verso il conseguimento delle finalità sistemiche (¹⁷).

Ai nostri fini, è possibile tentare una prima classificazione di tali capacità. La classificazione delle capacità di governo parte dal considerare il distinguo tra capacità elementari e capacità composite, caratterizzate, queste ultime, dall'aggregazione di più capacità elementari.

Le capacità elementari includono le capacità dell'organo di governo di applicare gli strumenti di analisi e le tecniche per risolvere i problemi, di comprendere il ruolo ed il contributo dei diversi fenomeni allo sviluppo dell'impresa, di comprensione dei principali fattori chiave di successo caratterizzanti il mercato in cui l'impresa opera, ecc.

Nelle capacità composite, sintesi di più capacità elementari, assumono pregnante significato le abilità dell'organo di governo a gestire le interazioni sociali (tra individui) all'interno o all'esterno del sistema d'impresa.

Le capacità sociali interne all'organo di governo sono generate da interazioni che consentono la coesione e la condivisione di finalità, valori, obiettivi, motivazioni e linguaggio. Esse risultano favorite dalla fiducia reciproca, dallo stile di direzione

sostituito con l'espressione “capacità”, intendendo con quest'ultima l'attitudine di una risorsa a svolgere determinati compiti, a fornire servizi utili immediatamente fruibili, senza la necessità di elaborazioni preliminari.

¹⁵ Al riguardo cfr. SARACENO P., *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria editrice, Venezia 1972, pag. 123.

¹⁶ In proposito, cfr. gli interessanti contributi presenti nel numero monografico di Sinergie del 17 ottobre 1998 avente ad oggetto il tema: “Il governo dell'impresa nell'economia e nella società. Tra continuità e cambiamento”.

¹⁷ In proposito cfr. MASINI C., *L'organizzazione del lavoro dell'impresa*, cit, con particolare riferimento al capitolo II, paragrafo 7 – Il governo economico dell'impresa.

partecipativo, dal tipo di cultura; si tratta di interazioni che presuppongono, in larga parte, capacità informali di comunicazione interpersonale. Le capacità sociali da interazione esterna, tra le quali assume particolare rilievo la leadership, consentono all'organo di governo e quindi all'impresa di intrattenere relazioni con gli interlocutori esterni. Esse sono frutto della reputazione e della fiducia di cui l'organo di governo gode presso i diversi *stakeholders* (clienti, fornitori, finanziatori, ecc.). Si tratta di condizioni indispensabili per consentire all'impresa di ottenere consenso all'esterno e di sviluppare processi di fidelizzazione a suo favore.

1.4. Dalla struttura alle competenze dell'organo di governo.

La classificazione delle capacità dell'organo di governo è utile a definire gli elementi che vanno di volta in volta combinati, al fine di generare le competenze che caratterizzano l'azione di governo¹⁸.

Competenze che sono a base dell'azione di indirizzo della dinamica evolutiva del sistema impresa e si identificano con le abilità, da parte dell'organo di governo, di adattamento, di integrazione e ri-configurazione di *routine* organizzative, interne ed esterne, che caratterizzano il sistema impresa consentendo, in tal modo, all'impresa stessa di rinnovare continuamente i propri vantaggi competitivi¹⁹.

Esaminando brevemente le competenze che caratterizzano l'organo di governo, possiamo riconoscere:

- *La definizione del piano di sviluppo dell'impresa.* In questa competenza è racchiusa «(...) una complessa attività interpretativa e decisionale che definirà, nel quadro di determinati vincoli, lo spazio operativo, gli obiettivi perseguibili e le linee di azione dell'intero sistema»²⁰. Tale complessa attività dipende, dunque, dalla disponibilità di adeguate capacità composite a carattere determinato quali il marketing, i sistemi informativi, la gestione finanziaria, ecc.; di capacità elementari a carattere determinato quali la definizione degli obiettivi e politiche aziendali, la formalizzazione dei piani, il controllo del raggiungimento degli obiettivi ecc.; nonché di capacità sociali da interazioni interne ed esterne necessarie, queste ultime, a mantenere la coesione ed attivare il giusto supporto da parte dei diversi interlocutori dell'impresa nell'ambito del delineato piano di sviluppo.
- *La gestione del rischio.* Tale competenza si concretizza in una serie variegata di impostazioni volte ad individuare, qualificare, valutare e gestire i rischi suscettibili di intaccare la sopravvivenza del sistema impresa. Questa competenza dipende, oltre che dalle capacità dei singoli individui facenti parte dell'organo di governo, anche

¹⁸ Cfr. D.J. TEECE, G. PISANO, "The dynamic capabilities of the firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3, 1994; D.J. TEECE, G. PISANO, A. SHUEN, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 1997.

¹⁹ Cfr. D.J. TEECE, G. PISANO, A. SHUEN, *cit.* In quanto finalizzate al re-impiego congiunto di capacità della struttura, le capacità dinamiche hanno, dunque, natura di "meta-capacità" (o di capacità di "ordine superiore"). Si tratta di capacità definite in differenti modi in letteratura: "competenze architettoniche" (cfr. R.M. HENDERSON, K.B. CLARK, "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990); "capacità cross funzionali" (architettura di capacità) (cfr. GRANT R.M., "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17, 1996).

