

POLITECNICO DI MILANO

**Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**



**La delega dell'autorità decisionale sulle decisioni
strategiche:
Un'analisi del caso italiano**

Relatore: Prof. Cristina Rossi Lamastra

Correlatori: Ing. Paola Rovelli

Tesi di Laurea Magistrale di:

Federico Brambilla 801027

Alberto Bonvini 799961

Anno Accademico 2014/2015

Executive Summary: Italiano	6
Executive Summary: English	8
1. RASSEGNA DELLA LETTERATURA	10
1.1 Metodo di ricerca della letteratura	10
1.1.1 Definizione di delega	10
1.2 Principali teorie utilizzate negli studi della delega	13
1.2.1 Teoria dell'agenzia	13
1.2.1.1 <i>Critica alla teoria dell'Agenzia</i>	18
1.2.3 Information processing	19
1.2.4 Contingency theory	22
1.2.5 Teoria dei costi di transazione	26
1.3 Determinanti della delega	26
1.3.1 Contingenze esterne	27
1.3.2 Livello di impresa: innovazione, ricerca e sviluppo	29
1.3.3 Livello di team: il trust	31
1.3.4 Livello individuale: le competenze degli individui	32
1.4 Impatto della delega sui comportamenti e sulle performance	34
1.4.1 La delega e gli effetti su senso di appartenenza e autostima – componenti motivazionali.....	34
1.4.2 La delega per perseguire comportamenti illeciti	37
1.4.3 Le performance in funzione del processo di delega.....	39
2. DEFINIZIONE DELLE IPOTESI	43
2.1 Framework della ricerca	43
2.2 Ipotesi: caratteristiche del CEO	44
2.3 Ipotesi: caratteristiche del top management team	47
2.4 Ipotesi: caratteristiche dell'impresa.....	51
3. DATI E METODOLOGIA	53
3.1 Il progetto StiMa.....	53
3.2 Elaborazione del questionario	54
3.4 Somministrazione del questionario	60
4. ANALISI EMPIRICA DELLE DETERMINANTI DELLA DELEGA DELL'AUTORITA' DECISIONALE	66
4.1 Gli strumenti a supporto dell'analisi.....	66
4.2 Le variabili usate per il test delle ipotesi.....	67
4.2.1 La Variabile Dipendente: Delega	67
4.2.2 Le variabili esplicative.....	71
4.2.3 Le variabili di controllo.....	77
4.3 Le statistiche descrittive	81
4.4 Analisi dei risultati	83
5. CONCLUSIONI	100
5.1 Discussione dei risultati.....	100
5.2 Limiti della ricerca.....	104
5.3 Futuri sviluppi della ricerca	105
Bibliografia	108
APPENDICE	116
Appendice A - Questionario progetto StiMA	116

Appendice B – Lettera di presentazione progetto StiMa	130
Appendice C – Email inviata ai CEO	130

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - La delega e le sue determinanti	27
Figura 2 - Delega: un modello generale.....	28
Figura 3 - Scenari di comportamento	29
Figura 4 - Modello empirico: gli effetti della delega.....	35
Figura 5 - Gli impatti del processo di delega	42
Figura 6 - Popolazione, campione	59
Figura 7 - Elaborazione del questionario: schema generale	62
Figura 8 - Cluster decisionali: percentuali	70
Figura 9 - Cluster decisionali: valori assoluti.....	71

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Ipotesi	52
Tabella 2 - I memebri del TMT.....	54
Tabella 3 - Classificazione della popolazione.....	58
Tabella 4 - Campione risposte : percentuali.....	63
Tabella 5 - Campione risposte : valori assoluti	64
Tabella 6 - Campione risposte : il contesto delle imprese	64
Tabella 7 - Campione risposte : Istruzione del CEO	65
Tabella 8 - Il potere decisionale	69
Tabella 9 - Cluster decisionali.....	70
Tabella 10 - Matrice di correlazione.....	77
Tabella 11 - Variabili utilizzate per il test delle ipotesi.....	81
Tabella 12 - Stastiche descrittive	82
Tabella 13 - Analisi dei risultati delle 9 ipotesi formulati.....	85
Tabella 14 - Output modelli	99

Executive Summary: Italiano

Questo elaborato si pone l'obiettivo di affrontare il tema della delega dell'autorità decisionale nelle imprese italiane con un particolare *focus* sulla delega da parte del "capo azienda" (ad esempio, amministratore delegato, presidente esecutivo, da ora in avanti indicato con il termine di Chief Executive Officer) al Top Management Team (TMT), ossia il gruppo di individui che è responsabile della strategia dell'impresa (Cyert & March, 1963). A tal proposito è interessante notare che la letteratura non offre una definizione univoca di cosa si intenda per Top Management Team. Di sicuro come affermano Hambrick e Mason, costituisce il nucleo centrale e dominante in grado di plasmare l'impresa (1984), generalmente formato da un ristretto gruppo di persone coinvolte ai più alti livelli dell'impresa che devono rispondere a quesiti che definiscono il posizionamento strategico di un'impresa e ne identificano il business di appartenenza (Banetl, Jackson 1989). Il punto centrale sta nel riconoscere il fatto che il TMT non costituisce un comune gruppo di lavoro, proprio per la peculiarità delle azioni che gli individui facenti parte sono chiamati a svolgere, infatti:

- Prendono decisioni di importanza strategica per il futuro dell'impresa;
- Le decisioni che questi individui devono prendere sono esposte ad un alto livello di rischio;
- Queste stesse decisioni hanno un impatto significativo sull'intera impresa in termini di struttura, processi, ruoli e risultati.

Con il crescere della complessità nelle strutture organizzative, assume vitale importanza carpirne i meccanismi di funzionamento. In un certo senso, ogni impresa è una miniatura del sistema economico e la questione di centralizzare vs. decentralizzare le decisioni, soprattutto quelle strategiche, assume un ruolo fondamentale. Il tema del nostro lavoro si inquadra in quello più generale dell'importanza della delega nelle imprese e nelle organizzazioni. Una domanda rilevante è quindi: le decisioni riguardanti produzione, approvvigionamento, politiche di prezzo, definizione dei budget, e remunerazioni salariali sono prese dal CEO oppure delegate alle prime linee di riporto diretto a lui più vicine? La nostra trattazione cercherà di rispondere a

questo quesito, ripercorrendo gli studi di quanti ci hanno preceduto, per poi arrivare ad analizzare come le teorie, relative alla delega dell'autorità decisionale, si declinino nella relazione tra CEO e il TMT. Il Capitolo 1 è dedicato a una rassegna della letteratura che ha affrontato il tema della delega dell'autorità decisionale, identificando quali siano le determinanti della delega dell'autorità decisionale nelle imprese. Tale rassegna sarà la base per poi inferire come tali determinanti si riflettano nel rapporto tra CEO e TMT. Le principali teorie organizzative presenti in letteratura a cui abbiamo fatto riferimento sono l'*agency theory* e l'*information processing theory* per quanto riguarda la dimensione a livello di CEO e TMT, la teoria dei costi di transazione che si sviluppa a livello di impresa ed infine la *contingency theory* che considera le variabili riferite al contesto esterno all'impresa.

Nel capitolo 2 vengono esposte le ipotesi da noi formulate e che sono state strutturate dividendole in: ipotesi relative alle caratteristiche del CEO, ipotesi relative alle caratteristiche dei gruppi di lavoro, ovvero il *team*, ed infine ipotesi riguardanti l'impresa in generale.

Nel capitolo 3 verrà presentata la metodologia del lavoro di tesi. In particolare, verrà esposta la struttura del questionario attraverso cui le imprese hanno potuto fornire i dati necessari e il campione di riferimento considerato. Per testare le nostre ipotesi utilizzeremo un modello econometrico, descritto nel capitolo 4. Il campione di riferimento su cui si basa l'analisi è costituito da circa duecento imprese provenienti da una popolazione d' imprese italiane, differenti per settore di appartenenza e dimensione.

Infine, nel capitolo conclusivo discuteremo i risultati derivanti dall'analisi econometrica, dove oltre alle conclusioni, saranno forniti alla luce di quanto esposto, alcuni spunti di riflessione come nostro contributo personale all'attività di ricerca.

Executive Summary: English

The following study aims to analyze the theme of the delegation of decision authority within the Italian firms with a strong focus on the delegation that the Chief Executive Officer (hereafter the CEO) grant to the Top Management Team (TMT) defined as the dominant coalition of individuals responsible for setting firm's strategic direction (Cyert & March, 1963). For sure, according to Hambrick e Mason, the TMT represents the central and dominant team able to shape the firm (1984). The main point is to recognize the fact that the TMT is not a common working team, properly because of the decision that the members of the TMT are called to take:

- 1. Fundamental strategic decisions for the firm future;**
- 2. Decisions characterized by a high level risk;**
- 3. Decisions that have a significant impact on the whole firm in terms of structure, processes, roles and results.**

Given the increasing complexity of current firms' organizational structures, it becomes extremely important to understand how firms' internal organization works. It is possible to say that any big corporation is, in a way, a miniature of the economic system and the question dealing with centralization Vs decentralization of decision authority is of fundamental importance. A relevant question is: do decisions related to production, supply chain, pricing, budgeting and salary compensation have to be centralized in CEO's hand or other top executives, according to their vision, make autonomous decisions? Our work aims to answer to these questions, building on previous studies and ending up with a quantitative analysis on how these theories are declined in the relation between the CEO and the TMT. Chapter 1 provides a review of the literature that examined this theme, identifying which are the determinants of delegation. In other words, we intend to take stock of the determinants that

stand to the roots of the mechanisms that guide the dynamics of decision-making allocation in a firm, and then infer how these are reflected in the relation CEO-TMT. The main organizational theories considered in literature are the agency theory and the information processing theory concerning the CEO-TMT dimension, the transactional cost theory regarding the firm dimension and the contingency theory for the external environment dimension.

In chapter 2, we illustrate the hypothesis that we have formulated and grouping them in: hypotheses referred to the CEO characteristics, hypotheses referred to the team characteristics and hypotheses referred to the firm characteristics. In the chapter 3 is it described the methodology that we utilized to search the information about the theoretical and quantitative section collected for the analysis. Moreover, it will be described both the structure of the survey, through which the firms provided us data, and the sample of the analysis. To test our hypotheses we resort to an econometric model that will be deeply described in the chapter 4. The analysis is based on a sample of more than one hundred firms coming from a population of Italian firms, differing across size and industry of operation.

Finally, in the conclusive chapter, we will discuss the results of the econometric analysis and we offer reflections as our personal contribution to the research.

1. RASSEGNA DELLA LETTERATURA

1.1 Metodo di ricerca della letteratura

Di seguito illustriamo la metodologia adottata per la ricerca della letteratura di riferimento. All'inizio abbiamo condotto una ricerca sul database Scopus.com, utilizzando delle *keyword* che potessero individuare degli articoli scientifici attinenti al nostro tema d'analisi, tra quelle utilizzate: *delegation-organization*, *determinants-delegation*, *TMT-delegation*, *CEO-delegation*, *CEO-TMT*, *decision making-delegation*, *delegation-authority*. Gli articoli trovati sono stati oggetto di selezione per determinare la loro effettiva attinenza al contenuto della tesi e filtrati per rilevanza, tipologia di contributo (teorico vs. empirico) e natura dello studio (quantitativo vs. qualitativo). Abbiamo continuato il lavoro, ricercando gli articoli citati negli articoli selezionati, così da poter ricostruire tutta la letteratura che si è occupata del tema per poter offrire una trattazione completa.

In questa sede sono dunque stati scelti prevalentemente articoli contenenti aspetti empirico-quantitativi e solo residualmente alcuni puramente teorici che tuttavia sono in grado di fornire chiaramente linee guida per studiare la delega dell'autorità decisionale.

1.1.1 Definizione di delega

Prima di tutto è lecito domandarsi cosa sia la delega. In generale intendiamo il processo attraverso cui il delegante demanda al delegato l'esercizio esclusivo dell'autorità decisionale, senza perderne la titolarità e conservando nell'attività delegata poteri di ingerenza, quali quelli della direttiva e di sorveglianza. Per effetto di questa allocazione dell'autorità, il delegato viene a trovarsi nella medesima posizione formale del delegante (normalmente un suo superiore), così da esercitare l'autorità in nome proprio e le azioni compiute nell'espletamento dell'attività delegata sono a lui imputabili. Quindi questo processo di allocazione dell'autorità decisionale avviene all'interno

dell'impresa, tra individui appartenenti a differenti livelli gerarchici. Scopo della nostra indagine è individuare le determinanti della delega dell'autorità decisionale, per poi inferire su di esse e cercare di capire come queste impattino nel rapporto tra CEO e i membri del TMT all'interno delle aziende italiane. Quando ci si riferisce all'autorità è giusto contestualizzarne la sua natura. Max Weber (1978) usa definire il potere come la capacità di far prevalere la propria volontà nonostante la resistenza altrui. Però questa definizione non aiuta a comprenderne il significato se non specificando a quale tipologia di potere ci si riferisca. Noi ci concentriamo su quello burocratico ¹, ossia quello presente in un sistema formalizzato e regolamentato nella sua applicazione da un sistema giuridico. L'ambiente in cui è applicato è un sistema di mercato in cui gli agenti operano per perseguire gli obiettivi strategici delle imprese, volti a massimizzare i risultati economici. Bisogna identificare dunque, i meccanismi e le motivazioni capaci di indirizzare le azioni delle persone che vi lavorano, verso il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. I capi che detengono l'autorità formale (nel seguito manager) devono definire quali attività vadano intraprese e da parte di quali individui queste debbano essere svolte. Gli individui che detengono dell'autorità formale, sono per natura *time constrained*, ossia hanno vincoli di tempo tali per cui sono costretti a delegare parte delle loro attività a individui subordinati (March & Simon, 1959). Nei loro ruoli manageriali quindi, dovranno fronteggiare quotidianamente il trade-off tra costi e benefici che delegare tali decisioni comporta. Questa forma di conferimento dell'autorità può avvenire attraverso forme di delega esplicita, in cui si definiscono con chiarezza, contenuti e limiti dei poteri o con forme di *empowerment* non formalizzate tra un manager e il suo team.

Ovviamente anche la struttura organizzativa dell'impresa ha delle implicazioni in riferimento a processi decisionali e livello di delega. Zielinski (1963) fornisce una definizione chiara e distintiva di modello centralizzato o decentralizzato del potere. Secondo lo studioso il primo si definisce quando esiste più di un livello gerarchico all'interno di un'organizzazione, ma le decisioni vengono

¹ Per Weber le altre forme di potere sono: quello primitivo, in cui il potere è manifestazione di un atto di forza, o a livello di carisma, risultato di caratteristiche di taluni individui in grado di far leva su tratti della personalità speciali.

prese solamente dal vertice. Un modello puramente decentralizzato invece è rintracciabile all'interno di una struttura piatta, con un solo livello, dove gli individui prendono le decisioni in totale autonomia, senza che gli vengano imposte dall'alto. Il classico modello che lo rappresenta è il libero mercato, dove dei soggetti prendono le decisioni per estrarre un beneficio personale dal mercato, senza che queste siano definite da organi superiori come nei mercati regolamentati.

In generale i processi decisionali all'interno di un'impresa si possono classificare in un *continuum* a seconda del livello di autonomia che ha il decisore relativamente ad una attività da svolgere, tra questi vi è quello di delega:

- 1. Processi decisionali autocratici**
- 2. Processi decisionali consultivi**
- 3. Collaborativi-congiuntivi**
- 4. Processi decisionali delegati**

Rispetto agli altri processi decisionali, si distingue perché si effettua nei confronti di un singolo agente e non rispetto a gruppi di persone, senza la necessità di avere approvazione da un potere superiore. La sua decisione una volta presa diventa esecutiva non appena si procede alla sua esecuzione. Le decisioni delegate si possono poi ricondurre a due tipologie (Farneti & Bartolini, 2009):

- 1. Decisioni gestionali complessive**
- 2. Decisioni gestionali settoriali**

In generale queste due categorie decisionali si differenziano rispettivamente per i contenuti più elevati e di carattere strategico contro quelli puramente funzionali e a carattere routinario. Non di poco conto è capire con che continuità si adoperi la delega nell'impresa e con quale estensione nei vari livelli gerarchici. Possiamo riscontrare nella realtà, aziende che pur adottando

una struttura piatta e decentrata, mantengono al vertice la totalità del potere decisionale in relazione ad aspetti strategici.

1.2 Principali teorie utilizzate negli studi della delega

1.2.1 Teoria dell'agenzia

In tempi recenti Fehr, Herz e Wilkening (2013), partendo dal classico modello principale-agente (Aghion & Tirole, 1997) offrono un chiaro spunto per capire da un punto di vista empirico la relazione oggetto di analisi. Un capo ed un dipendente devono attivare un progetto tra un gran numero di potenziali alternative per l'implementazione. Il principale ha il potere decisionale, il sottoposto può inizialmente solo fornire delle raccomandazioni. I payoff dei due soggetti non sono noti ex ante. Ciò che è meglio per il primo può non esserlo per il secondo, ergo le funzioni obiettivo dei due individui possono differire. La possibilità che la decisione suggerita dal dipendente possa essere ribaltata dal capo, porta quest'ultimo a offrire una prestazione al di sotto delle sue possibilità. Quindi si costituisce una sorta di conflitto d'interesse che può essere risolvibile solo se il principale delega autorità così da conferire il diritto al sottoposto di decidere. Ovviamente affinché ci siano le condizioni perché ciò accada, il guadagno atteso per il capo deve essere relativamente alto, così che il costo per la perdita di controllo sia basso. Se non fosse garantita questa condizione, volendo massimizzare il payoff atteso, il superiore finirebbe per trattenere l'autorità e prendere la decisione finale.