²⁰ PACI, *Assetti proprietari e governo d'impresa*, Università degli Studi di Firenze, 1990, pag. 31.

dalla disponibilità di adeguate capacità composite a carattere determinato quali i sistemi informativi, la gestione delle infrastrutture, ecc.; di capacità elementari determinate quali la definizione di regole di assunzione, misurazione e modalità di calcolo del rischio, la misurazione e valutazione dell'esposizione complessiva al rischio dell'impresa e del profilo rischio/rendimento, la gestione di azioni correttive per la riduzione dei rischi, gestione della struttura dell'attivo e del passivo, ecc.; di capacità sociali necessarie per negoziare e quindi ripartire il rischio tra i diversi soggetti che, a diverso titolo, risultano legati all'impresa.

- *Il coordinamento e controllo.* Tale competenza è diretta alla individuazione degli organi, alla assegnazione a questi delle relative competenze e responsabilità, al controllo dei risultati e quindi alla predisposizione di opportuni interventi correttivi. La suddetta competenza dipende, oltre che dalla qualità dei membri dell'organo di governo, anche dalla combinazione delle capacità composite a carattere determinato rappresentate dai sistemi informativi, dalle capacità finanziarie, dalla gestione delle risorse umane, ecc.; dalle capacità elementari determinate quali il recepimento di dati contabili e gestionali, l'utilizzo di informazioni di mercato per la formulazione del budget di analisi, la definizione degli obiettivi di budget a livello di impresa e la proiezione dei risultati, ecc. A ciò vanno aggiunte, inoltre, le capacità sociali derivanti da interazioni interne ed esterne, necessarie per mantenere coesione e condivisione tra tutti i soggetti legati all'impresa durante il processo di controllo.

2. La definizione della struttura dell'organo di governo

Le considerazioni formulate in merito alla qualificazione dell'impresa come sistema vitale, alla individuazione dell'organo di governo e dei suoi momenti logici, alla rappresentazione delle capacità -elementari o composite- ed all'analisi del loro contributo allo sviluppo delle competenze di governo (individuabili nella definizione del piano di sviluppo dell'impresa, nella gestione del rischio e nel processo di coordinamento e controllo), consentono ora di affrontare il tema delle scelte di "*make or buy*" delle capacità direzionali.

Occorre in proposito osservare che il distinguo tra interno (*make*) ed esterno (*buy*) si basa sulla "disponibilità" che può investire la capacità ed il relativo flusso di servizio ovvero soltanto il flusso di servizio. Nel primo caso, possiamo parlare più propriamente di capacità interna all'impresa (*make*), mentre il secondo caso qualifica l'ipotesi di ricorso a società di consulenza direzionale (*buy*)²¹.

Le scelte di "*make or buy*" assumono, in questo ambito, pregnante significato in relazione all'influenza esercitata sulla qualità delle competenze (in termini di costo, di tempo, di differenziazione ecc.) che accompagnano l'organo di governo e la sua azione di indirizzo della dinamica evolutiva del sistema impresa.

Ne discende dunque l'importanza di individuare le basi su cui il management possa fondare le scelte di "*make or buy*" delle capacità di governo.

Queste basi, in relazione alle impostazioni proprie della teoria dei costi di transazione e della teoria delle risorse sono sostanzialmente riconducibili, come vedremo meglio successivamente, al grado di specificità delle risorse necessarie a produrre una data

²¹ Cfr. GUATRI L., *La produzione ed il mercato*, Giuffrè, Milano, 1950 Pag. 122

capacità, alla frequenza di utilizzo di tale capacità ed, infine, al suo carattere indeterminato o determinato.

2.1 La prospettiva della teoria dei costi di transazione

Come osservato, l'organo di governo con i suoi obiettivi, capacità e competenze rappresenta il centro di direzione ed indirizzo della dinamica evolutiva del sistema impresa. Tale attività si può svolgere con il concorso sia di capacità incorporate all'interno dell'impresa (*make*) sia ricorrendo a *capacità direzionali esterne (buy)*.

Il ricorso a questa ultima alternativa presenta dei costi che, secondo la teoria istituzionale proposta da Williamson, prendono il nome di costi di transazione⁽²²⁾. Tali costi hanno origine sia nella fase di negoziazione e definizione dei termini dello scambio (costi *ex-ante*) sia nella fase di esecuzione della transazione stessa (costi *ex-post*)

Si è in proposito osservato che tali costi tendono ad assumere andamenti crescenti in relazione ad alcuni fattori; in particolare ci riferiamo:

- 1) agli investimenti specifici necessari per generare tali capacità. In proposito si è osservato che “più le prestazioni e le necessarie risorse sono specifiche e tipiche dell'impresa, più aumentano le difficoltà di descrizione, valutazione e approvvigionamento, in quanto vengono a mancare le possibilità di confronto, valutazione e misurazione”²³;
- 2) alla frequenza con la quale l'impresa utilizza i flussi di servizi generati da una determinata risorsa.

Tali variabili rappresentano le basi su cui, nell'impostazione propria della teoria dei costi di transazione, l'organo di governo dovrebbe centrare l'attenzione al fine di definire opportune scelte di “*make or buy*” delle proprie capacità.

In questa prospettiva, quattro sono le fattispecie considerate:

- a) I flussi di servizio che necessitano di risorse non specifiche qualora acquistati (*buy*) da società di consulenza direzionale riducono, rispetto all'auto-produzione (*make*) i costi di transazione. L'identità delle parti è irrilevante e ciò consente all'impresa di circoscrivere la natura dell'accordo, limitare la durata della relazione e quindi contenere i costi di coordinamento, controllo e negoziazione.
- b) I flussi di servizio utilizzati in maniera occasionale, ai quali concorrono risorse di tipo misto o idiosincratico, possono ancora essere utilmente acquistati ricorrendo a società di consulenza direzionale (*buy*). Tuttavia, in tale circostanza, la controparte negoziale assume rilievo. Ne consegue pertanto la necessità da parte dell'organo di governo di predisporre opportune specifiche contrattuali, impostando opportuni strumenti giuridici, come l'arbitrato, per risolvere tempestivamente le controversie che dovessero insorgere durante il rapporto.
- c) I flussi di servizio che impiegano di risorse di tipo misto ed idiosincratico richiedono, al fine di minimizzare i costi di transazione, che l'organo di governo definisca un rapporto di collaborazione con la società di consulenza. In tal modo, le

²² Al riguardo, cfr. WILLIAMSON, O. E., *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York, 1985.

²³ HINTERHUBER H., STUHEC U., “Competenze distintive e outsourcing strategico”, in *Finanza, marketing e produzione*, n.4, 1996.

problematiche connesse alla transazione e quindi costi di transazione possono essere contenuti attraverso l'interazione reciproca (mutuo adattamento) tra le parti.

- d) Infine, per i flussi di servizio utilizzati in maniera ricorrente, al quale concorrono risorse idiosincratiche, gli incentivi a trattare si indeboliscono, le risorse umane e fisiche divengono sempre più funzionali ad un'unica applicazione e sempre meno trasferibili ad altre. In questa situazione, la teoria dei costi di transazione suggerisce, in buona sostanza, l'opportunità per l'impresa di sviluppare al proprio interno tali capacità (make).²⁴.

2.2 La prospettiva dalla teoria delle risorse

Dall'altro lato, la scelta tra le diverse alternative strutturali andrebbe integrata in considerazione del rapporto tra capacità di governo e vantaggi competitivi. In particolare, l'individuazione di capacità critiche, ai fini dello sviluppo dell'impresa, dovrebbe spingere l'organo di governo verso la definizione di alternative strutturali centrate sullo sviluppo interno, al fine di garantire l'eterogeneità delle capacità, la non scambiabilità e la limitata appropriabilità rispetto ai concorrenti²⁵.

Nella prospettiva della *Resource-Based View*, particolarmente attenta al problema della sostenibilità del vantaggio competitivo, l'attenzione si sofferma dunque sull'individuazione delle specificità e delle condizioni di unicità che consentono all'impresa di creare asimmetrie concorrenziali nei confronti dei *concorrenti*.

I principali assunti di base della prospettiva *Resource-based* possono essere riassunti nei seguenti punti:

- le risorse strategiche di ciascuna impresa sono *firm-specific*;
- l'elevata specificità delle risorse strategiche fa sì che esse siano distribuite in modo eterogeneo tra le imprese²⁶;
- la singola impresa consegue rendite economiche in virtù della focalizzazione sulle risorse scarse di cui è in possesso, parte delle quali sono legalmente protette²⁷;
- l'agire delle protezioni legali e la forte peculiarità legata alle variabili di contesto (espresse dalla storia unica ed irripetibile di ciascuna impresa), caratterizza le risorse strategiche per un'imperfetta mobilità (non trasferibilità e non replicabilità, pena il decadimento di valore per l'utilizzo in contesti differenti da quelli in cui si sono formate) e per un'incerta imitabilità da parte dei concorrenti²⁸;

²⁴ WILLIAMSON O.E., *Corporate Control and Business Behaviour*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970.

²⁵ In proposito, cfr. BARNEY J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991.

²⁶ Cfr. BARNEY, J.B. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991; LIPPMAN, S.A. RUMELT, R.P. *cit.*; PETERAF, M.A., "The cornerstone of competitive advantage: a Resource Based View", *Strategic Management Journal*, 14, 1993.

²⁷ Cfr. BARNEY, J.B. *cit.*, 1991; Amit, R., Schoemaker, P.J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993..