Il principale mostra una forte preferenza per la ritenzione dell'autorità nonostante si trovino in una condizione di poter vedere aumentare il loro guadagno atteso qualora decidesse di delegare il potere. Si evince quindi una chiara volontà a sacrificare una parte del ricavo potenziale pur di mantenere nelle proprie mani il potere. Ergo egli paga per avere il diritto di poter decidere. Questo non si spiega attraverso eventuali aspettative pessimistiche sull'impegno dei relativi sottoposti, ma si configura come una preferenza che scaturisce da aspetti psicologici, anche di fronte all'evidenza che il contributo dei dipendenti possa rilevarsi importante. Secondo, vi sono degli importanti

risvolti dal punto di vista dell'impegno che i due soggetti offriranno sul lavoro. Coloro i quali sono investiti dell'autorità formale tendono ad esser più produttivi. I subordinati invece percepiranno come demotivante l'impossibilità di far valere le proprie idee e quindi saranno portati a non offrire alcuno sforzo. In un modello basato sull'equilibrio di Nash, ovviamente questa è una soluzione di equilibrio non efficiente. Questa distorsione conduce a delle conseguenze economiche come la riduzione del valore d'impresa, una diminuzione dei payoff degli stessi capi e dipendenti. Come affermato precedentemente, un principio che deve esser perseguito per conseguire un buon *commitment* aziendale è delegare. Infatti il beneficio di godere di performance sopra la media di pochi non è tale da preferire questo assetto organizzativo. Sarebbe opportuno dunque riallocare in modo appropriato l'autorità ai diversi livelli della struttura gerarchica, così da valorizzare tutte le risorse. Ovviamente questa trattazione si fonda sui risultati di precedenti filoni di indagine che ci accingeremo ad esporre.

L'*Agency Theory* trae origine da degli studi condotti tra gli anni del 1960 e 1970, esplorando la condivisione del rischio all'interno di relazioni di gruppo e tra individui. Gradualmente lo studio si è focalizzato da tematiche legate al rischio verso tematiche di cooperazione e divisione del lavoro tra individui aventi differenti obiettivi. (Eisenhardt, 1989). Come risultato di questo processo si ottiene la definizione del modello principale-agente che affronta il problema dell'*agency*, una delle interazioni principali tra individui affrontate dalla letteratura. In cosa consiste viene efficacemente spiegato dal seguente articolo accademico: "...*an agency relationship has arisen between two (or more) parties when one, designated as the agent, acts for, on behalf of, or as representative for the other, designated as principal...*" (Ross, 1973). Fin da subito è evidente come si delinea un tema di valutazione del processo di delega nel momento in cui l'agente debba svolgere un compito/azione su incarico da parte del principale. Questa è la tipica relazione che si instaura nel mondo del lavoro tra un datore di lavoro e un suo impiegato o tra governante e governato, tra re o suddito.

La teoria ebbe tra i maggiori esponenti Eisenhardt che in una serie di articoli pubblicati a metà degli anni '80 incominciò a fornire una chiara interpretazione

di quali applicazioni ed implicazioni avesse questa teoria in ambito organizzativo. Essa spiega come organizzare al meglio la relazione tra la parte (il principale) che determina compiti e carichi di lavoro da portare a termine, ed il sottoposto (l'agente), colui il quale viene designato per svolgerli. E' evidente come per talune situazioni, in cui a questi compiti è associata la necessità di avere una certa autorità per poterli svolgere, il capo debba necessariamente ricorrere alla delega di potere decisionale, affinché sia un sottoposto ad agire per suo conto. Le implicazioni da un punto di vista delle performance sono considerevoli dato che in un'organizzazione gli obiettivi di individui, gruppi e divisioni possono essere in conflitto. La presenza di obiettivi contrastanti tra parti differenti, può generare effetti negativi a seguito dell'implementazione di azioni incompatibili fra loro e condurre ad un impatto generale negativo sulle performance di un'impresa. Quindi affinché sia massimo il beneficio estraibile dall'azione di delega, è necessario che le azioni degli individui che potenzialmente possono avere delle ripercussioni su altri gruppi a loro interconnessi, siano allineate. Questa tema assume tanta più importanza quando l'autorità di prendere una specifica decisione, viene delegata a persone che non hanno visibilità dell'impatto delle proprie azioni su quelle degli altri. Quindi la sfida principale per le imprese è di armonizzare gli interessi del principale e quelli degli agenti sottostanti, insigniti dell'autorità decisionale.

Il contesto:

- 1. Organizzazioni composte da reti relazionali tra individui e gruppi di individui i cui obiettivi sono in conflitto;**
- 2. Principale e agente sono entrambi alla ricerca di benefici personali, in quanto soggetti che operano in un contesto di mercato, e per tale ragione perseguono interessi personali.**

Vi sono due scenari:

Il primo è caratterizzato da completa informazione, ed il comportamento dell'agente è osservabile dal principale, e le sue azioni e motivazioni sono trasparenti. La soluzione per questo scenario è quella di sottoscrivere un

contratto che tenga in considerazione il comportamento dell'agente che fa un servizio.

Ovviamente questa situazione non è applicabile nella realtà in quanto fra i soggetti si innescano problemi di asimmetria informativa (Philips, 1988). L'asimmetria informativa si è soliti definirla come quella condizione di mercato in cui alcuni soggetti dispongono di alcune informazioni che altri non possiedono. Quindi l'informazione è presente solo su un lato del mercato, facendo scaturire dei vantaggi espliciti in termini conoscitivi, che impattano qualsiasi forma contrattuale tra due o più controparti.

Il secondo è quindi uno scenario caratterizzato da informazione incompleta e in questo caso un salario fisso può creare degli incentivi nell'agente a non sforzarsi e a non responsabilizzarsi dato che la sua ricompensa sarà la stessa indipendentemente dalla qualità del suo lavoro o dallo sforzo (inteso come azioni che persone non compierebbero se non adeguatamente remunerate, quindi non solo ore lavoro (Gibbons, 1998)).

Il principale non ha visibilità del livello di fatica profusa dalla risorsa. Questo genera una serie di problemi:

1. La funzione d'utilità dell'agente e del principale sono spesso in contrasto. Il datore di lavoro è interessato a massimizzare la produttività, il profitto e il valore dell'impresa, mentre il lavoratore può voler rincorrere dei benefici personali sfruttando le opportunità offertegli dall'impresa (come salario, status e know-how) con il minimo sforzo;
2. Vi è un'asimmetria informativa tra principale e agente che è sottostante alle motivazioni comportamentali dei due soggetti, dato che il principale non sa che informazioni ha l'agente;
3. Si presenta un problema di "azzardo morale" dato che il principale non può verificare a priori quello che è il *commitment* offerto dall'agente, se non a posteriori, una volta consuntivato il risultato delle sue decisioni;
4. Si verificano fenomeni di selezione avversa, ovvero un agente può dichiarare un'esperienza/abilità superiore rispetto a quella posseduta

realmente. Il principale non può verificare che l'agente sia disegnato correttamente per il lavoro per cui è stato assunto (Greenwald, 1986).

5. Vi è una differenza tra principale e agente in relazione all'attitudine al rischio.

Soluzioni:

1. Aumentare la qualità e quantità delle informazioni rispetto al comportamento dell'agente. Questo può essere fatto attraverso l'aumento del livello di gestione, sorveglianza e adozione di un meccanismo di controllo e monitoraggio, come i sistemi di *budgeting*. Fornire uno salario fisso al lavoratore inoltre non è la soluzione ideale per risolvere quello che sono i problemi di selezione avversa e di *moral hazard*. Nonostante questo può essere costoso e molto spesso inefficiente nel risolvere il problema di asimmetria informativa. La sorveglianza può avere delle implicazioni rispetto a tematiche di *privacy*, ripercussioni etiche e molto spesso negative sul *commitment* del lavoratore (Jensen & Meckling, 1976).
2. Un'opzione è utilizzare strumenti d'incentivo come: commissioni, condivisione dei profitti, porre comunque delle limitazioni all'azione dell'agente e far leva sulla possibilità di licenziare quest'ultimo. Questi meccanismi riducono l'incentivo di selezione avversa o *moral hazard* degli agenti, dato che la loro remunerazione ora è in funzione delle stesse performance che sono disposti ad offrire, con una condivisione del rischio d'impresa (Fama & Jensen, 1983). Lo svantaggio di questo approccio è che talvolta remunerare le persone su risultati che hanno componenti incontrollabili, come fattori esterni, può far sì che si verifichino casi con buoni risultati ma a fronte di scarsi sforzi e viceversa.

Le assunzioni alla base del modello sono che l'essere umano è un individuo con interessi personali, razionalità limitata e avversione al rischio, mentre a livello d'organizzazione ci si focalizza sulle divergenze tra obiettivi e le asimmetrie informative. L'analisi è a macro livello, ma la soluzione dei

problemi è specifica per ogni impresa, poiché influenzata dall'ambiente in cui opera e dalle caratteristiche interne dell'organizzazione.

1.2.1.1 Critica alla teoria dell'Agenzia

Molte delle teorie organizzative assumono l'uomo essere un soggetto che adotta comportamenti individualisti opportunistici ed auto servizievoli, motivati solo dal soddisfacimento di obiettivi personali (Williamson O. E., 1993). L'agency in particolare nasce per studiare i conflitti d'interessi tra *stakeholders* e ne studia meccanismi per risolverli e ne descrive gli scambi economici che intercorrono nelle relazioni. Da un lato il principale vuole massimizzare i propri benefici e nel contempo minimizzare la ricompensa dell'agente. Dall'altro lato l'agente vuole massimizzare la propria utilità a fronte di una minimizzazione dello sforzo offerto. In questo contesto si inserisce la *Stewardship theory* sviluppata come critica all'*Agency*. Entrambe descrivono possibili situazioni tra la proprietà e i suoi lavoratori, ma evidenziando differenti risultati. La *Stewardship theory* rigetta le assunzioni dell'agency e presuppone un contesto in cui il soddisfacimento degli obiettivi degli *shareholders* rientri nell'interesse dei manager. La separazione tra proprietà e controllo non significa automaticamente un conflitto di interessi tra i due. Nell'agency l'enfasi è sulla costruzione di meccanismi contrattuali e di incentivo così che l'agente non ottenga i propri obiettivi alle spese del suo capo. Qui gli obiettivi invece sono condivisi e le attività dei manager sono nell'interesse dell'organizzazione. Questa differenza secondo Donaldson and Davis (1993) è possibile se si fa un'assunzione sul comportamento dell'uomo. Il modello propone un comportamento del manager pro-organizzazione e collettivista, che trae maggior beneficio nell'essere a disposizione del gruppo (impresa), piuttosto che alla ricerca di soddisfazioni individuali. Quindi questa assunzione fa sì che vi sia un allineamento degli interessi del singolo con quelli della collettività. Le relazioni dunque si basano su rapporti di fiducia e il principale supporta e opera operazioni di *empowerment* nei confronti del sottoposto così da massimizzare l'utilità della sua azione. Studi empirici hanno confermato che il controllo spesso genera un comportamento più individualista, quindi riducendolo è possibile ottenere maggiore proattività e fiducia tra le persone, anche in assenza di controllo (Hill C. W., 1990). Questa analisi riteniamo sia

tanto più vera quanto generalmente ci si sposta verso i vertici aziendali, come nel caso della nostra analisi. Infatti:

- 1. Gli *stakeholder* hanno interessi economici e non;**
- 2. Un'impresa non è solo un insieme di contratti ma anche un'associazione volontaria di persone;**
- 3. Si verifica uno spostamento delle imprese dal massimizzare il valore per gli azionisti ad un'attenzione verso la soddisfazioni di tutti gli *stakeholders*.**

1.2.3 Information processing

Il concetto di elaborazione dell'informazione è stato alla base di un filone di ricerca denominato "*Information Processing Theory*" che annovera tra i suoi massimi esponenti Thompson (1967), Galbraith (1973), Tushman e Nadler (1978), Knight e McDaniel (1979). In un processo decisionale un'organizzazione può trovarsi in condizione di:

- 1. Avere scarsa informazione**
- 2. Essere in possesso di un eccesso d'informazione**
- 3. Dover fronteggiare un cambiamento**

Gli individui sono soggetti economici che non rispettano gli assiomi fondamentali dell'approccio logico. la razionalità di quest'ultimo infatti viene limitata nel senso che la scarsità di risorse non è informazione ma fa parte del processo di elaborazione ricercarla. Egli tende a far scelte soddisfacenti piuttosto che ottimali, sia per i vincoli imposti dall'organizzazione, sia per i limiti risultanti dal sistema cognitivo umano (Simon, *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization.*, 1947). Se non esistessero dei limiti, una volta acquisito il contenuto informativo sarebbe disponibile a tutti senza costi. Nella realtà dei sistemi economici però per acquisire un'informazione o per utilizzarla, ogni membro deve sostenere un costo, che in termini semplificativi può essere rappresentato dal tempo che investe per entrare in possesso di tale conoscenza. L'impresa è di fatto un

sistema d'elaborazione che necessita d'informazione di qualità per misurarsi con l'incertezza ambientale e migliorare le proprie capacità di *decision making*. Questa incertezza deriva dalla complessità e dalla frequenza con cui cambiano sue variabili dell'ambiente in cui opera. Egelhoff (1982) distingue tra due tipi di processi d'informazioni: quello tattico, che si preoccupa dei problemi quotidiani e quello strategico, con effetti nel lungo periodo. La struttura organizzativa non è altro che una variabile dipendente che si modella sulla base delle strategie dell'impresa. E' evidente come ogni impresa debba far combaciare le sue capacità di elaborazione con le sue esigenze informative. Sarà necessaria di tanta più informazione quanto più le attività dell'impresa e l'ambiente in cui opera sono contraddistinte da incertezza, come sottolineato da Galbraith: "*the greater the uncertainty of the task, the greater the amount of information that must be processed between decision makers during the execution of the task to get a given level of performance*" (1974). Se la capacità di elaborazione è troppo limitata, l'azienda non è in grado di essere efficiente. Stesso discorso vale al contrario, se troppo grande, l'organizzazione può essere vista come una macchina troppo burocratica e quindi sprecherà inutilmente risorse nell'elaborare l'informazione senza che questa sia necessaria per fronteggiare i problemi. Galbraith sottolinea come la criticità di ogni forma di organizzazione è la capacità di gestire le situazioni non routinarie che non possono essere previste o pianificate. Dotarsi di differenti assetti organizzativi è fondamentale per implementare le strategie più adatte per incrementare la capacità di pianificazione e ridurre così gli eventi eccezionali. Vi sono quattro differenti strategie per ottenere la capacità di elaborazione sufficiente, per far fronte a queste problematiche. Queste sono raggruppate in due categorie.

La prima mira a ridurre fabbisogno totale d'informazioni, la seconda invece, ad aumentare la potenza di elaborazione.

- Ridurre il fabbisogno totale:

1. *Creazione di risorse in eccesso*. La creazione di *buffer* come nel caso di scorte, nell'allungamento delle *deadlines* e nell'aumento dei budget possono potenzialmente ridurre l'incertezza, e conseguentemente il

bisogno di elaborare nuove informazioni (ovviamente tutte queste azioni hanno dei costi).

2. *Creazione di unità autonome.* La creazione di unità autonome che possono gestire task autonomamente senza il bisogno di coordinamento con altri gruppi, riduce il bisogno di coordinamento ed integrazione tra differenti elementi all'interno dell'impresa, così da ridurre il fabbisogno totale d'informazione. Per esempio una struttura funzionale tradizionale può essere sostituita con una divisionale orientata ai processi.

- Aumentare la Potenza di elaborazione:

3. *Investire in sistemi informativi verticali.* Indirizzare i flussi informativi attraverso la progettazione di specifici linguaggi e sistemi ICT, può aiutare nella loro analisi. Infatti si possono far defluire le informazioni verso il vertice della struttura gerarchica senza causare dei sovraccarichi lungo il canale di comunicazione verticale. Tanto più è facile trasmettere l'informazione verso il vertice, quanto migliore sarà la capacità di gestire le informazioni.

4. *Creazione di "lateral relations".* In generale si tende a decentrare il potere di *decision making* verso i livelli della struttura organizzativa più consoni, a ridurre il livello di incertezza nel sistema. Vi sono diverse strategie che permettono di raggiungere questo obiettivo:

A. Contatto diretto tra manager di diverse funzioni

B. Figure di raccordo cross funzionali

C. Task Force

D. Team

E. Cross-group Manager (come project manager, program manager)

F. Manager di collegamento con ancor più autorità formale su budget

G. Strutture a matrice

Si evince come la delega sia un elemento fondamentale per adottare queste strategie. E' necessario andare ad indirizzare al livello gerarchico più appropriato l'elaborazione delle informazioni, individuando chi detiene gli strumenti e il know-how specifico per ridurre l'incertezza (Van Zandt, 1999,). Parallelamente bisogna dotarli del potere decisionale sufficiente a garantire una gestione autonoma delle attività critiche. Perché sia efficace si devono minimizzare i costi d'implementazione che ne derivano (con un chiaro riferimento anche alla *contingency theory*). Quindi è chiaro come alla base delle determinanti del processo di delega, vi sia l'esigenza di far fronte all'incertezza che pervade l'attività dell'impresa. Se non debitamente contrastata, può costituire un limite nella crescita dell'impresa stessa (Miller, 1996). Se si adottassero solo sistemi centralizzati, un principale sarebbe costretto a elaborare tutta l'informazione e prende decisioni con un'utilità marginale decrescente in funzione dell'aumentare della scala, a causa di una limitata capacità di elaborazione. Quindi empiricamente si osserva che un'azienda cresce se più manager/agenti vengono assunti e la responsabilità di elaborazione viene distribuita tra questi (Jordan, 1995).

Questo ci suggerisce che i limiti di elaborazione delle informazioni conducono non solo a un decentramento di questa stessa fase ma ad una decentralizzazione del processo stesso di *decision making*, con conseguente delega dell'autorità, così da poter decidere in autonomia, una volta acquisita la conoscenza necessaria.

1.2.4 Contingency theory

La *Contingency Theory* sviluppatasi a cavallo tra gli anni 60' e 70' negli Stati Uniti, tende a sottolineare come non esista a prescindere una forma organizzativa migliore, ma che questa, come i processi di delega, sono il risultato di risposte a variabili esterne che esercitano pressioni sull'impresa. Infatti i pilastri del suo pensiero sono riassumibili come segue:

1. **Non esiste un modo ottimale per prendere decisioni e strutturare un'impresa;**
2. **L'architettura di un'organizzazione deve essere in sintonia con il contesto in cui essa opera;**
3. **Devono essere egualmente in sintonia il sistema centrale e le sue sotto parti.**

Vroom e Yetton (1973) hanno applicato questa teoria ai processi decisionali, sottolineando come i processi di delega dipendano dalle aspettative sulle qualità decisionali degli individui che a sua volta dipende da diversi fattori:

1. **Quantità e qualità d'informazioni disponibili per i manager e i membri di un'azienda;**
2. **La probabilità che i subordinati accettino le decisioni prese dall'alto e che cooperino positivamente al processo decisionale qualora venga loro permesso di partecipare;**
3. **Il grado di accordo tra i membri in relazione ad una serie di alternative.**

Ma più degli altri Lawrence e Lorsch (1967) hanno verificato come i fattori esterni come la presenza di tecnologia, la turbolenza di un mercato, data dalla sua competizione interna e la presenza di innovazioni, costituiscano una delle determinanti principali dei processi di delega. Le organizzazioni che operano in ambienti instabili sono più produttive se utilizzano strutture poco formalizzate, decentralizzate, con un alto grado di differenziazioni dei sottosistemi, pur sempre mantenendo un alto livello di integrazione. Ergo i processi di delega dell'autorità saranno fondamentali per conseguire questo maggiore flessibilità. Al contrario imprese che operano in contesti più stabili, traggono maggior giovamento da strutture più rigide e centralizzate.