²⁸ WERNERFELT B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 1984; DIERICKX I., COOL K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35, 1989; AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H., *cit.*

- la riproducibilità dei vantaggi è fortemente limitata; generalmente la replicabilità delle risorse strategiche risulta un'operazione complessa, costosa, dagli esiti assai incerti ²⁹;
- l'uso congiunto delle singole risorse consente di accrescerne il valore ai fini della creazione del vantaggio competitivo e delle condizioni di inimitabilità. Dall'originalità delle combinazioni di risorse derivano possibilità di differenziazione dell'impresa rispetto alla concorrenza ³⁰;
- le risorse e le capacità di combinazione delle stesse consentono all'impresa di conseguire rendite sia economiche che organizzative (schumpeteriane o imprenditoriali); le prime sono dovute al presidio di risorse scarse mentre le seconde derivano, per l'appunto, dal possesso di capacità di combinazione che consentono *performance* superiori alla concorrenza ³¹.

Nella prospettiva della *resource-based*, la sostenibilità del vantaggio competitivo della singola impresa è condizionata dai “meccanismi di isolamento”, i quali fungono da “barriere all'imitazione” a protezione contro i rischi di imitazione del vantaggio competitivo da parte delle imprese concorrenti³².

Come osservato, tali meccanismi sono tanto più incisivi quanto maggiore è la dotazione di capacità indeterminate³³. Ne consegue dunque, in tale prospettiva, l'opportunità da parte dell'organo di governo di disporre, al proprio interno, un'opportuna dotazione di capacità indeterminate che consentano allo stesso di sviluppare competenze distintive difficilmente imitabili da parte dei concorrenti.

2.3 Verso un modello di sintesi

L'utilizzo congiunto di tali approcci, ci offre, legando insieme le considerazioni di efficienza (proprie della teoria dei costi di transazione), con quelle di efficacia (proposte dalla teoria delle risorse), una chiave di lettura attraverso cui tentare di delineare un primo modello per interpretare le scelte di “*make or buy*” delle capacità di governo.

Dalle considerazioni formulate conseguono, in questa sede, alcune considerazioni di sintesi:

- a) In primo luogo, l'organo di governo dovrebbe, nella prospettiva della teoria delle risorse, sviluppare al proprio interno un'adeguata dotazione di capacità a carattere

²⁹ Cfr. LIPPMAN S.A., RUMELT R.P., *cit.* Barney J.B., *cit.*, 1991.

³⁰ Cfr. RUMELT R.P., “Theory, strategy and entrepreneurship”, in TEECE D.J. (ed.), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, 1987. GRANT R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, cap. 4.

³¹ Lo sfruttamento ottimale delle rendite associate all'unicità dell'impresa è centrale nella teoria della risorse. Cfr. RUMELT R.P., *op. cit.*, 1987; GRANT R.M., “The Resource Based Theory of competitive advantage: implication for strategy formulation”, *California Management Review*, spring, 1991; MAHONEY J.T., PANDIAN J.R., “The Resource Based View within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, 13, 1992. BOSCHETTI C., SOBRERO M., “Risorse e vantaggio competitivo. Ricorsi storici o nuove prospettive di analisi”, *Economia e Politica Industriale*, 91, 1996.

³² Cfr. LIPPMAN S.A., RUMELT R.P., *cit.*

³³ LEVINTHAL D.A., MARCH J.G., “The myopia of learning”, *Strategic Management Journal*, 14, 1993. Cfr. DOSI G., “Technological paradigms and technological trajectories”, *Research Policy*, 11, 1982.. Cfr. TEECE D.J., “Innovazione tecnologica e successo imprenditoriale”, *L'industria*, 4, 1986.

indeterminato che, essendo difficilmente imitabili, possono consentire all'impresa di mantenere vantaggi competitivi durevoli.

- b) In secondo luogo, la teoria dei costi di transazione suggerisce all'organo di governo di impostare le scelte di “*make or buy*” in relazione sia alla specificità delle risorse necessarie per generare una capacità che alla frequenza di utilizzo di quest'ultima. Si è in proposito osservato che al crescere della specificità delle risorse e della frequenza, la scelta di produrre all'interno le capacità di governo (make) è suscettibile, in buona sostanza, di ridurre i costi di transazione e quindi migliorare l'efficienza delle competenze di governo. Al contrario, in presenza di attività utilizzate in maniera non ricorrente e caratterizzate dall'impiego di risorse a bassa specificità, il ricorso a società di consulenza direzionale che consente all'impresa di ridurre i costi di transazione.

In quest'ultima circostanza, si tratterà comunque di ben definire la responsabilità della società esterna onde evitare che l'intervento di tale società consenta all'organo di governo di sottrarsi alle responsabilità inerenti il proprio ruolo.

3. Alcune considerazioni sulla terziarizzazione delle capacità di governo all'interno delle PMI italiane: i risultati di un'indagine empirica.

Al fine verificare la validità dell'impostazione a base del presente studio si è proceduto ad una prima indagine empirica volta ad identificare le caratteristiche dell'organo di governo di un campione di 60 imprese localizzate nel comprensorio calzaturiero di Casarano (Lecce). In particolare, si è cercato di indagare se ed in che misura tali imprese ricorrono a società di consulenza direzionale per acquisire le risorse necessarie per l'attività di governo

Le variabili utilizzate per l'analisi sono due.

La prima – variabile dipendente – tenta di esprimere l'intensità del ricorso a società di consulenza direzionale per supportare l'azione dell'organo di governo. Tale variabile viene misurata attraverso il rapporto tra i costi relativi ai servizi prestati dalle società di consulenza direzionale ed il totale dei costi afferenti la direzione dell'impresa.

La seconda – variabile indipendente – cerca di cogliere il grado di specificità delle capacità a supporto dell'azione dell'organo di governo. Tale variabile viene espressa attraverso quattro fattori:

- a) *Formalizzazione*: espressione della presenza di regole codificate che disciplinano e regolano l'attività di governo.
- b) *Ingerenza*: espressione del grado con cui l'organo di governo tende a svolgere ruoli ed assumere decisioni a carattere più operativo.
- c) *Relazioni interne*: rappresentativo della tendenza dell'organo di governo ad attenuare ovvero ad amplificare le capacità imprenditoriali incorporate nella struttura operativa.
- d) *Relazioni esterne*: descrittivo della varietà di soggetti facenti parte dell'organo di governo.

Tutti i fattori considerati sono stati esplosi in una serie di domande che inserite in un questionario sono state somministrate direttamente all'amministratore delegato di ciascuna impresa considerata.

I dati rilevati sono stati così inseriti in un data base e sottoposti ad un'analisi fattoriale al fine di verificare l'attendibilità dei quattro fattori sopra elencati. Dall'analisi dei dati, eliminando gli items non correlati con ciascun fattore, sono emersi i seguenti criteri di valutazione (v. Tabella 1):

	<i>Formalizzazione</i>	<i>Ingerenza</i>	<i>Relazioni interne</i>	<i>Relazioni esterne</i>
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza di un processo formalizzato di redazione del piano strategico - Presenza di un processo di redazione dei piani operativi - Presenza di procedure di decisionali - Presenza di un codice di autodisciplina 	<ul style="list-style-type: none"> - I membri dell'organo di governo svolgono: <ul style="list-style-type: none"> - attività di produzione - attività di vendita - attività di tesoreria - attività di ricerca e sviluppo 	<ul style="list-style-type: none"> - Meccanismi di delega - Meccanismi decisionali 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza nell'organo di governo di soggetti diversi dal proprietario - Assenza di legami di parentela tra i membri dell'organo di governo

Tabella 1 – I fattori di analisi ed i relativi criteri di valutazione

I criteri così individuati sono stati poi sottoposti ad un'analisi volta a verificare la loro l'attendibilità in relazione ai fattori considerati. A questo proposito è stato utilizzato come indice dell'attendibilità l'alfa di Cronbach. Tale indice (che assume valore 1 se l'attendibilità è massima e 0 se l'attendibilità è minima) è risultato essere: per il fattore "Specificità delle capacità di governo" pari a 0.71, per il fattore "Ingerenza" pari a 0.63, il fattore "Relazioni interne" pari a 0.88 e per il fattore "Relazioni esterne" pari a 0.65. Tali valori anche se inferiori ad 1 appaiono, in buona sostanza, discreti in relazione al carattere delle domande utilizzate, per le quali non esiste una risposta giusta o sbagliata.

3.1 I risultati dell'analisi

Nel complesso, i dati sembrano segnalare una discreta formalizzazione dell'attività di direzione dell'impresa; i membri dell'organo di governo svolgono nella maggior parte dei casi attività operative; rilevante appare, inoltre, la pressione dell'organo di governo sulla struttura operativa così come limitata è la presenza in tale organo di soggetti diversi dal proprietario o dai membri della famiglia cui l'impresa fa capo (Figura 4).

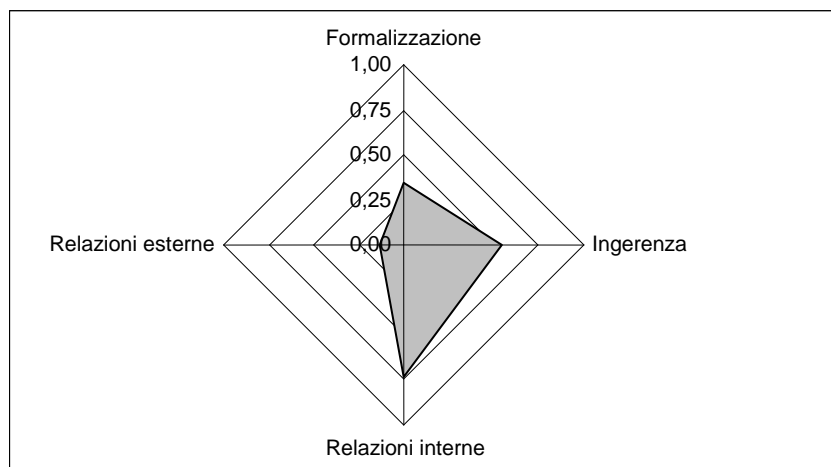


Figura 4 – Le caratteristiche dell'organo di governo delle imprese considerate

Legenda: Formalizzazione: 0 nulla, 1 massima. Ingerenza: 0 separazione completa; 1 commistione. Relazioni interne: 0 amplificazione; 1 attenuazione. Relazione esterne: 0 chiuso; 1 aperto.