Sempre nell'ambito della teoria delle contingenze si instaura il lavoro di Lin e Germain (2003). Come sappiamo alla base di questa teoria vi è la necessità di adattare le caratteristiche dell'organizzazione all'ambiente e al contesto in cui si trova al fine di raggiungere un livello di efficienza prossima all'ottimo. Sebbene la teoria abbia una valenza scientifica largamente riconosciuta, essa trova difficoltà di spiegazione dal punto di vista empirico. Si è cercato più volte

di effettuare degli studi empirici per superare questo limite ma purtroppo, non si è mai trovato una trend generale applicabile universalmente. Lo studio di ricerca condotto da Lin e Germain (2003) ha lo scopo di colmare questo gap, sfruttando dati riguardanti imprese a controllo statale, nello scenario cinese. Le ragioni per cui si è reputato conveniente focalizzarsi sul palcoscenico asiatico sono almeno tre:

- 1. La vastità della Cina sia in termini di popolazione che d'impres**
- 2. Le sue numerose diversità rispetto alla realtà occidentale**
- 3. La sua crescente integrazione con l'economia mondiale**

Inoltre il contesto cinese sta rapidamente cambiando passando sempre più da un'economia controllata dallo stato ad un'economia dettata dalle leggi del mercato. Lo studio si basa su un modello teorico che analizza una serie di variabili di contesto. La prima di queste è il livello medio della competizione esterna all'impresa, ed interna nei confronti del mercato di riferimento. Essa non solo determina l'assetto della struttura organizzativa ma anche definisce il livello medio di turbolenza del mercato, con delle forti implicazioni sui processi innovativi delle tecnologie di mercato. A questo punto viene considerata la relazione tra le dimensioni di decentralizzazione e formalizzazione che in letteratura costituisce tuttora un punto irrisolto. Come abbiamo visto ci sono disparati pareri riguardo gli effetti che provocano quest'ultime in relazione ad un processo decisionale. La prima è spesso vista con un'accezione negativa, sebbene talvolta possa condurre a dei risultati positivi, soprattutto quando si traduce in un elemento utile per acquisire informazioni rilevanti, per organizzare le priorità e definire le strategie, intese come insieme di azioni operative, da implementare. Anche la decentralizzazione è stata più volte frutto di analisi contraddittorie in quanto può sì portare a maggiori efficienze, efficacia, flessibilità e creatività ma al contempo può essere causa di disordini, di duplicazioni di risorse e sforzi soprattutto per quanto riguarda le organizzazioni molto grandi. Importante è quindi andare a vedere la relazione che sussiste tra le due dimensioni di formalizzazione e decentralizzazione con il livello di conoscenza interno all'organizzazione. Adottare un sistema orientato alla formalizzazione delle varie attività permette infatti di catalogare

ed avere a disposizione una vasta banca di *best practice* che rende più efficiente l'utilizzo della conoscenza. Per quanto riguarda il ruolo della decentralizzazione si ha una visione contraddittoria che attiva un dilemma fondamentale: nelle organizzazioni centralizzate le informazioni sono troppo isolate verso il vertice e in quelle decentralizzate sono troppo dissipate tra le funzioni. Decentralizzazione e centralizzazione hanno due atteggiamenti diversi nei confronti della conoscenza. Possiamo dire infatti che la centralizzazione, sebbene sia considerata spesso un ostacolo all'utilizzo di conoscenza, è spesso molto efficiente per implementare la conoscenza che viene generata dalla decentralizzazione. Considerando nel modello la conoscenza tecnologica da parte della clientela un fondamentale elemento contingente è facile intuire quanto sia importante bilanciare correttamente strumenti di centralizzazione e decentralizzazione. Gli effetti delle variabili contestuali sulla struttura organizzativa che vengono modellizzati sono la turbolenza e la routine tecnologica (intesa come il livello di ripetitività che caratterizza il processo di trasformazione da input ad output). Quest'ultima è intuitivamente associata sia alla formalizzazione, in quanto i processi ripetitivi sono facilmente decomponibili e quindi compatibili con la documentazione, sia alla decentralizzazione in quanto le attività più ripetitive sono anche quelle più facilmente delegabili. Per quanto riguarda la turbolenza tecnologica e il dinamismo dell'ambiente possiamo dire che contesti caratterizzati da alta incertezza possono richiedere una pianificazione formalizzata, coordinamento e controllo delle performance, cose che in un contesto molto stabile potrebbero costituire addirittura una debolezza. La variabile principale di questo modello che sta alla base della teoria delle contingenze rimane però il livello competitivo del mercato. Sebbene non vi siano teorie esplicite a riguardo, il legame tra competizione e struttura di mercato è evidente. Si nota come ad esempio quando regole governative restringono la competizione dell'industria, le aziende preferiscono adottare strutture centralizzate e caratterizzate da procedure formali. Con questo studio empirico, Lin e German, dimostrano quindi come il controllo formale sia positivamente correlato alla crescita delle performance del settore, e specularmente la decentralizzazione è inversamente correlata alla stessa. Inoltre il controllo formale aumenta all'aumentare della conoscenza tecnologica della clientela.

1.2.5 Teoria dei costi di transazione

Tra i massimi esponenti di questi studi troviamo i ricercatori Coase (1937) e Williamson (1987). Questa teoria impatta sulla tipologia di struttura organizzativa di cui si dota l'impresa, focalizzando la sua attenzione sulla dualità esistente tra gerarchia e mercato.

I costi si dividono in due categorie:

- 1. Costi di produzione, legati allo svolgimento delle attività per la generazione degli output;**
- 2. Costi di transazione, legati all'organizzazione di un'attività, che a loro volta si dividono in costi ex ante e ex post.**

Questi ultimi sono quei costi, quantificabili o meno, che nascono quando nasce l'esigenza di uno scambio ed identificano sia lo sforzo dei contraenti per arrivare ad un accordo, sia, una volta che l'accordo viene raggiunto, i costi che insorgono per fare rispettare quanto stabilito. Tra questi individuiamo:

- 1. Il costo in tempo e denaro per definire un accordo;**
- 2. Il costo in tempo e denaro della ricerca della controparte per un dato contratto;**
- 3. I costi di ricerca di informazioni riguardanti il mercato e i suoi agenti.**

Gli autori che si sono occupati di questa materia, hanno riscontrato come la tendenza tipica negli anni sessanta, fosse di ricorrere al mercato come forma privilegiata di coordinamento e controllo nelle grandi organizzazioni aziendali private, favorendo il diffondersi di processi di delega dell'autorità. Il perseguimento da parte dei singoli operatori di interessi personali ha però causato una brusca retromarcia e l'introduzione massiccia di sistemi gerarchici verticali, anche grazie a sistemi ICT.

1.3 Determinanti della delega

Abbiamo quindi visto una serie di teorie che trattano il tema della delega da punti di vista differenti. In questa parte vogliamo ora andare a capire cosa

attiva i processi di delega e quindi le cause responsabili di tale dinamica. Riteniamo utile dunque utilizzare un modello qualitativo, illustrato in figura 1, che identifichi queste determinanti .

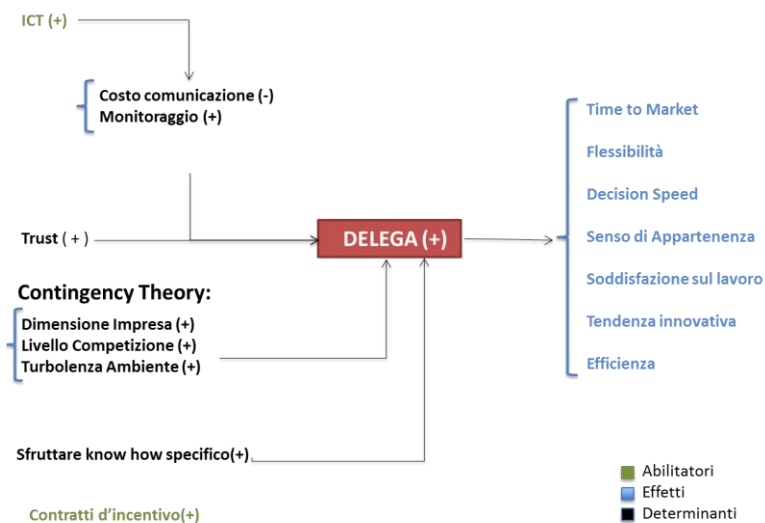


Figura 1 - La delega e le sue determinanti

1.3.1 Contingenze esterne

Coerentemente con quelle che sono le nuove direttive di ricerca, e quello che è il nostro obiettivo, ossia indagare le determinanti della delega tra CEO e TMT, lo studio di Sengul e Gimeno (2012) ha incominciato ad indagare quali effetti si manifestano ai vertici aziendali. La delega è uno strumento di governo necessario nelle grandi imprese, attraverso cui gli *shareholders* necessariamente delegano decisioni strategiche ai manager.

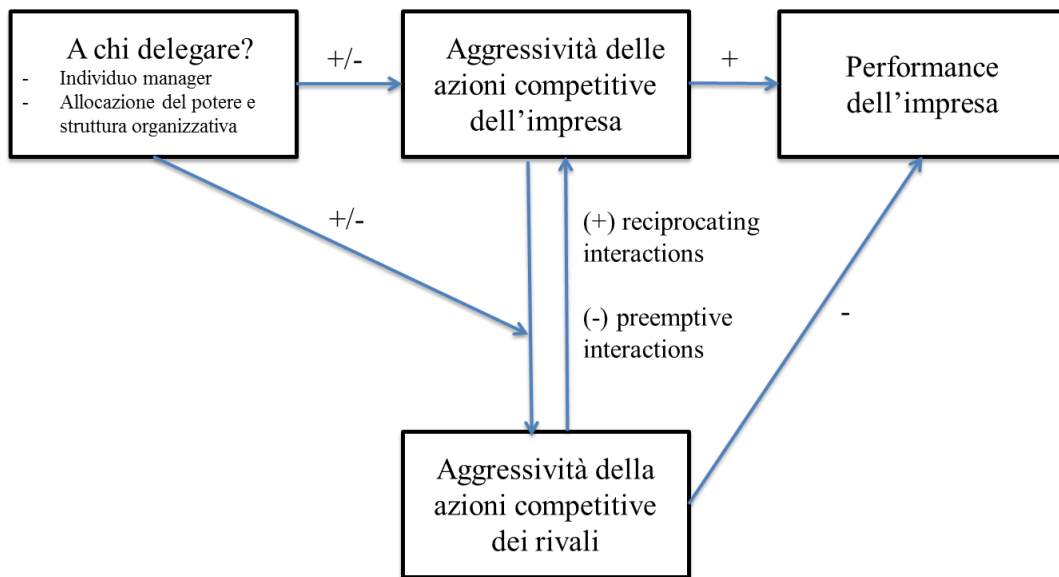


Figura 2 - Delega : un modello generale

Essi propongono un modello dove la delega consiste in un processo a due fasi. Il CEO dovrebbe innanzitutto capire se è opportuno o meno delegare la decisione in questione e con che modalità effettuare questa trasmissione di potere. Si definisce chi delegare, sotto quale struttura organizzativa, quanta autorità concedere e come il delegato dovrà essere motivato e ricompensato. I ricercatori hanno cercato di definire delle *best practices* che aiutino a determinare le condizioni opportune affinché la delega abbia un'applicazione efficace e giustificata, ponendo l'attenzione sul contesto competitivo ove è collocata l'impresa.

Sappiamo che l'aggressività delle azioni competitive possono essere più accentuate, come nel caso di guerre di prezzo e/o market share, o meno feroci, come nel caso di politiche di competizione sui margini, fondati sulla ricerca di differenziali competitivi. Nel mercato si configurano due diverse situazioni. Possiamo trovare contesti dove un'elevata aggressività porta alla riduzione dell'attrattività, della dimensione e delle opportunità nel mercato target per le altre imprese. Definiamo questo scenario come *preemptive interactions*. In contrapposizione troviamo mercati dove alla riduzione di aggressività strategica, corrisponde una riduzione di aggressività anche da

parte dei competitors, così da poter giovare di maggiori profitti. Definiamo questo scenario come *reciprocating interactions*.

		<i>Preemptive interactions</i>	<i>Reciprocating Interactions</i>
Effetto dello strumento di delega in relazione all'aggressività delle azioni competitive dell'impresa	<i>Incremento Aggressività</i>	↑ Performance impresa	↓ Performance impresa
		↓ Performance rivali	↓ Performance rivali
	<i>Riduzione Aggressività</i>	↓ Performance impresa	↑ Performance impresa
		↑ Performance rivali	↑ Performance rivali

Figura 3 - Scenari di comportamento

In relazione al contesto in cui ci troviamo ad operare, è importante capire quale sarà l'effetto che produrrà la nostra azione di delega. In particolare quando ci troviamo in contesti di *preemptive interactions* market sarà sensato delegare a persone che tendono ad adoperare politiche competitive piuttosto aggressive in modo da prevenire e da soffocare l'iniziativa dei competitors. In contesti di *reciprocating interactions* market sarà sensato invece delegare a persone che tendono ad adoperare politiche competitive meno aggressive e piuttosto più collaborative, così da estrarre dal mercato una maggior surplus. Ciò che rende rilevante il contributo di Sengul e Gimeno è sta proprio nel dimostrare che, pianificando opportuni meccanismi di delega, non solo è possibile incorrere in maggiori efficienze interne, ma avere impatto positivo sulle modalità con cui ci si raffronta e si interagisce con le dinamiche competitive del mercato.

1.3.2 Livello di impresa: innovazione, ricerca e sviluppo

L'R&D è una divisione fortemente influenzata da problemi decisionali di delega dell'autorità e allocazione di risorse finanziarie e non. In questo Argyres e Silverman (2004) effettuano un'interessante studio che analizza il rapporto tra la funzione di R&D e le sue performance ossia come sia in grado

di influenzare l'innovatività dei propri output. Si assume solitamente che la R&D venga gestita in modo formalizzato e centralizzato e ne derivino innovazioni di tipo sub-sequenziale. Gli studi effettuati in Italia nella prima metà degli anni 90' dimostrarono come nelle aziende in cui la ricerca e sviluppo erano centralizzate vi fossero maggiori risultati a livello tecnologico. Anche la ricerca di Hill effettuata sul settore manifatturiero meccanico e il settore *food & beverage* tra il 1990 e il 1993, evidenzia questo trend. In particolare le decisioni riguardanti gli investimenti venivano prese a livello centrale entrambi i settori, nella maggior parte delle imprese analizzate, tant'è che la R&D risultasse organizzata come centro di profitto solamente nel 14% e nel 15 % dei casi rispettivamente.

Anche Hill, Martins e Harris (2000) sottolineano come esistesse questa tendenza accentratrice, ma al contempo quanto fosse importante la decentralizzazione, delegando potere decisionale, in relazione ai due seguenti obiettivi:

1. Rispondere in modo efficiente e tempestivo ai cambiamenti dettati dal mercato;
2. Ridurre i costi indiretti e lo staff manageriale e amministrativo.

Queste due componenti hanno assunto sempre più peso col passare degli anni tanto che, come sottolinea Whittington (1990), si riscontra a livello globale un trend a spostarsi sempre più verso strutture decentralizzate. La natura della funzione R&D è di tipo alti costi e bassi profitti e la volontà di orientare lo sviluppo dei prodotti verso il mercato in modo efficiente non può essere ottenibile mantenendo una struttura centralizzata. Inoltre integrare l'R&D con le altre funzioni è da sempre un punto critico. Viene dimostrato infatti come questa funzione, operi in modo più individualistico rispetto alle altre. Ergo i CEO dovranno delegare potere al TMT in modo da poter cogliere tutte le opportunità tecnologie che si presentano alle imprese.

Il tema dell'innovazione va di pari passo con quello della tecnologia all'interno delle imprese. La tecnologia, in particolare quella a supporto dell'informazione è al contempo abilitatore e determinante del processo di delega. Le imprese infatti possono delegare autorità decisionale, grazie ad applicazioni di networking che permettono di sfruttare appieno la loro capacità di

comunicazione e di monitoraggio dei processi, così da poter essere in grado di modellizzare forme di incentivo su misura per la forza lavoro (Hubbard, 2000). Dall'altro lato è anche una determinante perché, delegando, si cerca di arrivare per primi a cavalcare il processo di evoluzione tecnologica e le innovazioni del mercato. In questa direzione studi empirici hanno riscontrato che (Acemoglu, Aghion, Lelarge, Van Reenen, & Zilibotti, 2007):

- 1. Le imprese più vicine alla frontiera tecnologica sono presumibilmente più vicine a modelli decentralizzati perché trattano nuove tecnologie di cui vi è una scarsa informazione storica pubblica (la frontiera tecnologica può essere approssimata come il gap tra la produttività di un'azienda e la massima produttività riscontrabile in quel settore);**
- 2. Imprese in contesti eterogenei sono anche esse più decentralizzate perché questa maggior diversità rende difficile comportamenti imitativi così come apprendere dall'esperienza di altri;**
- 3. Imprese giovani perché hanno una storia limitata su cui basare l'apprendimento per soddisfare i loro specifici bisogni e questo vale tanto più quanto ci si sposta verso imprese ad alto contenuto tecnologico.**

I due effetti sono riscontrati nelle imprese sono:

- 1. Permettere di migliorare gli incentivi, allineando il salario dei lavoratori alla loro produttività;**
- 2. Se aumento gli incentivi, risulta più semplice delegare potere ai lavoratori, che sentendosi più responsabilizzati, sono più motivati sul posto di lavoro.**

1.3.3 Livello di team: il trust

Un'altra determinante dei processi di delega di potere è la fiducia (*trust*) che vi è tra i diversi individui all'interno di un team, inteso come un gruppo di

persone organizzate per la realizzazione di un progetto o per la gestione di una funzione. La letteratura ha incominciato da poco ad affrontare queste tematiche ed il *trust* in precedenza è stato considerato perlopiù come un elemento esogeno definito prettamente da elementi culturali. Nuove ricerche tendono ad introdurre modelli che considerino il trust come un elemento dinamico, risultante da più componenti come per esempio il *common ground*² o la necessità di aiuto. In particolare recenti studi (Dobrajska, Foss, & Lyngsie, 2013) hanno verificato come esista un'evidenza empirica tra l'atto di delegare e una prossimità in termini di comune background. In un semplice modello adottato da Bloom, Sadum e Van Reenen (2012) invece, un CEO, per risolvere problemi produttivi, può dover far affidamento delegando parte di queste decisioni ad un responsabile dell'impianto. Viene dimostrato come vi sia una relazione positiva tra la fiducia e la delega dell'autorità. A questa concessione di potere, il responsabile è infatti portato a lavorare meglio, dato che vede riconosciuta la sua professionalità. Così facendo il CEO è in grado di far leva su un più ampio numero di persone per risolvere diverse problematiche, permettendo all'impresa di crescere. I CEO hanno ovviamente dei vincoli di tempo per cui il trust diventa un fattore essenziale per la creazione di grandi imprese. Al crescere di un'azienda cresce la necessità di allocare *decision making* al senior management. Se questa dinamica vale a livello teorico in un'area circoscritta, diventa tanto più importante quando si sposta l'attenzione su imprese multinazionali.