Con riferimento al fattore “*Formalizzazione*”, il 32% delle imprese considerate dispone di un sistema di budget, il 15% presenta un piano strategico formalizzato, il 70% delle imprese adotta di meccanismi di raccolta ed analisi dei dati sui processi interni, il 10% delle imprese è in possesso di strumenti di analisi dello scenario; il 33% ha adottato un documento nel quale sono raccolti i poteri e responsabilità dei membri del consiglio di amministrazione, nel 13% dei casi, infine, sono previste procedure formalizzate per l'assunzione delle decisioni; solo il 4% presenta un codice di autoregolamentazione.

Rispetto al fattore “*Ingerenza*”, nello 86% delle imprese considerate i membri dell'organo di governo svolgono anche attività contabili, nel 73,3% tali membri si occupano direttamente dell'attività di produzione, nel 43,3% dei casi essi svolgono attività di vendita e nel 46 % gli stessi provvedono direttamente a compiere le operazioni di tesoreria. Inoltre, nel 46% dei casi considerati, i membri dell'organo di governo svolgono almeno due funzioni strutturali; nel 33% tali soggetti svolgono più di due funzioni³⁴.

In merito al fattore “*Relazioni interne*”, rappresentativo dei rapporti tra organo di governo e struttura operativa, sembra prevalere un orientamento dell'organo di governo ad attenuare la varietà incorporata nella struttura operativa. Infatti, nel 50% delle imprese ogni decisione è soggetta all'approvazione da parte dell'organo di governo; nel

³⁴ In proposito, le stesse conclusioni sembrano emergere dalle considerazioni di RONCACCIOLI, che nel suo lavoro *Un'analisi empirica dell'imprenditorialità*, Cedam, 1986, ha rilevato che l'attività di amministrazione e quella di produzione sono le aree in cui l'imprenditore concentra maggiormente il suo tempo e ciò da un lato (pag. 99) “può testimoniare una carenza nell'organizzazione aziendale, dall'altro«(...) può evidenziare ulteriormente un tratto caratteriale di questa imprenditorialità che [...] presenta una notevole tendenza all'accentramento».

97% dei casi i membri dell'organo di governo predispongono le principali scelte di gestione dell'impresa. Inoltre, solo il 13% ritiene la delega uno strumento importante per la sopravvivenza dell'impresa.

Infine, le “*Relazioni esterne*” appaiono contraddistinte da una sostanziale chiusura dell'organo di governo. Nel 73% dei casi l'organo di governo è composto da una sola persona, il proprietario, mentre nei restanti esso si compone, per lo più, da soggetti diversi ma comunque appartenenti alla stessa famiglia.

Alla luce di tali considerazioni, appare che l'organo di governo delle imprese considerate fa leva, in gran parte, su capacità indeterminate. Tali capacità sembrano, tuttavia, concentrate prevalentemente sull'apparato produttivo. Inoltre, l'attività di governo si svolge in forme molto accentrate, concedendo pochissima autonomia alla struttura operativa.

3.2 Il “*make or buy*” delle capacità di governo nelle PMI

In relazione agli obiettivi del lavoro, si è proceduto successivamente ad una prima verifica volta a stabilire la relazione tra le caratteristiche dell'organo di governo e il ricorso delle imprese a società di consulenza direzionale.

A tal fine si è deciso di far riferimento ad un'Analisi della Regressione Multipla, una tecnica statistica che consente di analizzare il contributo di più variabili predittori su una variabile dipendente, detta criterio.

Esistono diversi metodi per la selezione dei predittori; il criterio generale è quello secondo cui vengono introdotti nell'equazione di regressione i predittori che incrementano il coefficiente di regressione multipla R^2 , ovvero la percentuale di varianza spiegata dall'insieme dei predittori.

Nella nostra ricerca, abbiamo utilizzato il metodo Stepwise (passo dopo passo), una procedura attraverso la quale il contributo di ciascun predittore viene valutato ogni volta che un nuovo predittore entra nell'analisi a spiegare la maggior quota di varianza “residua”, non spiegata dalle altre variabili indipendenti. Si evita, in tal modo, l'inconveniente sia di mantenere nell'equazione finale predittori inutili, sia di inserire nell'analisi predittori dal contributo scarsamente significativo.

Alla luce di tali considerazioni l'analisi della Regressione Multipla (Metodo Stepwise): assume come criterio “ l'intensità del ricorso da parte dell'impresa a società di consulenza direzionale per supportare l'azione dell'organo di governo” e i predittori rappresentati dai fattori “Formalizzazione”, “Ingerenza”, “Relazioni interne” e “Relazioni esterne”.

I risultati sono esposti nella tabella seguente:

Variabili indipendenti	% di Varianza Spiegata	Beta	T	Sig.	Partcor	Partial
Formalizzazione	14%	.35	-7.12**	.00	.12	.14
Ingerenza	6%	-.22	-4.13**	.00	-.21	-.23
Relazioni esterne	2%	.13	2.55*	.01	.35	.37
R²= .22	F_(3,57)=22.43**					

Tabella 2 – L’analisi di regressione lineare (Metodo stepwise)

Nella tabella vengono riportati; da sinistra verso destra, una serie di parametri, rispettivamente: l’ordine con il quale i predittori entrano a far parte dell’equazione di regressione, la percentuale di varianza spiegata da ciascun predittore, il valore del coefficiente di regressione parziale standardizzato, espresso in unità di deviazioni standard, Beta, la t di Student, che indica la significatività della relazione tra predittore e criterio.

Il segno del coefficiente di regressione standardizzato Beta indica la direzione della relazione tra predittore e criterio: ad un Beta positivo corrisponde una relazione positiva in cui all’aumentare dell’uno, aumenta anche l’altro; un Beta negativo è indicatore di una relazione negativa, per cui all’aumentare dell’uno, l’altro diminuisce e viceversa.

Il valore del coefficiente Beta rappresenta, invece, la capacità predittiva di ciascuna variabile indipendente, nel riflettere il variare del criterio conseguente allo spostamento di una deviazione standard del valore del predittore.

Dal modello, che spiega il 22% della varianza $F_{(3,57)} = 22.43$ $p < .001$, sono stati esclusi i predittori che non risultano significativamente correlati con il criterio dall’analisi della correlazione bivariata: il fattore “Relazioni esterne”.

Il primo predittore ad entrare nell’equazione di regressione è il fattore “Formalizzazione”, che spiega il 14% della varianza e presenta un Beta positivo, ad indicare che il crescere del grado di formalizzazione dell’attività di governo favorisce il ricorso delle imprese a società di consulenza direzionale (buy) (Beta = .35 $p < .001$).

Il secondo predittore in ordine gerarchico è l’“ingerenza”, che spiega il 6% della varianza e mostra un Beta negativo, ad indicare che lo svolgimento di ruoli e decisioni a carattere operativo limita il ricorso alle società di consulenza direzionale (make) (Beta = -.22 $p < .001$).

Il terzo ed ultimo predittore, che mostra avere una più debole correlazione con il criterio rispetto ai precedenti, è il “Relazioni esterne”, che spiega appena il 2% della varianza e mostra un Beta positivo, nel senso che le imprese che presentano un organo di governo composto da variegate figure tendono con maggiore frequenza ad utilizzare società di consulenza direzionale (buy). (Beta = .13, $p < .05$).

In sintesi i dati sembrano evidenziare come al ridursi del grado di specificità delle capacità a supporto dell’azione di governo –in presenza di un sufficiente grado di formalizzazione dell’attività di governo e di una contenuta ingerenza di tale organo nello svolgimento di ruoli e decisioni a carattere operativo–, tende parallelamente ad

ampliarsi il ricorso da parte delle imprese considerate a società di consulenza direzionale. Al contrario, al crescere della specificità delle capacità di governo, centrate soprattutto sugli individui, sembra ridursi la necessità delle imprese di ricorrere a società di consulenza direzionale per supportare l'attività di governo. Inoltre, appare evidente come la presenza di un organo di governo chiuso riduca il ricorso dell'impresa ai servizi offerti dalle società di consulenza direzionale.

BIBLIOGRAFIA

- AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993.
- BACCARANI C. "Riflessioni sulla fiducia", in UGOLINI M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova, 1995.
- BARNEY J.B., OUCHI W.J., "Information cost and organizational governance", *Management Science*, 10, 1984.
- BARNEY J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991.
- BOSCHETTI C., SOBRERO M., "Risorse e vantaggio competitivo. Ricorsi storici o nuove prospettive di analisi", *Economia e Politica Industriale*, 91, 1996.
- BOWER, M., "The forces that launched management consulting are still at work", in *Journal of Management Consulting* 1, 1982.
- BRACKER J.S., PEARSON N.J., "The impact of consultants on small business strategic planning", *Journal of Small business management*, n.23, 1985.
- CAFFERATA R., *Sistemi ambiente e innovazione. Come s'integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995.
- CANBÄCK S., "Transaction cost theory and management consulting why do management consultants exist?", *Working paper*, Henley Management College, 1998.
- CECCANTI G., "La razionalità nella direzione per obiettivi", *Note Economiche*, n. 3, 1974.
- COASE, R. H., "The nature of the firm", *Economica* n.s., 4, 1937.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988.
- CYERT R.M., MARCH J.G., *Teoria del comportamento dell'impresa*, F. Angeli, Milano, 1970.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- DIERICKX I., COOL K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35, 1989.
- DOZ Y.L., HAMEL G., PRAHALAD C.J., "Collaborare con i concorrenti e vincere", *Harvard Espansione*, 44, 1989.
- FAZZI R., *Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali*, Bobadoma, 1968.
- FAZZI R., *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1984.
- GOLFETTO F., *Impresa e concorrenza nella nuova economia. Dalla struttura settoriale alle dinamiche della concorrenza*, EGEA, Milano, 2000.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2000.
- GRANDORI A., "Reti organizzative e governo delle conoscenze", Relazione al Convegno AIDEA *Le relazioni interaziendali nella dinamica competitiva*, Parma, 29 ottobre 1999.
- GRANT R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- GREINER, L., METZGER R., *Consulting to management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1983.
- GUATRI L., *La produzione ed il mercato*, Giuffrè, Milano 1950
- HAMEL G., HEENE A. (eds.), *Competence-based competition*, Wiley, Chichester, 1994.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, maggio-giugno, 1990.
- KELLEY, R. E., "Should you have an internal consultant?", *Harvard Business Review* 57, 1979.
- KOGUT B., ZANDER U., "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Studies*, 3, 1992.