1.3.4 Livello individuale: le competenze degli individui

Dopo aver analizzato le cause dei processi di delega a livello d'impresa e di team, vogliamo qui dare una spiegazione di ciò che determina il decentramento dell'autorità a livello del singolo individuo.

In generale abbiamo detto che è più facile che siano delegate attività routinarie mentre quelle con impatti differenziali, vengono centralizzate. La delega si manifesta nel tentativo di sfruttare il know-how specifico degli individui all'interno dell'impresa. La ricerca di Garicano e Rossi-Hansberg (2006) ha sollevato in particolare il problema su come un'economia debba

² Comprende l'insieme di conoscenza reciproca, credenze comuni e ipotesi di base che sono essenziali per la comunicazione efficace tra due persone.

usare la conoscenza disponibile in maniera ottimale e come ciò impatti i processi di delega. In generale si può modellizzare la realtà come un sistema dove per produrre si debba necessariamente disporre di un *know-how* e gli individui presenti sul mercato sono eterogenei per capacità conoscitive. Ipotizziamo che i lavoratori affrontino un problema alla volta, che producano solo se capaci di risolverlo e che ciò accada solo nel caso in cui il livello di difficoltà del problema postogli rientra nel *range* del loro sapere. L'agente può pur sempre scegliere di acquisire maggiore conoscenza a patto di sostenere un costo. Sulla base di questo trade-off cercherà di decidere qual è l'atteggiamento ottimo da adottare.

Questa dinamica si ripercuote direttamente sulle imprese, le quali si strutturano in una visione semplificata, in due livelli, in funzione della specializzazione delle risorse: lavoratori che si occupano di problemi di routine e *problem solvers* che risolvono quelli più complessi e contribuiscono ad arricchire il know-how dei lavoratori semplici. Ovviamente affinché questo processo sia efficiente è evidente che ci debba essere una struttura gerarchica dove *problem solvers* condividano tra di loro il sapere e lo condividano con i sottoposti più dotati. Supposto che questa figura può aiutare gli altri, passa la maggior parte del tempo su problemi che solo lui conosce. In funzione di questa sua capacità di gestire problematiche critiche e inusuali, la sua conoscenza è utilizzata maggiormente dall'impresa e questo fa sì che la funzione marginale di apprendimento sia positiva, così da acquisire ancor più conoscenza. I lavoratori hanno la possibilità, dunque, di chiedere istruzioni su come risolvere un problema. Così facendo però, rinunciano ad apprendere loro stessi in favore di una più veloce richiesta d'aiuto. Questo dipende molto dalla struttura ICT a supporto dell'impresa e in particolare da due variabili, il costo della comunicazione tra gli operatori e il costo di accesso al know-how. Il modello dimostra che a seguito di una diminuzione del costo della comunicazione, gli operatori fanno affidamento maggiormente sui *problem solvers*, aumentando la centralizzazione del potere decisionale e impoverendo il sapere nelle mani dei lavoratori semplici. Questo ha anche delle ripercussioni importanti a livello organizzativo, con un aumento dello *span of control* (si definisce come il numero di rapporti diretti che devono essere monitorati dall'agente) e dei numero di livelli gerarchici. Una

diminuzione invece del costo dell'accesso all'informazione sortisce l'effetto contrario, con un aumento del numero di problemi risolti direttamente dai lavoratori a qualsiasi livello gerarchico, favorendo un arricchimento del loro sapere e un maggior processo di delega del potere.

Quindi lavorare in un sistema che favorisca processi di apprendimento e lo scambio d'informazioni è una determinante/abilitatore fondamentale per il verificarsi di processi di delega tra le risorse.

Per riassumere, le determinanti più importanti che rendono la delega più o meno profittevole così come più o meno probabile nei confronti di un agente sono: una partecipazione attiva alla ricerca di informazioni addizionali, lo sfruttamento di eventuali competenze specifiche e la possibilità di evitare inefficienze nei processi di comunicazione. La ricerca fin qui condotta mostra come i rapporti principale-agente siano in genere dominati dalla ricerca di potenziali guadagni di efficienza nel tentativo di cogliere vantaggi relativi. Assumere un subordinato conferendogli potere può rilevarsi efficace se l'agente è in possesso di abilità speciali oppure ha un costo opportunità più basso in relazione al tempo e all'impegno del superiore. Quindi la chiave per far funzionare questa relazione è progettare ed implementare modelli di monitoraggio ed incentivo volti a favorire l'attivazione di questi vantaggi.

1.4 Impatto della delega sui comportamenti e sulle performance

1.4.1 La delega e gli effetti su senso di appartenenza e autostima – componenti motivazionali

L'unico meccanismo formale che può essere adottato per migliorare il *commitment* nei confronti dell'azienda, e così da facilitare la comunicazione, è l'allocazione stessa ex ante dell'autorità (Crawford & Sobel, 1982). Chen e Aryee (2007) propongono un modello empirico che mostra appunto come la delega possa produrre differenti effetti, tra cui:

- 1. Soddisfazione sul posto di lavoro;**
- 2. L'attaccamento all'impresa;**
- 3. Le performance aziendali;**

4. La propensione all'innovazione degli individui.

Chen dichiara che questi elementi vengono influenzati indirettamente dal grado di delega applicato. La delega infatti in primo luogo agisce sulle due fattori intermedi: il senso di appartenenza e l'autostima.

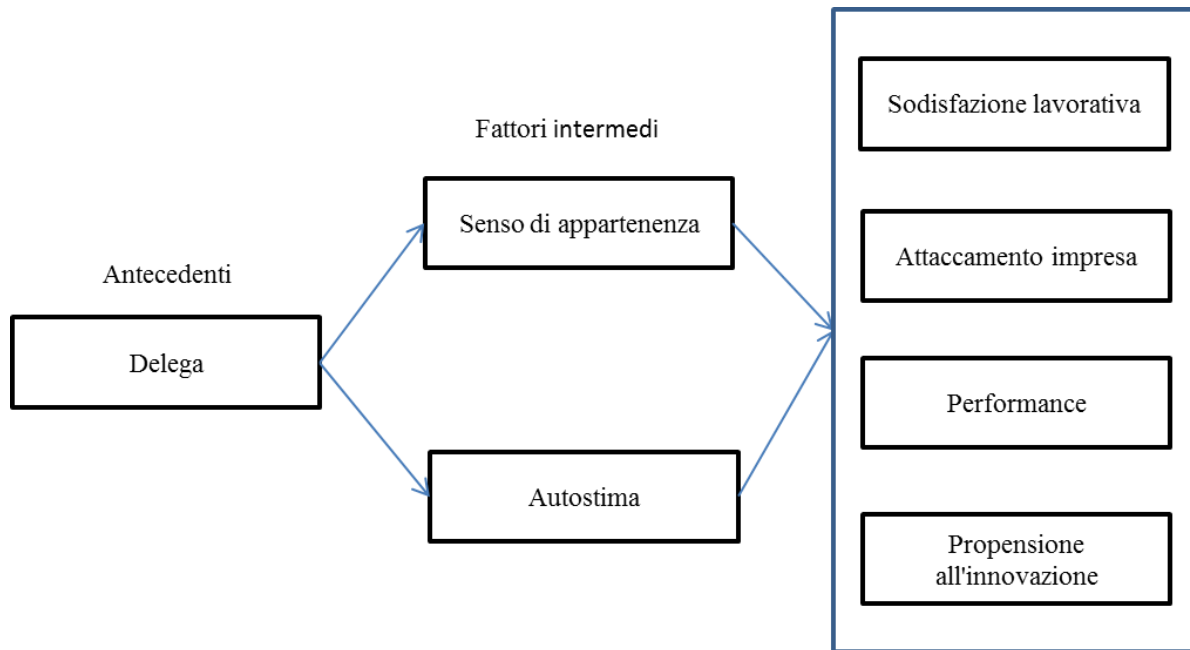


Figura 4 - Modello empirico: gli effetti della delega

E' intuitivo come questo modello si basi sulle caratteristiche dell'individuo e in particolare sul contesto socio-culturale in cui esso è collocato. Il principale nel momento in cui decide di utilizzare come leve motivazionali i driver appena descritti dovrà considerare quindi il contesto circostante. La *tradizionalità* gioca un ruolo determinante nella misura in cui tanto più debole sarà la sua influenza, tanto più forte sarà il legame tra delega e gli elementi intermedi del modello. Questa definizione di *tradizionalità* è coerente con le regole vigenti all'interno della cultura e del tessuto industriale cinese ove è stata condotta la ricerca. In generale possiamo definire questa variabile come il livello preesistente di rispetto per l'autorità, del senso d'impotenza e distanza dal potere che vige tra un livello gerarchico e un altro, ossia quanto è formalizzato il sistema gerarchico. In generale delegando si accresce il senso d'importanza dell'individuo, facendolo sentire competente e di valore per l'organizzazione, così da denotare anche un trasferimento di fiducia. Tutti questi elementi

portano ad impattare in modo positivo sull' autostima del soggetto. Il senso di appartenenza è l'altro fattore intermedio sul quale la delega ha effetto. Si definisce come la sensazione di avere uno spazio proprio all'interno dell'organizzazione, un senso di rapporto personale con gli altri membri dell'impresa e un generale senso di accettazione dalla stessa.

Chen e Aryee dimostrano quindi come la delega, impattando direttamente su autostima e senso di appartenenza, abbia una correlazione positiva con gli *outcomes* sopra definiti: la soddisfazione sul lavoro, l'attaccamento all'impresa, elevate performance lavorative e una maggiore propensione all'innovazione da parte della risorsa.

Anche altri studi empirici hanno confermato quanto precedentemente esposto (Charness, Cobo-Reyes, Jiménez, Lacomba, & Lagos, 2011). Dato che l'andamento economico di un'impresa dipende dal lavoro dei suoi dipendenti, combinazioni di controllo devono essere affiancate a quelle d'incentivo per raggiungere delle performance migliori. La letteratura analizzata, sottolinea come l'approccio standard sia di monitorare il lavoratore, per quanto possibile, così da evitare che si verificano comportamenti disallineati dagli interessi dell'impresa. Inoltre è indispensabile fornire direttamente degli incentivi monetari per motivare il lavoratore ad essere produttivo. Però come sottolineato, possono esserci motivazioni non economiche a guidare il dipendente. Un esempio rivoluzionario proviene dall'azienda manifatturiera brasiliana Semco. Ricardo Semler³ nominato CEO del gruppo nel 1980, introdusse alcune regole che rendessero più flessibile gli orari sul posto di lavoro e incoraggiassero i dipendenti a divenire proprietari del loro lavoro. In poche parole si è assistito a un ribaltamento di quella che è la normale struttura gerarchia del potere, per adottare una forma di regime industriale autarchico. Ai lavoratori venne delegato il potere di decidere quanto lavorare e a quale salario. In quanto persone adulte egli le investì della sua fiducia, responsabilizzandoli. Questa relazione viene modellizzata dal *gift-exchange game* dove il datore di lavoro può esprimere quale sia il livello desiderato di impegno offerto dal suo dipendente. Il lavoratore in funzione di questa richiesta decide quale prestazione offrire all'impresa. Si ipotizza che

³ Semler rivoluzionò l'azienda di famiglia, trasformandola in uno dei più importanti successi imprenditoriali di tutti i tempi. Il processo di rivoluzionamento del gruppo Semco è narrata dallo stesso imprenditore nel libro: "Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace"

delegando la decisione sul salario sia normale aspettarsi un comportamento dei lavoratori che massimizzi il salario a fronte di una prestazione minima. A livello empirico si è registrato invece che i lavoratori, pur di garantirsi questo privilegio su un orizzonte di tempo più lungo, erano invogliati a offrire un'ottimo impegno pur di mantenere l'autorità e l'indipendenza di trattenersi un alto stipendio. Quindi è possibile individuare due motivazioni psicologiche a fronte di questo comportamento del lavoratore:

- 1. Il dipendente è motivato ad impegnarsi maggiormente perché percepisce una sorta di reciproca positività derivante dalla relazione col superiore. Infatti vedersi delegata la decisione di quanto impegnarsi e a quale costo, è un incentivo migliore che non percepire semplicemente un alto salario; (Fehr, Kirchsteiger, & Riedl, 1998)**
- 2. Egli reagisce positivamente al crescere della responsabilità come teorizzato da Charness (2000). Infatti un individuo che opera responsabilmente per l'ottenimento di un risultato, si comporta in maniera più sostenibile da un punto di vista di attenzione alla dimensione sociale, ambientale e reddituale.**

1.4.2 La delega per perseguire comportamenti illeciti

Hamman, Loewenstein e Weber (2009) hanno evidenziato che un'altra motivazione alla base della delega, può essere evitare di prendere responsabilità dirette, così da perseguire benefici derivanti da azioni illecite. Il punto è che spesso i *decision maker* ai vertici aziendali sono accusati di influenzare e spingere i singoli ad intraprendere azioni illegali. Per esempio spesso si fa ricorso alla produzione in outsourcing o all'esternalizzazione di funzioni al di fuori del perimetro aziendale, con imprese che operano in maniera meno etica/sostenibile di quelle che sono le *policy* definite dall'impresa. Il trend è quello di chiudere un occhio e rimanere deliberatamente disinformati (o far finta di esserlo), pur di poter godere di servizi a basso costo. Si veda il *contract manufacturing* nelle imprese high-

tech, che ha avuto molto spazio sui media internazionali a causa delle condizioni in cui versa la forza lavoro di questi fornitori. Per quanto riguarda comportamenti illeciti a livello di vertici aziendali, un importante esempio è rappresentato dal caso Enron, dove sono stati incoraggiati comportamenti illegali e non etici pur di trarre dei benefici personali. Quindi vogliamo capire se la delega può divenire effettivamente uno strumento che faciliti il raggiungimento di interessi illeciti, lontani dalla sfera sociale e dall'integrità. Lo studio ha evidenziato come i soggetti che agiscono su iniziativa individuale si sentano responsabili per i risultati conseguiti, ma nel momento in cui ricorrono a dei sottoposti tramite delega, questo senso di responsabilità viene meno, seppur le loro azioni giochino un ruolo chiave nel raggiungimento di tali prestazioni. Inoltre il processo di delega decisionale non è seguito da una totale condivisione dell'informazione ma, nonostante questa asimmetria, giudicano il loro comportamento manageriale più corretto che non quello di chi opera singolarmente.

Quindi la relazione principale-agente si predispone come funzionali per il raggiungimento di obiettivi lontani da quelli normalmente attribuiti dalla letteratura economica. La condivisione diminuisce considerevolmente quando le decisioni sono prese attraverso gli agenti, e coloro i quali fossero più disposti ad agire nell'interesse dei propri capi pur di compiacerli, possono trarre grandi benefici, attraendo su di loro sempre più mansioni. Così agendo i vertici danno l'impressione di mantenere un comportamento positivo e un ruolo determinante per i risultati. In questa relazione giocano un ruolo importante i fattori psicologici. I principali non si sentono in realtà responsabili per le decisioni adottate, perché non sono loro a fare in prima persona scelte immorali; semplicemente hanno assunto un subordinato. Gli agenti sono così incentivati ad operare in modo molto allineato con gli interessi del superiore, diversamente da come si comporterebbero se loro stessi fossero capi. Nei sistemi economici reali è normale che ci possa essere un ristretto numero di soggetti interessati ad agire immoralmente. Per evitare dunque il risultato sopra indicato, bisogna responsabilizzare concretamente il capo per le azioni intraprese dai sottoposti. Deve aver la possibilità di ribaltare in qualsiasi momento la decisione e certificarla nel caso ritenuta valida. Questo meccanismo reintroduce la pressione ad agire in maniera sostenibile per

l'impresa. In quest'ottica nasce il *Sarbanes-Oxley Act*; è una legge che sancisce quali obblighi debbano adempiere i dirigenti d'azienda, sulla scia dello scandalo del fallimento di Enron nel 2002. Esige che i CEO delle imprese rispondano personalmente dell'accuratezza delle informazioni riportate sui libri contabili. Elimina la possibilità che chi siede ai vertici aziendali, sia all'oscuro dell'operato dell'azienda o che non sia responsabile per gli illeciti compiuti da coloro che agiscono per loro conto. In questa direzione si è mosso anche il Decreto Legislativo del 8 giugno 2001, n. 231, recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica". Ha introdotto, per la prima volta nel nostro ordinamento, la responsabilità in sede penale-amministrativa delle società/enti, in aggiunta a quella della persona fisica a cui viene imputato il reato (amministratori - manager della società). Quindi delegare è importante, ma purché non sia fatto con fini che si sottraggono all'ottemperanza delle leggi.

1.4.3 Le performance in funzione del processo di delega

L'interesse verso l'associazione tra velocità del processo decisionale e performance di impresa è nato quando Burgeois and Eisenhardt (1988) trovarono una correlazione positiva tra questi due elementi. Si ritiene interessante ai fini della nostra ricerca, chiarire la dinamica di questa relazione ed individuare nel dettaglio, le determinanti che impattano sulla velocità di ogni processo decisionale, tra cui appunto, la delega.

Il modello teorico sviluppato da Baum e Wally (J. Baum, 2003), spiega come la velocità del processo decisionale influenzi il rapporto tra dinamismo dell'ambiente, centralizzazione/decentralizzazione e formalizzazione con le performance dell'impresa. Possiamo dire che il processo di decisione comprende cinque stadi cognitivi:

- 1. Porre attenzione su un problema/opportunità;**
- 2. Raccogliere informazioni;**
- 3. Generare delle opzioni alternative;**

4. Valutare le alternative sulla base dei costi e benefici;

5. Selezionare la scelta più opportuna.

L'evidenza empirica di Judge e Miller (1991) supporta le ipotesi di questa ricerca. Essi trovarono che in contesti molto dinamici vi era un'effettiva relazione tra velocità di processo decisionale e performance. La rapidità nel prendere le decisioni migliorerebbe le performance in svariati contesti organizzativi in quanto favorisce per esempio, l'adozione anticipata di nuovi prodotti e business che incorporano i vantaggi tipici del *first mover*. Anche in contesti meno dinamici come quelli dell'industria di processo, prendere decisioni in maniera celere può garantire efficienze aggiuntive derivanti dalle tecnologie di processo acquisite. In breve, la velocità del processo decisionale permette alle imprese di cogliere opportunità in contesti più o meno dinamici prima che queste opportunità possano scomparire. Questo vale tanto più quando per implementare velocemente una decisione è necessario affidare il potere di *decision making* a una terza persona. Di contro c'è da dire che decisioni prese in maniera affrettata possono portare a cattive scelte se viene sacrificato il contenuto informativo in favore della velocità. Infatti, Fredrickson (1984) evidenziò una relazione positiva tra processi di decisione accurati e ambienti stabili, ed una negativa tra processi di decisioni accurati e contesti dinamici. Possiamo affermare che proprio in un contesto in cui il potere è decentralizzato è più facile ridurre i tempi del processo in quanto gli individui interessati hanno responsabilità minori e più specifiche. Ognuno ha una conoscenza della propria area di competenza più ampia e dettagliata. Ecco che la decentralizzazione attraverso la delega implica benefici in termini di performance, in termini di flessibilità e di prontezza nel rispondere alle dinamiche del mercato.

Nella maggior parte delle situazioni, vale la relazione che tanto più velocemente si implementa una decisione, tanto migliori saranno le performance, sia in termini di crescita dimensionale che di profittabilità dell'impresa. Ne consegue per una data impresa, al crescere del dinamismo e della variabilità dell'ambiente in cui opera, minori saranno queste performance a parità di velocità di implementazione. Inoltre si fa riferimento ad un altro

elemento importante, ovvero la capacità di supportare la crescita dell'impresa grazie alla capacità di saper fornire le debite risorse. Maggiore sarà questa abilità, maggiori saranno sia il tasso di crescita che la profittabilità dell'impresa. Capiamo quindi quanto sia determinante riuscire a prendere una decisione nel modo corretto e nel minor tempo possibile e che per farlo sia indispensabile delegare attività ai diversi livelli andando ad individuare gli individui più adatti a farlo.

Vi sono tuttavia altre correnti di ricerca, in contrasto con quanto enunciato pocanzi. Infatti recenti studi hanno evidenziato che spesso sia la definizione della strategia, se organizzata a livello centrale, che la guida, sotto le competenze di un top-management adeguatamente preparato, possono apportare benefici maggiori rispetto a quelli di una configurazione più decentralizzata. La posizione finale adottata dai ricercatori di questo studio, cerca di mediare queste due visioni, collocandosi a metà tra le due teorie. Si sostiene che la centralizzazione porta benefici se inerente ad una strategia aziendale, mentre la decentralizzazione è più adeguata nell'organizzazione dei processi operativi. Per quanto riguarda la formalizzazione delle attività, si evince come sia importante se applicata ad attività abituarie e di routine, mentre al contrario per attività straordinarie un basso livello di formalizzazione giova alle attività stesse.

La delega è dunque un elemento imprescindibile per il controllo e la gestione delle attività di un'impresa. Come anche suggerito da Mookherjee (2005), se dotati di opportuni strumenti, un'organizzazione che opera attraverso la delega può replicare una gestione centralizzata in modo sufficientemente efficiente.

Riassumendo si identificano 4 principali effetti positivi che vengono determinati dal processo di delega: 1) la delega soddisfa il bisogno dei manager di raggiungere un certo livello di autonomia e di realizzazione, fornendo stimoli e motivazioni che spingono ad assumere un carattere ed un comportamento tipicamente imprenditoriale (Mintzberg H. , 1979); 2) la delega riduce il carico di lavoro dei deleganti permettendo loro di focalizzarsi su obiettivi di maggiore rilevanza (Yukl & Fu, 1999); 3) la delega garantisce un

maggior livello di apprendimento per il delegato permettendo di acquisire maggior conoscenza riguardo le modalità con cui prendere decisioni strategiche (Yukl & Fu, 1999) ; 4) la delega sposta il potere decisionale verso livelli più bassi della gerarchia dove è possibile trovare individui maggiormente esperti e specializzati riguardo la singola decisione garantendo così maggior qualità ed efficienza nel prendere decisioni (Galbraith, 1973). In generale possiamo quindi affermare che è presente un pensiero comune tra gli studi condotti in letteratura sull'autorità decisionale, ovvero che la delega comporta un miglioramento dei risultati e delle performance a livello di individuo, di autonomia, di soddisfazione sul lavoro e realizzazione personale, sia a livello di impresa, che in termini di qualità ed efficienza del processo di decisione.

Di seguito riportiamo a titolo di ricapitolazione uno schema con quelli che sono i principali effetti dei processi di delega (figura 5).



Figura 5 - Gli impatti del processo di delega

2. DEFINIZIONE DELLE IPOTESI

2.1 Framework della ricerca

Questo secondo capitolo è dedicato all'elaborazione di ipotesi di ricerca sulle delega dell'autorità decisionale nel contesto della relazione tra CEO e le sue prime linee, definite nella nostra trattazione come TMT.

Quindi vogliamo capire con che modalità avviene la delega dell'autorità decisionale da parte del CEO agli altri membri del TMT, ossia come avviene il processo di decentramento decisionale con riferimento alla distribuzione dell'autorità decisionale sulle decisioni strategiche all'interno del TMT (Foss et al. 2013). In generale, la delega dell'autorità decisionale è la naturale catena di trasmissione delle decisioni, le quali si trasformano in azioni concrete implementate ogni giorno dalle imprese. Delegare è tanto più rilevante quanto più ha una valenza strategica. Dal corretto funzionamento di questo meccanismo dipende del successo di un'impresa.

Un sistema complesso necessita di pianificare attività complesse ed avere conoscenze profonde affinché il suo funzionamento sia efficiente e condiviso dal gruppo di lavoro (Richardson Amason 2002). Il TMT è il gruppo di lavoro di riferimento in questo lavoro di tesi. Esso è composto da dirigenti dotati di un background solitamente eterogeneo, specializzati a livello funzionale, ciascuno con una relazione bilaterale con il CEO, dotati di grande autonomia, ampio spettro di azione all'interno del quale ricadono le loro responsabilità e con un ampio budget da utilizzare per raggiungere gli obiettivi prefissati (Michel e Hambrick 1992). Il CEO è quella figura leader che ha il ruolo decisivo nell'assegnazione dei compiti all'interno dell'azienda.

Dopo aver affrontato a livello teorico, attraverso una rassegna della letteratura, quelle che sono le determinanti della delega, si elaboreranno ora delle ipotesi che verifichino a livello empirico, come queste teorie si concretizzino nel contesto italiano, nella relazione tra CEO e membri del TMT.

Obiettivo è capire quali sono le caratteristiche che spingono un CEO a delegare autorità decisionale a i membri del TMT.

Questa analisi è corroborata da un modello econometrico in grado di dare evidenza statistica a quelle che sono le ipotesi da noi formulate sulle determinanti dei processi di allocazione di potere decisionale. Il *framework* della ricerca ha l'obiettivo di restituire una istantanea dello stato attuale delle imprese italiane, ipotizzando che il campione da noi preso in riferimento, sia rappresentativo della popolazione target della nostra analisi, ossia il tessuto imprenditoriale ed industriale italiano. Illustreremo quali sono i modelli organizzativi che le aziende utilizzino attualmente in relazione alle pratiche di decentralizzazione del potere decisionale. Di seguito esporremo delle variabili che da noi individuate per supportarci nella nostra dissertazione. Le ipotesi e variabili del nostro modello sono esposte secondo il seguente schema: caratteristiche individuali del CEO, caratteristiche specifiche del gruppo di lavoro e dell'impresa. Il motivo per cui si è deciso di strutturare la definizione delle ipotesi secondo questi tre livelli di analisi risiede all'origine del nostro studio. In fase di ricerca della letteratura, infatti, abbiamo potuto constatare che una possibile chiave di lettura delle teorie trattate poteva essere l'analisi, di concessione del potere decisionale, dapprima usando una visione ravvicinata e focalizzata sul CEO e in un secondo momento , passando dalla dimensione del team, usando una visione più ampia che comprendesse tutto il sistema impresa. Per coerenza pertanto si è preferito mantenere la medesima struttura anche in questa parte dello studio.

2.2 Ipotesi: caratteristiche del CEO

Leadership

In generale, la letteratura ha mostrato che le condizioni che spingono ad utilizzare un sistema decisionale più o meno decentralizzato riguardano in primo luogo le caratteristiche del delegante, in questo caso il CEO. Tra queste si possono annoverare sicuramente la sua propensione personale alla delega, l'autoritarismo e la percezione che egli ha del delegato. Il CEO trascorrendo il suo tempo discutendo dell'andamento dell'impresa, degli

obiettivi e coinvolgendo i dipendenti sui risultati ottenuti, può creare un meccanismo tale per cui tra le due parti si instauri un rapporto in grado di motivare e incentivare i subordinati, orientandoli ad agire nell'interesse dell'impresa. Quanto descritto significa fondamentalmente che il CEO esercita la propria leadership. Questa è una leva importantissima (Yukl & Fu, 1999). Coinvolgendo i diretti interessati, dando loro il giusto sostegno, accrescendo la loro motivazione, incoraggiandoli e gratificandoli per le idee che apportano, si può facilitare il processo di delega e al contempo favorire l'apporto di un contributo innovativo da parte dei membri dell'organizzazione.

Bisogna però tener conto che esistono forme di leadership che accentrano il potere senza favorire il processo di delega. Come mostrato da Katz e Kahn (1978) la leadership si accompagna a processi delega solo se distribuita, ossia se orientata a favorire processi di *empowerment* tra più persone di un gruppo. Ovviamente se la leadership ha natura condivisa, le singole persone possono in qualche modo esercitare attraverso le proprie azioni la loro autonomia.

Ovviamente affinché il CEO si identifichi come un leader, è necessario che egli investa parte del proprio tempo con i membri del TMT, così da poter coordinare le differenze dei singoli, affidando le mansioni più appropriate alle loro caratteristiche e al contempo trasferendo le proprie capacità. Così è in grado di massimizzare tramite l'apporto dei singoli il beneficio per l'impresa. Quantificando la frequenza con cui i CEO svolgono le azioni elencate di seguito, è possibile avere una misura del livello di leadership (distribuita) presente nell'impresa.

1. Discutere dei problemi dell'impresa;
2. Aiutare a risolvere questi ultimi;
3. Congiuntamente definire obiettivi e discutere dei risultati;
4. Condividere la *vision* con i dipendenti;
5. Diffondere un orientamento a *performance* eccellenti;
6. Creare una struttura che stimoli i diversi membri a partecipare al miglioramento dei processi;
7. Favorire la formazione di leader informali

Ipotesi 1: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell’autorità decisionale cresce al crescere del livello medio di leadership esercitato dal CEO.”*

Formazione CEO

Un'altra caratteristica fondamentale che riguarda il CEO è il suo livello di istruzione. Il percorso di studi che un individuo intraprende durante la propria vita è determinate sull'approccio che adotta sul posto di lavoro. In termini generali, è possibile affermare che più una persona è colta, più sarà dotata di un *mindset* in grado di capire qual è il modo migliore di affrontare un problema, e, in taluni casi, di capire quando è il caso di delegare una specifica decisione a chi si ritiene essere maggiormente in grado di apportare beneficio incrementale.

Nel caso specifico del CEO di un'impresa, in accordo con quanto affermato dall'*information processing theory*, maggiore è la formazione e l'istruzione che quest'ultimo possiede e tanto maggiore sarà il suo livello di conoscenza acquisita. Questo comporta un duplice effetto sulla delega dell'autorità decisionale, infatti, da una parte maggiore sarà la conoscenza che un CEO possiede e tanto più sarà il valore del suo tempo. Al crescere del valore del tempo del CEO, egli sarà fortemente incentivato a valutare il costo opportunità dettatogli dall'opzione di delegare alcune decisioni, proprio per evitare di dedicarsi eccessivamente ad attività a basso valore aggiunto.

Riassumendo possiamo quindi aspettarci che il livello di delega dell'autorità decisionale cresca all'aumentare del livello di istruzione e formazione che caratterizza il CEO dell'impresa.

Tuttavia è possibile avere anche un effetto contrario. E' ragionevole ritenere infatti che al crescere della conoscenza acquisita tramite il proprio percorso formativo e d'istruzione, risulti una minore necessità da parte del CEO di delegare decisioni verso livelli inferiori, in quanto in grado di svolgere in modo ottimale le attività per proprio conto.

Ipotesi 2: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell’autorità decisionale cresce al crescere del livello di istruzione del CEO.”*

Tenure

Infine, per quanto riguarda le caratteristiche del CEO è stata considerata la *tenure*. Con il termine *tenure* si intende da quanto tempo il CEO è presente all'interno di un'impresa. Questa caratteristica è stata a lungo oggetto di dibattito in più filoni di ricerca tra cui quelle legati ai temi di *performance* e salariali del CEO in funzione del tempo speso a capo dell'impresa. In generale maggiore sarà il tempo trascorso a lavorare nello stesso ambiente e con le stesse persone, più facile risulterà instaurare forti legami con gli altri membri. E' ragionevole credere che con il passare degli anni un CEO impari in maniera crescente a conoscere le dinamiche e le risorse di un'impresa, fino a raggiungere il punto tale in cui esercitare il controllo su più decisioni può essere facilmente delegato a collaboratori di fiducia, come i manager delle prime linee di riporto. Sottolineiamo come però non sia solo un tema di fiducia ma soprattutto un tema di conoscenze. Infatti da quanto più tempo il CEO è presente nell'impresa, maggiori saranno le conoscenze in suo possesso per prendere delle decisioni, e di conseguenza risulta minore la necessità di delegare. Questo è coerente con quanto esposto dalla (Graham, Harvey, & Puri, 2013) infatti ciò che si verifica è che si verificano meno episodi di delega in quanto il CEO è ben informato (specialmente quanto caratterizzato da una alta *tenure*) e le decisioni vengono prese in maniera istintiva basandosi sulle esperienze pregresse.

Ipotesi 3: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale decresce al crescere della tenure del CEO.”*

2.3 Ipotesi: caratteristiche del top management team

Altresì sono fondamentali anche le caratteristiche del delegato o delegati, in questo caso i membri facenti parte del TMT. Coerentemente con il nostro obiettivo di analisi, gran parte della trattazione si focalizzerà sull'indagine di quali aspetti del TMT favoriscano il processo di delega. In particolare è nostro

interesse verificare se esistano delle caratteristiche intrinseche al gruppo di lavoro, come il livello di competenze o il legame personale che unisce gli individui al suo interno, per capire cosa attivi o faciliti la decisione del CEO di delegare potere. Coerentemente con quanto esposto sopra e in accordo con quelle che sono le determinanti individuate attraverso la rassegna della letteratura riteniamo possano essere indagate cinque dimensioni.

Common ground.

Riteniamo che il livello di delega sia correlato positivamente con il *common ground*, inteso come le caratteristiche socio-psicologiche di somiglianza tra delegante e delegato, come ad esempio un *background* facente parte dello stesso ambiente socio-culturale e la presenza di valori condivisi (Buyl et al. 2013). Tanto più viene facilitato il dialogo tra i membri del TMT, favorendo team building e coinvolgendo tutti i membri sulle azioni da compiere, tanto più ci si aspetta un ambiente e un contesto favorevole alla delega.

Questo aspetto sarà facilmente riscontrabile ogni qual volta che si verificheranno le seguenti situazioni:

- Attività di team building che consentono di sviluppare una *vision* comune e una comprensione reciproca;
- Aiutare a comprendere le decisioni degli altri colleghi;
- Organizzare iniziative di formazione e strumenti di collaborazione a distanza;
- Favorire incontri per capire come lavorare meglio all'interno del TMT;
- Favorire la diffusione di un linguaggio comune fra i membri del TMT.

Pertanto, si formula la seguente ipotesi

Ipotesi 4: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell’ autorità decisionale cresce al crescere del common ground riscontrabile tra membri del TMT e CEO dell’impresa. “*

Obiettivi personali e *know-how*

Due caratteristiche che invece possiamo ricondurre a quelli che sono i principi cardine della teoria dell'agenzia, sono la tendenza a voler perseguire obiettivi personali ed il know-how specifico degli individui. In linea con quanto affermato dai ricercatori, vogliamo verificare che anche nella realtà italiana vi sia un riscontro empirico del *trade-off* nel contesto della delega di potere decisionale tra queste due dimensioni di analisi. Infatti da un lato la divergenza tra gli obiettivi dell'impresa e quelli personali potrebbero portare i CEO concentrare il potere decisionale nelle proprie mani (Aghion & Tirole, 1997). Dall'altro lato l'esigenza di sfruttare le conoscenze specifiche degli individui nel contesto di una specifica mansione, dovrebbe favorire l'allocatione di potere ai vari livelli della struttura gerarchica, coerentemente con quelle che è il know-how ricercato dall'impresa per una data decisione. Ovviamente questo è tanto più rilevante quanto la conoscenza detenuta dai membri del TMT ha una valenza strategica per il proseguo delle attività dell'impresa. Il vantaggio dell'utilizzo della conoscenza specifica è tanto più rilevante quanto maggiore è il pay-off atteso della decisione (Raith, 2008).