- LEONARD-BARTON D., "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, n. 13, 1992.
- LIPPMAN S.A., RUMELT R.P., "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, 13, 1982.
- LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- LORENZONI G., LIPPARINI A., "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale", *L'Industria*, 4, 1996.
- MAHONEY J.T., PANDIAN J.R., "The Resource Based View within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13, 1992.
- MARCH J.G., SIMON H.A., *Teoria dell'organizzazione*, Ed. Comunità, Milano, 1966.
- MASINI C., *L'organizzazione del lavoro d'impresa*, I, Giuffrè, 1960
- MIGLIACCIO M., "Innovazione, interazione, internet: le chiavi della New Economy per le imprese competitive", *Rassegna Economica*, 4, 2000.
- NELSON R.R., WINTER S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Belknap, Cambridge, Mass., 1982.
- NONAKA I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5, 1994.
- PACI I., *Aspetti proprietari e governo d'impresa*, Università degli Studi di Firenze, 1990
- PAYNE, A. T., "New trends in the strategy consulting industry", *Journal of Business Strategy* 7, 1986.
- PENROSE E., *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, London, 1959.
- PETERAF M.A., "The cornerstone of competitive advantage: a Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14, 1993.
- PETIX L., *Aspetti tipici di analisi strategica, di competizione globale e di finanza internazionale*, Cedam, Padova, 1994.
- PODESTÀ S., "Intangibles e valore", Relazione al Convegno sul tema *Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attenuarne i divari?*, Milano, 27 novembre 1992.
- POLANYI M., *The tacit dimension*, Doubleday Anchor, Garden City, New York, 1967.
- PORTER M.E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Edizioni Tipografia Compositori, Bologna, 1982.
- REED R., DEFILIPPI R.J., "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15, 1990.
- RONCACCIOLI M., *Un'analisi empirica dell'imprenditorialità*, Cedam, 1986
- RULLANI E., "La strategia dell'impresa. Dal post-moderno all'auto-organizzazione", *Politica ed Economia*, 5, 1991.
- RULLANI E., "Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale", in RISPOLI M., (a cura di), *L'impresa industriale. Economia e management*, Il Mulino, Bologna, 1984.
- RUMELT R.P., "Theory, strategy and entrepreneurship", in TEECE D.J., (a cura di), *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, 1987.
- RUMELT R.P., "Towards a strategic theory of the firm", in LAMB R., (a cura di), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- SANCHEZ R., HEENE A., "Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition", *European Management Journal*, 15, 1997.
- SARACENO P., *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria editrice, Venezia 1972
- SCHOEMAKER P.J.H., "Strategy, complexity and economic rent", *Management Science*, 36, 1990.
- SCHUMPETER J.A., "The creative response in economic history", *Journal of Economic History*, 7, 1947.
- SCICUTELLA M., *La gestione d'impresa. Tra innovazione tecnologica e flessibilità organizzativa*, Cacucci Editore, Bari, 1999.
- SELZNICK P., *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York, 1957.
- SENGE P., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1992.
- SIANO A., *Le capacità nel governo dell'impresa*, Centro Studi ARNIA, Salerno, 2000.
- SNOW C.C., HREBINIAK L.G., "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980
- TEECE D.J., PISANO G., "The dynamic capabilities of the firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3, 1994.

- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 1997.
- VALDANI E., "Dalla concorrenza alla ipercompetizione, dalla evoluzione alla coevoluzione", *Economia & Management*, 5, 1997.
- VICARI S., "Risorse aziendali e funzionamento d'impresa", *Finanza Marketing e Produzione*, 3, 1992.
- VICARI S., *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etaslibri, Milano, 1998.
- WERNERFELT B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 1984.
- WILLIAMSON, O. E., *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York, 1985.
- WINTER S.G., "Knowledge and competence as strategic asset", in TEECE D.J. (a cura di), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, 1987.