In merito a quanto appena argomentato sono state formulate le seguenti ipotesi:

Ipotesi 5: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale decresce se i membri del TMT perseguono obiettivi personali “*

Ipotesi 6: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del livello di conoscenza specifica e strategica detenuta dal CEO”*

Trust

Un'altra dimensione di analisi riguarda il trust, o il livello di fiducia che intercorre tra i membri di un'impresa. Come già indagato dalla letteratura, è evidente come questa si delinea come una determinante del livello di delega.

Quanto mostrato finora dalla letteratura, come da Bloom et al (2012), e Cingano et al (2012), è solito definire la variabile trust dipendente da fattori esogeni all'impresa, legati maggiormente a valori condivisi e dimensioni di analisi in relazione a fattori di una regione o di un paese di appartenenza. Per come è stato modellizzato il nostro questionario di riferimento, la delega è modellizzata come un fattore endogeno all'impresa, caratterizzato dalle relazioni interpersonali che intercorrono tra i suoi membri. Coerentemente con i precedenti studi, ci aspettiamo di ritrovare un riscontro positivo tra il livello medio di delega e il trust, nonostante quest'ultima variabile sia il risultato di fattori interni all'impresa piuttosto che esterni.

Ipotesi 7: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del livello trust tra membri del TMT e CEO.”*

Collaborative Behaviour

In questa direzione si spinge anche l'adozione di un comportamento collaborativo tra i membri del team (*collaborative behaviour*). Il legame tra la fiducia e i comportamenti collaborativi tra individui all'interno di un team è estremamente correlato. Abbiamo visto come fenomeni di ritenzione del potere possano sorgere nel momento in cui l'agente possa essere in condizione di fare un uso strategico dell'informazione in suo possesso, per prendere decisioni delegate che apportino dei benefici personali. Il fatto di agire in collaborazione con il gruppo di lavoro, condividendo informazioni, aiutandosi reciprocamente, non fa altro che abbattere quelle barriere che limitano la delega dei poteri, favorendo la decentralizzazione del processo decisionale.

Ipotesi 8: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del collaborative behaviour tra membri del TMT e CEO.”*

2.4 Ipotesi: caratteristiche dell'impresa

La teoria delle contingenze ha dimostrato come le scelte organizzative di un'impresa possano dipendere dal verificarsi o meno di fenomeni esterni e la delega può rappresentare in molti casi uno strumento efficace in risposta alle turbolenze esterne all'impresa. Le imprese per definizione si trovano a competere in un contesto in continua evoluzione, plasmato da fenomeni endogeni a cui devono adattarsi. Tra questi ovviamente vi sono il cambiamento tecnologico (inteso come rapidità con cui si avvicendano le varie innovazioni tecnologiche), l'intensità della competizione interna del mercato, dimensione del mercato (rapida contrazione o crescita). Per questo motivo, abbiamo voluto chiedere alle imprese del campione, in che modo questi fattori, fossero più o meno significativi per il loro operare. La nostra ricerca è orientata alla verifica che questi fattori abbiano un effetto (positivo o negativo) sui meccanismi di delega del potere decisionale. Questa ipotesi è coerente con quanto già formulato da vari studiosi della materia tra cui Acemoglu et al. (2007) e Meagher et al. (2014). Ci aspettiamo dunque che si manifesti una relazione positiva tra queste.

Ipotesi 9: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell' autorità decisionale cresce al crescere della turbolenza ambientale che caratterizza il contesto in cui l'impresa opera*

In tabella 1 viene fornita uno schema riassuntivo delle ipotesi formulate:

Livello di analisi	Ipotesi
CEO	1 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale cresce al crescere del livello medio di leadership esercitato dal CEO.</i>
	2 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale cresce al crescere del livello medio di istruzione che caratterizza il CEO</i>
	3 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale decresce al crescere del livello medio tenure del CEO</i>
TMT	4 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale cresce al crescere del common ground riscontrabile tra membri del TMT e CEO dell'impresa</i>
	5 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale decresce al crescere del livello di obiettivi personali perseguiti dal TMT</i>
	6 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale cresce al crescere del livello di conoscenza specifica e strategica detenuta dal CEO</i>
	7 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale cresce al crescere del livello trust tra membri del TMT e CEO.”</i>
8 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale cresce al crescere del collaborative behaviour tra membri del TMT e CEO</i>	
IMPRESA	9 <i>A parità di altre condizioni, la probabilità di delega di autorità decisionale cresce al crescere della turbolenza ambientale che caratterizza il contesto in cui l'impresa si trova ad operare.</i>

Tabella 1 - Ipotesi

3. DATI E METODOLOGIA

3.1 Il progetto StiMa

Il contesto attuale entro cui le imprese italiane si trovano a operare è un ambiente in cui il livello di competitività e la velocità di cambiamento tecnologico sono in uno stato di costante crescita. Inoltre, il prolungarsi della crisi economica aggrava ulteriormente lo scenario e risulta pertanto sempre più complesso raggiungere obiettivi di successo economico e di crescita a livello di impresa.

Da questa situazione è nata l'intenzione da parte della School of Management del Politecnico di Milano, di attivare un progetto che potesse meglio spiegare il contesto appena delineato e le modalità organizzative per raggiungere livelli di competitività adeguati ad esso. Il progetto appena descritto prende il nome di progetto StiMa.

L'obiettivo primario del progetto è quello di studiare quali stili manageriali che permettano di migliorare le capacità innovative e competitive delle imprese italiane. La ricerca si articola lungo tre linee fondamentali: 1) l'organizzazione dell'impresa 2) I processi decisionali 3) I sistemi di coordinamento tra i membri del TMT. Una volta analizzate queste dimensioni il progetto prevede un'analisi congiunta con le performance dell'impresa al fine di delineare una possibile serie di *best practice* che permettano di competere sul mercato.

Per raccogliere i dati necessari allo svolgimento di questo progetto è stato redatto un questionario strutturato e pensato per essere somministrato e compilato esclusivamente dal CEO e dai membri del TMT delle imprese.

Per comprendere meglio chi fossero gli attori oggetto del nostro studio abbiamo voluto verificare quali figure professionali, le imprese italiane e i CEO che ne sono a capo, ritenessero facenti parte del TMT.

La tabella riportata di seguito mostra, infatti, quali siano le figure più importanti all'interno delle imprese, da considerarsi parte integrante del TMT. La tabella mostra innanzitutto la frequenza con cui i diversi ruoli dirigenziali sono

presenti nelle imprese italiane facenti parte del campione rappresentativo della popolazione. Inoltre, viene riportata, in tabella 2 la percentuale con cui questi rientrano ufficialmente all'interno di questo speciale gruppo di lavoro.

Ruolo all'interno dell'impresa	Presenza ruolo in azienda	Facente parte del TMT	Presenza vs. aziende campionate	Membro del TMT
Direttore Generale	76	70	45,5%	92,1%
Direttore Finanziario	128	114	76,6%	89,1%
Direttore Amministrativo	129	95	77,2%	73,6%
Direttore Strategia e sviluppo mercati	50	46	29,9%	92,0%
Direttore Tecnico/R&D	105	85	62,9%	81,0%
Direttore Marketing	71	51	42,5%	71,8%
Direttore Vendite	112	91	67,1%	81,3%
Direttore Acquisti	100	62	59,9%	62,0%
Direttore della supply chain	46	33	27,5%	71,7%
Direttore Produzione/Operations	120	95	71,9%	79,2%
Direttore Risorse Umane	122	94	73,1%	77,0%
Direttore Legale	59	33	35,3%	55,9%

Tabella 2 - I membri del TMT

Nelle successive sezioni verrà spiegato con maggiore dettaglio come è stato costruito il questionario e il campione di imprese a cui è stato somministrato.

3.2 Elaborazione del questionario

Il questionario, che è stato preparato dal gruppo di ricerca del progetto “StiMa”, è stato pensato per raccogliere le informazioni necessarie in modo da migliorare la conoscenza riguardo i vari stili manageriali delle imprese italiane. Il questionario è diviso in sezioni inerenti a diverse tematiche:

- **Informazioni Personali**
- **Configurazione Organizzativa**
- **Sistema Decisionale**
- **Meccanismi di Coordinamento**
- **Gestione delle Risorse Umane nel TMT**

- **Gestione del tempo del CEO**
- **Informazioni di Carattere Generale**

Il questionario appena descritto è riportato in appendice nella sua forma completa.

Le domande che costituiscono il questionario sono state elaborate a partire dalla letteratura, in modo tale da identificare quelle che potevano essere i campi e le aree da investigare più utili ed interessanti. Le domande sono state ovviamente tradotte dall'inglese all'italiano e rielaborate al fine di aumentarne la comprensibilità. Inoltre alcuni parametri di scala sono stati riadattati alle necessità del presente studio. Il questionario prima di essere utilizzato a regime nello studio di ricerca è stato testato con alcuni CEO per capire il grado di comprensibilità e facilità di compilazione. In particolare sono stati analizzati e valutati alcuni parametri come:

- **Il tempo necessario alla compilazione del questionario**
- **L'esatta comprensione delle domande**
- **La volontà e la tendenza a rispondere e a completare il questionario**

Le imprese intervistate in questa fase preliminare sono state scelte in modo tale da rappresentare la realtà italiana nel modo più accurato possibile. Nello specifico sono state selezionate 6 imprese: quattro operavano nel settore manifatturiero 2 nel settore dei servizi; 3 erano a controllo familiare, 1 era di grandi dimensioni con 4500 dipendenti e 1 piccola con 36 dipendenti, le restanti con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 500.

Il questionario è stato somministrato ai CEO con interviste in presenza e sono state raccolte informazioni e suggerimenti a riguardo.

Sulla base dei commenti ricevuti, il questionario è stato quindi modificato eliminando domande ridondanti e lavorando su quelle meno chiare; le

domande sono state riordinate per migliorare quella che era la loro sequenza logica. L'unico suggerimento che non è stato accolto è la richiesta di ridurre in lunghezza il questionario. Inoltre interessante è la considerazione, da parte di più di un CEO, riguardo al rischio che il questionario e la sua compilazione potesse essere delegato a qualche subordinato.

Il questionario ottenuto come risultato dal test pilota è stato successivamente sottoposto ad una fase di pre-test. L'obiettivo di questa fase è la stesura formale di un protocollo di ricerca. Per selezionare le imprese da sottoporre a questa fase è stato richiesto al MIP di fornire la lista degli Alumni il cui ruolo attuale fosse il CEO. Quindi si è controllato che le imprese relative a ciascun CEO fossero presenti sul database di AIDA, database che verrà descritto nelle successive sezioni. Infine sono state considerate tutte le imprese il cui numero di dipendenti fosse maggiore o uguale di 16.

Seguendo questi passi sono risultate 31 imprese, a cui è stato chiesto di prendere parte alla fase di test e di compilare il questionario. Su 31 imprese hanno risposto in modo completo 11 CEO. Sulla base delle risposte e dei commenti ricevuti è stato possibile apportare ulteriori modifiche al questionario e consolidare il questionario prodotto in fase di *pilot test* arrivando così ad una versione finale.

Il questionario è stato pensato ed elaborato al fine di raccogliere informazioni per cercare di studiare i vari stili di organizzazione adottati. In questa direzione molteplici sono i quesiti del questionario che possono essere utilizzati nella nostra analisi.

Inizialmente al CEO, al quale viene sottoposto il questionario, vengono chieste le caratteristiche generai dell'impresa, se via sia un controllo a conduzione familiare oppure manageriale, il tipo di configurazione organizzativa (funzionale, divisionale, ibrida o a matrice), con lo scopo di andare a valutare successivamente quali siano gli assetti organizzativi più adatti alla delega e dove la delega si verifica più frequentemente.

Inoltre all'interno del questionario è stata redatta un'intera sezione relativa al sistema decisionale caratteristico dell'impresa. In particolare si chiede il tasso di frequenza delle decisioni che vengono prese dai membri del TMT o i vincoli

esistenti, come la presenza o meno di tetti massimi di spesa, oltre cui non è possibile prendere decisioni in autonomia, in che modo vengono prese le decisioni e quanto spesso i membri del TMT abbiano trovato soluzioni in modo creativo, tempestivo e accurato.

Viene chiesto di indicare con che modalità e con che frequenza vengano coinvolti i membri del TMT, attraverso quali meccanismi di coordinamento, come comitati formali o informali. Altri elementi che vengono tenuti in considerazione in questa direzione sono la misura del tempo che il CEO trascorre discutendo dell'andamento dell'impresa a livello strategico coinvolgendo il TMT condividendo i risultati, quanto il dialogo tra i soggetti venga incentivato, viene chiesto di indicare quanto i membri del TMT sono proattivi nei confronti di un'azione volta a reagire ad una minaccia/opportunità e viene chiesto di indicare, a seconda della tipologia delle decisioni da prendere, quante spesso vengano attivati processi di delega per quelle decisioni .

Dal momento che il questionario è stato pensato per rispondere a differenti quesiti provenienti da altrettanti diverse tematiche di ricerca, contiene al suo interno una varietà di unità di analisi.

Il campione per cui si sono cercati i contatti del CEO per la somministrazione del questionario è costituito da 6,108 imprese italiane estratte in modo casuale da una popolazione di 50,341 imprese. Tale popolazione comprende tutte le imprese con un numero di dipendenti maggiore o uguale a 20, nei settori dell'industria manifatturiera e dei servizi. Sono state volutamente escluse le imprese assicurative, istituti bancari e società relative a servizi finanziari poiché caratterizzate da una particolare e specifica struttura organizzativa che avrebbe comportato una distorsione nei risultati dell'analisi.

Le 6,108 imprese italiane che costituiscono il campione dell'analisi sono state classificate secondo tre dimensioni: 1) il numero dei dipendenti (20-49, 50-249, 250-499, e quelle maggiori di 500); 2) il settore in cui l'impresa opera (manifatturiero o servizi); e 3) la localizzazione geografica dell'impresa (Nord, Centro e Sud). Nella tabella 3 viene mostrata la rappresentazione di questa

classificazione. Inoltre viene fornita, in Figura 6, una rappresentazione dei concetti di popolazione e campione.

N° dipendenti	Settore Manifatturiero			Settore dei Servizi			Totale
	North	Center	South	North	Center	South	
20-49	368	331	320	369	348	351	2,087
50-249	357	277	252	358	319	319	1,882
250-499	228	81	38	237	154	126	864
Maggiore di 500	339	67	31	528	211	99	1,275
Totale	1,292	756	641	1,492	1,032	895	6,108

Tabella 3 - Classificazione della popolazione

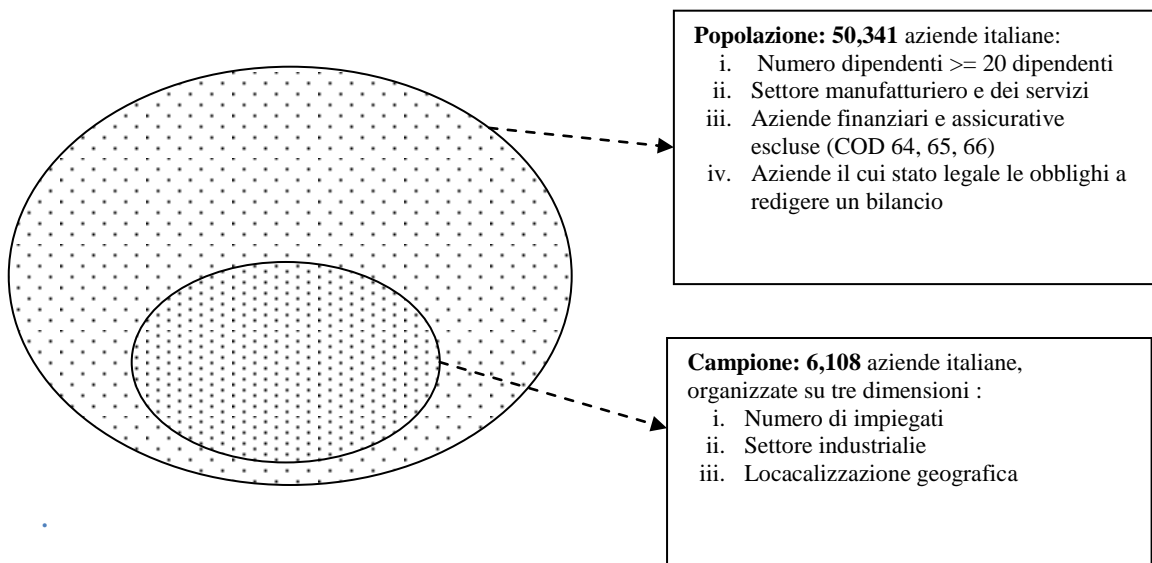


Figura 6 - Popolazione, campione

3.4 Somministrazione del questionario

Prima di procedere con l'invio dei questionari ai diversi CEO è stato necessario creare un database che raccogliesse le informazioni inerenti a ciascuna impresa. E' in questa fase del progetto che si è instaurato il nostro contributo principale alla raccolta dati del progetto StiMa. A partire da una lista di imprese appartenenti al campione precedentemente descritto sono state infatti raccolte informazioni per ognuna di esse. In particolare, per ogni impresa, a cui è stato associato un codice identificativo, si sono cercate informazioni riguardo il numero di dipendenti, localizzazione geografica, telefono, email e sito web andando a tracciare per ogni dato la fonte da cui è stato raccolto. Similmente sono stati registrati dati relativi al CEO e/o ai membri del TMT. In questo caso si è dovuto provvedere anche alla ricerca dei nomi e dei cognomi delle persone, oltre che all'email e al telefono personale. Infine è stato indicato se questi avessero un profilo attivo su LinkedIn⁴ ed eventualmente scaricato il *curriculum vitae* CEO o del membro del TMT in questione.

Per andare a reperire i dati appena descritti sono stati sostanzialmente consultati due database presenti sulla biblioteca online del Politecnico di Milano. I database che sono stati utilizzati sono AIDA⁵ (Analisi informatizzata delle aziende) e LexisNexis⁶.

Man mano che il database è stato completato, i questionari sono stati somministrati via email agli indirizzi delle rispettive aziende e/o CEO. Nel caso in cui la risposta alla compilazione del questionario fosse negativa si teneva traccia nel database e l'impresa non veniva più contattata. Viceversa se non vi era alcun tipo di feedback da parte dell'impresa interessata veniva inviata un'email di sollecito (*reminder*) fino ad un massimo di 10 reminder inviati secondo certe scadenze. Per fare ciò è stata utilizzata una casella postale appositamente creata dal gruppo di ricerca del progetto StiMA chiamata orgdesign@polimi.it. Se anche dopo l'invio dei *reminder* non si riceveva alcun tipo di risposta i CEO venivano chiamati direttamente al telefono per invitarli a

⁴ www.linkedin.com

⁵ Uno dei due database utilizzati per la ricerca dei dati relativi alle imprese(<http://aida.bvdinfo.com>).

⁶ Uno dei due database utilizzati per la ricerca dei dati relativi alle imprese(<http://academic.lexisnexis.eu/>).

partecipare al progetto spiegando loro i vantaggi che potevano trarre dalla possibilità di poter usufruire dei risultati dello studio stesso.

La compilazione dei questionari da parte dei rispondenti avveniva secondo diverse modalità. Era innanzitutto data possibilità ai CEO di compilare il questionario online tramite un apposito portale chiamato SurveyMonkeys⁷, oppure i questionari potevano essere compilati a mano e spediti via email; un altro modo ancora era la compilazione cartacea e spedizione tramite fax o posta tradizionale

In figura 7 viene fornito uno schema generale di quanto descritto per la parte relativa all'elaborazione del questionario.

Spesso quando il questionario è stato compilato in modo parziale ed incompleto, diveniva necessario cercare di recuperare i dati mancanti al fine di utilizzarli nell'analisi empirica. La gestione delle parti mancanti si è differenziata a seconda del canale di compilazione utilizzato dal rispondente.

⁷ Il questionario è stato creato usando la piattaforma SurveyMonkey (www.surveymonkey.com).

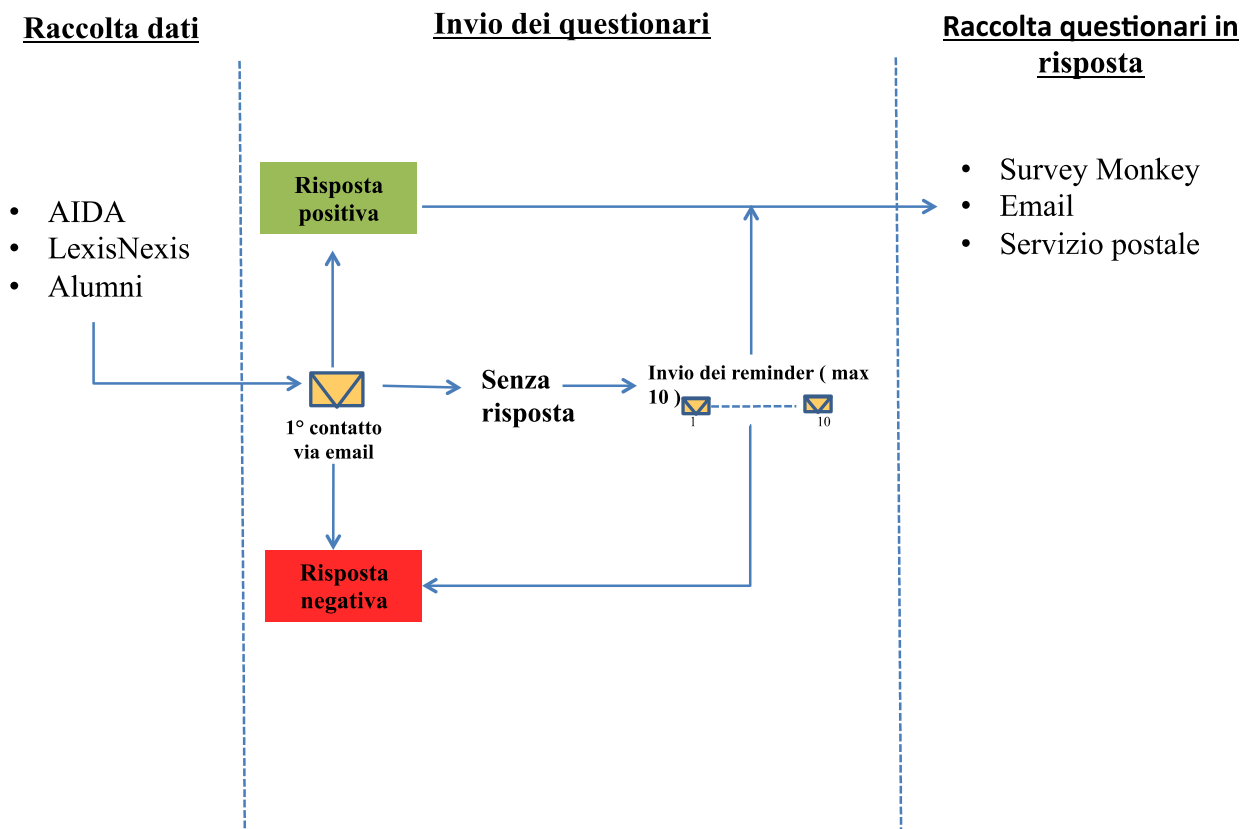


Figura 7 - Elaborazione del questionario: schema generale

Dopo aver contattato più di 500 aziende, 200 CEO hanno aderito al progetto rispondendo completamente alle domande del questionario. Se guardiamo alle caratteristiche delle aziende che hanno risposto completamente al questionario possiamo riassumere che:

48 CEOs hanno risposto tramite posta elettronica

152 CEOs hanno compilato il questionario online tramite piattaforma SurveyMonkey

Inoltre i questionari ricevuti in risposta rappresentano 87 imprese di servizi, e 113 del settore manifatturiero; 67 hanno più di 500 dipendenti, 35 un numero compreso tra 250 e 499, 67 un numero compreso tra 50 e 249 e 31 aziende con un numero di dipendenti tra 0 e 49.

In tabella 4 e 5 viene fornito uno schema riassuntivo in termini percentuali e assoluti delle risposte ottenute.

N°Dipendenti	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
0 - 49	8%	1%	0%	5%	1%	1%	15%
50 - 249	11%	3%	1%	11%	5%	3%	34%
250 - 499	6%	2%	1%	5%	2%	1%	17%
500+	18%	3%	1%	9%	1%	1%	34%
Totale	44%	8%	4%	30%	9%	5%	100%
Fatturato (K€)	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
0 - 10	10%	1%	1%	5%	3%	2%	21%
10 - 50	8%	3%	1%	10%	3%	1%	25%
50 - 250	15%	4%	1%	13%	3%	1%	37%
250 +	10%	1%	1%	2%	1%	1%	16%
Totale	44%	8%	4%	30%	9%	5%	100%
Struttura	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
Funzionarie	25%	5%	3%	12%	1%	1%	48%
Divisionale	3%	1%	1%	5%	1%	0%	10%
Ibrida	10%	1%	0%	10%	5%	3%	28%
Matrice	5%	1%	1%	3%	2%	1%	13%
Totale	44%	8%	4%	30%	9%	5%	100%
Investimenti (K€)	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
Information & Technology	8,6%	0,4%	0,2%	82,5%	0,1%	0,1%	92%
Formazione	2,9%	0,2%	0,1%	4,6%	0,1%	0,0%	8%
Totale	11,6%	0,6%	0,4%	87,1%	0,2%	0,1%	100%

Tabella 4 - Campione risposte: percentuali

N°Dipendenti	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
0 - 49	17	1	0	9	3	1	31
50 - 249	22	5	3	22	9	6	67
250 - 499	13	4	3	10	4	1	35
500+	36	6	3	18	3	1	67
Totale	88	17	8	59	18	10	200
Fatturato (K€)	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
0 - 10	21	1	1	9	6	4	43
10 - 50	16	5	1	21	5	2	50
50 - 250	31	8	3	26	5	3	75
250 +	21	3	3	4	1	1	32
Totale	88	17	8	59	18	10	200
Struttura	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
Funzionarie	50	11	5	24	3	3	96
Divisionale	7	2	1	9	1	0	21
Ibrida	20	1	0	20	9	5	56
Matrice	11	1	1	7	4	1	26
Totale	88	16	8	61	18	10	200
Investimenti (K€)	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
Information & Technology	17	1	0	165	0	0	184
Formazione	6	0	0	9	0	0	16
Totale	23	1	1	174	0	0	200

Tabella 5 - Campione risposte: valori assoluti

Contesto Imprese	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
Famigliare	13%	6%	14%	4%	3%	10%	48%
A conduzione Famigliare	6%	4%	5%	5%	5%	6%	30%
A conduzione manageriale	8%	4%	4%	19%	9%	9%	52%

Contesto Imprese	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
Famigliare	25	12	27	8	5	19	96
A conduzione Famigliare	12	8	9	9	10	12	60
A conduzione manageriale	15	8	7	38	17	18	103

Tabella 6 - Campione risposte: il contesto delle imprese

Istruzione CEO	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
Laurea	18%	6%	2%	33%	14%	3%	75%
Dottorato	1%	0%	0%	1%	1%	0%	2%
MBA	3%	2%	0%	11%	5%	2%	21%
Altro	2%	1%	1%	5%	2%	1%	9%
Nessun titolo post-laurea	15%	6%	6%	16%	6%	9%	58%

Istruzione CEO	Manifatturiero			Servizi			Totale
	N	C	S	N	C	S	
Laurea	35	12	4	66	28	5	150
Dottorato	1	0	0	2	1	0	4
MBA	5	3	0	21	9	3	41
Altro	3	1	1	9	3	1	18
Nessun titolo post-laurea	30	12	11	32	12	18	115

Tabella 7 - Campione risposte: Istruzione del CEO

4. ANALISI EMPIRICA DELLE DETERMINANTI DELLA DELEGA DELL'AUTORITA' DECISIONALE

4.1 Gli strumenti a supporto dell'analisi

L'analisi delle determinanti della delega delle decisioni strategiche da parte del CEO è realizzata attraverso la stima di un modello econometrico le cui variabili sono riportate nel seguito, che riflettono le caratteristiche del delegante (CEO), dei delegati (membri TMT) e dell'ambiente in cui essi si muovono, sostanzialmente l'impresa e i fattori ad essa correlati.

Per la verifica delle nostre ipotesi abbiamo utilizzato un modello di regressione lineare multipla come di seguito descritto:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + u_i$$

Trattandosi di variabili continue ed ipotizzando che il modello dipenda da più variabili che contribuiscono a spiegare la variabile dipendente Y , nel nostro caso la variabile DELEGA, avremo:

$$DELEGA_i = x_i \beta + u_i$$

Inoltre per ogni modello ci siamo proposti di effettuare un test di normalità dell'errore per verificare che il modello non fosse eteroschedastico così da essere sicuri che le nostre stime fossero consistenti.

4.2 Le variabili usate per il test delle ipotesi

In questo paragrafo vengono descritte le variabili utilizzate per testare le ipotesi.

4.2.1 La Variabile Dipendente: Delega.

Dovendo studiare le determinanti della delega dell'autorità decisionale, con particolare riferimento alla relazione tra CEO e i membri del TMT, si è scelto di utilizzare come variabile indipendente la variabile DELEGA. La variabile così definita misura infatti, per ogni impresa analizzata, il livello di delega medio che viene applicato all'interno dei processi decisionali. La variabile è stata creata considerando la media degli item della domanda 11 del questionario StiMA. Il quesito 11 del questionario, infatti, prende in considerazione diverse tipologie di decisione, per ognuna delle quali è stato attribuito un valore, da 1 a 5, a seconda di chi fosse avesse la responsabilità della decisione.

Per ogni decisione presa in considerazione è stata definita una variabile che riportiamo in seguito, con il relativo acronimo:

- *svilprod*: sviluppo di prodotti e servizi innovativi
- *modifprod*: introduzione di modifiche significative nei prodotti e servizi
- *prodsost*: sviluppo di prodotti sostenibili
- *cambmktg*: introduzione di cambiamenti rilevanti nelle attività di marketing
- *inoutmkt*: entrata o uscita da mercati e o linee di prodotto
- *decrezzo*: importanti decisioni di prezzo
- *modproc*: cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative
- *modstrutorg*: modifiche rilevanti nella struttura organizzativa
- *alleanze*: alleanze o partnership strategiche con altre aziende
- *invrilev*: investimenti aziendali rilevanti (acquisizioni, apertura nuovi stabilimenti)
- *gestmanag*: assunzioni, licenziamenti, promozioni, retribuzioni e incentivi per i manager di livello intermedio

- *sindacati*: relazione con i sindacati
- *progsco* : progettazione dei sistemi di controllo di gestione
- *decfianz*: principali decisioni di finanziamento
- *stratacq*: scelte strategiche relative agli acquisti
- *makebuy*: scelte strategiche tra produzione interna e outsourcing
- *capprod*: espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento impianti di produzione
- *invict*: rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione :
- *contlavoro*: definizione della strategia di sostenibilità per il miglioramento del contesto di lavoro
- *svilsocieta*: definizione della strategia di sostenibilità per lo sviluppo della società civile (pratiche anti-corrruzione e iniziative per il bene pubblico)
- *svilambiente*: definizione della strategia di sostenibilità legata all'ambiente naturale (riduzione dei consumi o riciclaggio di materie prime)

Se la decisione in questione viene presa dal superiore del CEO (ad esempio dal consiglio di amministrazione) si attribuisce valore 1, dal CEO valore 2, da un manager di prima linea (previa autorizzazione del CEO) valore 3, da un manager di prima linea in piena autonomia valore 4 o da un manager di livello intermedio valore 5 .

Poiché lo scopo di questo studio di ricerca è quello analizzare i processi di delega all'interno della relazione tra il CEO e i livelli più bassi della scala gerarchica, si è deciso di non considerare nel calcolo della variabile DELEGA tutte le decisioni con valore 1, ovvero tutte quelle decisioni che vengono prese da un livello superiore del CEO. Questa correzione è stata apportata proprio per evitare di considerare parametri che andassero oltre il perimetro di pertinenza della nostra ricerca. La variabile così ottenuta è una variabile continua e limitata tra i valori 2 e 5.

La variabile dipendente DELEGA è, come spiegato, il livello medio di delega presente all'interno dell'impresa, date quelle decisioni che effettivamente appartengono all'universo di azione del CEO e ai livelli più bassi della

struttura gerarchica. Non rientrano nel nostro campo di analisi, come per altro già specificato, quelle decisioni strategiche che vengono prese da figure al di sopra degli stessi amministratori delegati (quelle riportanti come valore 1 nel questionario – in capo al Consiglio di Amministrazione).

Quindi è possibile che vi siano imprese con un basso numero di decisioni delegate dal CEO ai manager di prima linea, che evidenzino alti livelli di delega, piuttosto che aziende che abbiano numerose decisioni strategiche che rientrino nel raggio di azione del management, ma accentrate nelle mani del CEO.

Tipologia decisione	Nome variabile	Valore medio delega	Dev. Std.	Legenda
Sviluppo di prodotti e servizi innovativi	svilprod	2,89	0,86	
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e servizi	modifprod	2,85	0,82	
Sviluppo di prodotti sostenibili (environmental-friendly o socialmente utili)	prodsost	2,89	0,84	
Introduzione di cambiamenti rilevanti nelle attività di marketing	cambmktg	2,83	0,75	
Entrata o uscita da mercati/linee di prodotto	inoutmkt	2,65	0,82	
Importanti decisioni di prezzo	decrezzo	2,81	0,74	
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	modproc	2,61	0,65	2=Il CEO prende la decisione, 3=Il manager di prima linea prende la decisione, ma è sempre necessaria l'autorizzazione formale da parte del CEO, 4=Il manager di prima linea prende la decisione in modo autonomo (cioè non è necessaria alcuna autorizzazione formale), 5=Il manager di livello intermedio (ad esempio, direttore di stabilimento, responsabile regionali, direttore di BU) prende la decisione, eventualmente con l'autorizzazione formale da parte del suo superiore
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	modstrutorg	2,29	0,56	
Alleanze / partnership strategiche con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e joint venture)	alleanze	2,34	0,57	
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, joint venture, apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	invrilev	2,37	0,64	
Assunzioni, licenziamenti, promozioni, retribuzioni e incentivi per i manager di livello intermedio	gestmanag	2,53	0,61	
Relazioni con i sindacati	sindacati	2,90	0,77	
(Ri)progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, budgeting, controllo)	progscg	2,83	0,74	
Principali decisioni di finanziamento (ad esempio, scelta dei finanziatori, relazioni con il sistema bancario)	decfinanz	2,76	0,78	
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	stratacq	3,06	0,74	
Scelta strategica tra produzione interna e outsourcing	makebuy	2,76	0,74	
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	capprod	2,57	0,58	
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	invict	2,60	0,60	
Definizione della strategia di sostenibilità per il miglioramento del contesto di lavoro (ad esempio, pratiche di empowerment, programmi per la salute e la sicurezza, formazione, gestione della diversità e pari opportunità)	contlavoro	2,86	0,75	
Definizione della strategia di sostenibilità per lo sviluppo della società civile (ad esempio, pratiche anti-corruzione, iniziative per il bene pubblico)	svilsocieta	2,50	0,68	
Definizione della strategia di sostenibilità legata all'ambiente naturale (ad esempio, riduzione dei consumi o riciclaggio di materie prime, energia e acqua, riduzione delle emissioni e degli sprechi)	svilambiente	2,97	0,84	

Tabella 8 - Il potere decisionale

La tabella riportata di seguito ricapitola le risposte del questionario al quesito “qual è il più basso livello gerarchico che tipicamente ha l'autorità di prendere le seguenti decisioni” per una data decisione strategica.

Si evince che per valori pari a 2, il CEO detenga nelle sue mani l'autorità decisionale. Per valori maggiori di 2 è crescente la delega dell'autorità decisionale verso figure a livelli più bassi della struttura gerarchica.

Mediamente le imprese italiane difficilmente concedono autorità decisionale ai propri dipendenti.

Nella tabella di seguito sono state raggruppate (in termini tecnici *clusterizzate*) le risposte per verificare il collocamento medio delle imprese italiane campionate nei processi di delega.

Distribuzione imprese	N° imprese	%
Numero di imprese con valori compresi tra 2 e 3 escluso	169	84,5%
Numero di imprese con valori compresi tra 3 e 4 escluso	30	15,0%
Numero di imprese con maggiori uguali di 4	1	0,5%

Tabella 9 - Cluster decisionali

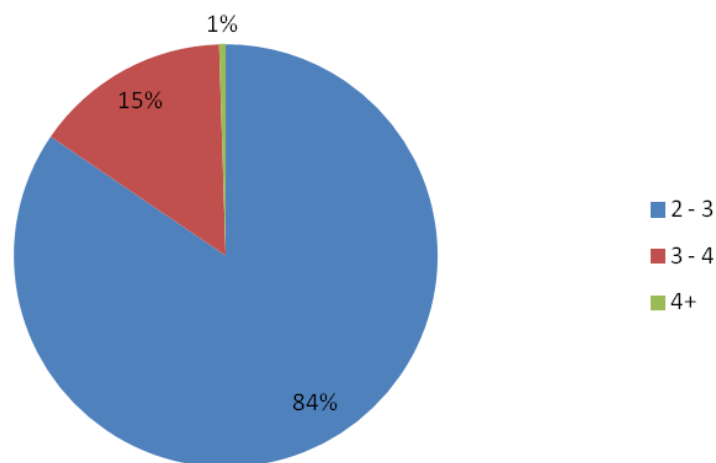


Figura 8 - Cluster decisionali: percentuali

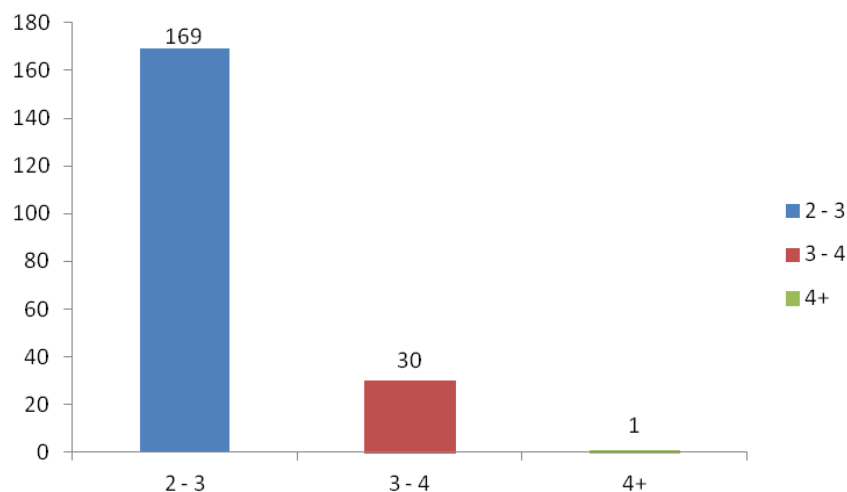


Figura 9 - Cluster decisionali: valori assoluti

4.2.2 Le variabili esplicative

Partendo dalla rassegna della letteratura che abbiamo precedentemente esaminato e dalle ipotesi elaborate nel capitolo 2, e tenendo conto di quanto analizzato nel questionario, abbiamo individuato una serie di variabili indipendenti che potessero influenzare e spiegare l'andamento della variabile indipendente DELEGA. Abbiamo calcolato queste variabili coerentemente con la struttura generale di sviluppo delle ipotesi descritta nel capitolo 2:

- A livello di CEO
- a livello di TMT
- a livello di impresa

Caratteristiche del CEO

Abbiamo ritenuto opportuno considerare una serie di aspetti che descrivessero le caratteristiche del CEO e in particolare la sua tendenza a coinvolgere i membri del TMT nei processi decisionali, creando un contesto di lavoro in cui vige spirito di squadra e si lavora per raggiungere obiettivi condivisi. Questi sono gli aspetti che abbiamo voluto prendere in considerazione costruendo la variabile LEADERSHIP.

La variabile è stata infatti costruita considerando due punti fondamentali del questionario: i quesiti 15 e 16. All'interno di queste due sezioni, infatti, viene chiesto al CEO quanto frequentemente si incontra con il TMT per discutere dei problemi, condividere obiettivi e risultati, quanto i membri del TMT sappiano descrivere la *vision* aziendale e implementino i valori condivisi, e ancora, quanto sia determinante il ruolo dei leader informali e quanto i membri del TMT siano motivati al miglioramento continuo. Per ogni punto è stato chiesto di indicare un valore da 1 a 7.

Le variabili considerate relative al quesito 15 sono:

- *discutprobl*: discutere i problemi dell'azienda
- *aiutopprobl*: aiutare i membri del team a risolvere i problemi dell'azienda
- *discutobiet*: discutere gli obiettivi dell'azienda
- *discutrisult*: discutere i risultati dell'azienda

Le variabili considerate relative al quesito 16 sono:

- *descrvision*: sia il CEO che i membri del TMT sanno descrivere chiaramente la vision aziendale
- *risultelev*: tutte le unità organizzative devono raggiungere risultati eccellenti
- *valoricond*: sia il CEO che i membri del TMT fanno riferimento ad un insieme di valori condivisi quando devono implementare cambiamenti
- *partecmigl*: la struttura azienda creata dal CEO stimola i membri del TMT a partecipare al miglioramento dei processi
- *leaderinf*: i leader informali giocano un ruolo importante per l'efficacia dei cambiamenti

La variabile continua LEADERSHIP è stata costruita come media di tutti gli item appena descritti generando una variabile continua limitata tra i valori 1 e 7.

Ci aspettiamo che questa variabile sia caratterizzata da un segno positivo rispetto alla variabile dipendente DELEGA, e che quanto più il CEO abbia la

capacità di coinvolgere i membri del TMT, infondendo in loro un alto livello di *commitment* nei confronti dell'impresa, tanto più il CEO delegherà potere decisionale.

Infine a livello di caratteristiche del CEO sono state considerate la variabile LAUREA e la variabile TENURE. La prima, costruita come variabile binaria, assume valore 1 se il CEO ha conseguito almeno una laurea durante il suo percorso formativo e 0 se invece non l'ha mai conseguita. Ci aspettiamo un segno di tipo positivo rispetto la variabile dipendente DELEGA.

La variabile TENURE è invece una variabile continua limitata tra i valori 0-100 che spiega da quanti anni un CEO è in carica all'interno dell'impresa. Ci aspettiamo anche in questo caso un segno positivo rispetto la variabile dipendente DELEGA.

Caratteristiche del Top Management Team

La maggior parte delle variabili indipendenti usate nel nostro studio sono state dedicate alle caratteristiche del TMT poiché è proprio al livello del team che la nostra ricerca si interroga riguardo le dinamiche di delega di potere decisionale. Inoltre non essendoci in letteratura un grande *focus* sullo studio di questa tematica, abbiamo ritenuto opportuno approfondire la questione.

Le variabili indipendenti che abbiamo considerato sono: TRUST, COLLABORATIVE BEHAVIOUR, KNOW-HOW, COMMONGROUND e OBIETPERS. Le prime due variabili derivano dalla domanda 18 del questionario StiMa. In particolare il TRUST comprende i punti del quesito 18 inerenti alla trasparenza e all'integrità morale dei membri del team, mentre il COLLABORATIVE BEHAVIOUR fa riferimento ai punti del quesito 18 relativi alla tendenza dei membri del TMT ad aiutarsi e a supportarsi reciprocamente.

Le variabili che abbiamo utilizzato per costruire la variabile TRUST sono :

- *compltrasp*: i membri del TMT si aspettano trasparenza da parte degli altri membri del TMT
- *integrità*: i membri del TMT dimostrano integrità morale

- *fiduciacom*: i membri del TMT hanno fiducia nelle competenze degli altri membri del TMT
- *affidamtm*: i membri del TMT fanno affidamento sugli altri membri del TMT per rispettare gli impegni presi
- *pianafid*: i membri del TMT sanno di potersi fidare degli altri membri del TMT

Le variabili che abbiamo utilizzato per costruire la variabile COLLABORATIVE BEHAVIOUR sono:

- *aiutocarico*: i membri del TMT si aiutano a vicenda nei momenti in cui il carico di lavoro è particolarmente elevato
- *aiutoscad*: i membri del TMT si aiutano a vicenda per rispettare le scadenze

Sono entrambe variabili continue e limitate tra i valori 1 e 7 generate come media degli item appena descritti.

La variabile KHOW-HOW è stata inserita per vedere quanto la conoscenza e le competenze possedute dai membri del TMT impattino sulle dinamiche di delega. Ciò che viene considerato per questa variabile è la capacità dei membri del TMT di generare, a fronte di opportunità e minacce, numerose soluzioni, prendendo in considerazione molteplici criteri e aspetti per prendere decisioni. Si considera quindi la tendenza dei membri ad esaminare a fondo le cause delle minacce/opportunità in questione valutandole da ogni punto di vista. In sostanza viene misurata la capacità del TMT di prendere decisioni in modo appropriato. La variabile ottenuta, come media degli item del quesito 10 del questionario, è una variabile continua limitata dai valori 1 e 5.

Le variabili utilizzate per costruire la variabile KNOW HOW sono :

- *moltesol*: sviluppano molte possibili soluzioni alternative
- *molticrit*: I membri del TMT prendono in considerazione molti criteri e aspetti diversi nel decidere quali azioni intraprendere

- *posspieg*: esaminano a fondo le possibili spiegazioni della minaccia o dell'opportunità
- *multipdv*: valutano il piano d'azione sotto molteplici punti di vista
- *molterisp*: esplorano molte possibili risposte alla minaccia o opportunità

COMMONGROUND spiega quanto l'impresa cerchi di favorire l'interazione e l'integrazione tra i membri del TMT al fine di creare omogeneità tra le loro caratteristiche socio-culturali. Si considerano aspetti come l'utilizzo di strumentazioni per collaborazione a distanza, la condivisione di un linguaggio comune e attività di *team-building*. La variabile ottenuta, come media degli item del quesito 17 del questionario, è una variabile continua limitata dai valori 1 e 7.

Le variabili utilizzate per costruire la variabile COMMONGROUND sono :

- *teambuild*: attività di team building che consentono ai membri del TMT di sviluppare una visione comune ed una comprensione reciproca
- *comprproc*: aiutare altri membri a comprendere i processi decisionali degli altri membri del TMT
- *formazcollab*: organizzare iniziative di formazione per i membri del TMT sugli strumenti di collaborazione a distanza (ad esempio, google docs, dropbox, zoho, social media)
- *lavorains*: favorire gli incontri fra i membri del TMT finalizzati a lavorare meglio insieme
- *linguaggio*: favorire la condivisione di un linguaggio comune tra i membri del TMT
- *scambioesp*: favorire lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative tra i membri del TMT
- *reteinfo*: sviluppare una rete di comunicazione informatica dedicata
- *usocollab*: utilizzare strumenti elettronici per la collaborazione a distanza fra i membri del TMT (ad esempio, messaggistica istantanea, skype, lync, webex)

- *usocomunic*: utilizzare strumenti elettronici per la comunicazione a distanza fra i membri del TMT (ad esempio, messaggistica istantanea, skype, lync, webex)

Infine l'ultima delle variabili utilizzate per le caratteristiche del TMT è OBIETPERS. Questa variabile spiega come varia la propensione a delegare quando i membri del TMT sono orientati a perseguire maggiormente obiettivi personali piuttosto che quelli dell'impresa. Questo aspetto è stato preso in considerazione nell'ultimo punto del quesito 20 del questionario e la variabile ottenuta, come media degli item del punto preso in considerazione, è una variabile continua e limitata dai valori 1 e 7.

La variabile presa in considerazione per la costruzione della variabile OBIETPERS è:

- *obietpers*: i membri del TMT sono orientati verso i propri obiettivi personali piuttosto che verso quelli dell'organizzazione

Per ognuna delle variabili relative alle caratteristiche del Top Management Team appena descritte ci aspettiamo che abbiano un segno positivo nei confronti della variabile indipendente DELEGA, e che quindi, in generale, per valori alti assunti da queste variabili otteniamo alti livelli di delega. Questo è vero eccetto per la variabile OBIETPERS che, misurando quanto il TMT è orientato verso obiettivi personali, assumerà un comportamento opposto. Ci aspettiamo, infatti, che il delegante sia scoraggiato a concedere potere decisionale se il delegato antepone il benessere dell'impresa ai propri obiettivi.

Caratteristiche dell'Impresa

Per quanto riguarda le caratteristiche dell'impresa abbiamo considerato il contesto in cui l'impresa opera. In particolare sono stati considerati i fattori esterni come la crescita del mercato, la velocità di cambiamento tecnologico, l'intensità della competizione e il numero dei concorrenti.

Da questi aspetti, presenti nel quesito 32 del questionario, abbiamo generato la variabile TURBOLENZA, intesa come turbolenza ambientale, costruita a partire dalla media degli item ricevuti in risposta. La variabile ottenuta è quindi una variabile continua limitata dai valori 1 e 5.

Le variabili utilizzate per la costruzione della variabile TURBOLENZA sono :

- *dmmkt*: dimensione del mercato
- *cambtecn*: cambiamento tecnologico
- *competizint*: intensità della competizione interna del settore

Poiché per valori crescenti di questa variabile aumenta il grado di turbolenza del contesto in cui l'impresa è inserita, ci aspettiamo il segno correlato questa variabile e la variabile indipendente sia di segno positivo.

4.2.3 Le variabili di controllo

Con la finalità di rendere statisticamente corretta la nostra analisi sono state utilizzate alcune variabili di controllo. L'introduzione di queste variabili è stata dettata dal fatto che nel modello sono presenti delle correlazioni tra le variabili, che qualora non fossero tenute in considerazione, finirebbero per creare degli effetti distortivi sulla stima dei nostri parametri. Di seguito è riportata la matrice di correlazione:

DELEGA	LEADERSHIP	LAUREA	TENURE	TRUST	COLLABORATIVE BEHAVIOUR	KNOW HOW	COMMON GROUND	OBETPERS	CONTINGENCY	AZFAMIGLIARE	MANAGER	SETTORE	FUNZIONALE	DIVISIONALE	BRIDA	ADDTOT	ETA
1,000	0,416	0,345	0,211	-0,235	-0,125	0,135	0,156	0,103	0,050	0,363	0,517	0,525	0,010	-0,204	0,104	0,233	0,418
	1,000	0,252	0,108	0,390	0,273	0,132	0,186	-0,005	0,408	0,130	-0,054	0,118	-0,074	-0,139	0,264	-0,077	0,500
		1,000	0,223	-0,120	0,695	0,112	0,563	-0,283	-0,270	0,321	-0,014	-0,965	0,409	0,184	0,133	0,012	0,337
			1,000	0,385	0,036	0,234	0,372	-0,123	0,712	0,020	-0,270	0,988	-0,299	0,211	0,620	-0,049	0,315
				1,000	0,914	0,385	0,337	-0,443	0,272	0,097	-0,672	-0,028	0,012	0,169	-0,215	-0,653	-0,977
					1,000	0,478	0,315	0,614	0,252	0,108	-0,742	-0,099	0,207	0,017	-0,303	-0,764	-0,982
						1,000	0,446	-0,248	0,384	0,695	-0,014	0,372	-0,048	-0,062	0,138	-0,129	-0,866
							1,000	-0,293	0,595	0,036	-0,270	0,184	-0,255	0,184	0,133	-0,174	-0,965
								1,000	0,098	-0,091	0,712	0,106	-0,633	0,211	0,620	0,601	0,988
									1,000	0,035	-0,007	0,017	-0,461	0,390	0,174	-0,072	0,792
										1,000	0,142	0,389	0,068	0,026	-0,122	-0,013	0,000
											1,000	0,563	-0,283	-0,205	0,563	0,094	1,000
												1,000	-0,337	0,152	0,284	0,409	0,500
													1,000	-0,701	-0,548	-0,299	-1,000
														1,000	-0,213	-0,194	0,000
															1,000	0,577	1,000
																1,000	1,000
																	1,000

Tabella 10 - Matrice di correlazione

Tra le variabili introdotte, molte di queste hanno lo scopo di tenere in considerazione alcuni aspetti tipici e caratterizzanti delle imprese. La variabile di controllo “azfamiliare” ha l’obiettivo di cogliere le differenze che esistono tra imprese a controllo familiare e a controllo manageriale. Delegare risulta infatti più complicato se chi sta ai vertici dell’impresa è un membro della famiglia che ha fondato dell’impresa. Questo è dovuto a fattori socio-culturali che hanno a che fare con il concetto di tradizionalità. Implicitamente si tende, infatti, a pensare che quest’ultima possa venire meno se vengono delegate le decisioni a livelli gerarchici più bassi dove vi sono individui non appartenenti alla famiglia a capo dell’impresa. Per catturare questo effetto nella nostra analisi si è creata una variabile binaria che assume valore 1 se l’impresa è a controllo familiare e valore 0 se a controllo manageriale. Allo stesso modo sono state inserite altre 3 variabili di controllo inerenti alla struttura organizzativa: “funzionale” , “divisionale” e “ibrida”. Ognuna di esse è una variabile binaria che assume valore 1 se l’impresa considerata è rispettivamente di tipo funzionale, divisionale o ibrida. Questo viene considerato poiché passando da strutture funzionali a strutture divisionali è possibile notare livelli di delega maggiori.

E’ stata considerata inoltre la variabile binaria SETTORE per cogliere gli effetti derivanti dalla natura del mercato in cui l’impresa è collocata. Distinguiamo infatti tra imprese *capital intensive* in riferimento al settore manifatturiero, e *labour intensive*, ovvero imprese che operano nel settore dei servizi. La variabile assume valore 1 se l’impresa è di tipo manifatturiera e valore 0 se opera nel mercato dei servizi.

Altre variabili di controllo che sono state utilizzate sono “nmanager”, “adddtot” e “età”. La prima di queste considera il numero di manager che rispondono direttamente al CEO. Questo aspetto è tenuto in considerazione poiché più alto è questo valore e più mi aspetto che il CEO tenda a delegare decisioni importanti a un numero maggiore di individui in quanto propenso a coinvolgere più persone nel processo di decisione. La seconda e la terza sono anch’esse variabili di controllo continue che vanno a considerare la dimensione dell’impresa. Sia il numero di addetti che l’età di un’impresa sono infatti un indicatore della sua dimensione infatti un’impresa per sopravvivere

nel tempo deve intraprendere un percorso di crescita più o meno continua nel tempo e se è presente sul mercato da numerosi anni verosimilmente la sua dimensione, a ritmi ovviamente differenti, è aumentata con il passare del tempo. Il motivo per cui è stato scelto di considerare queste variabili come variabili di controllo è che in generale all'aumentare della dimensione di un'impresa aumenta la necessità delega e concedere maggiore potere decisionale a livelli più bassi diventa una dinamica imprescindibile e fondamentale.

In tabella 1 viene fornito uno schema riassuntivo delle variabili utilizzate per il test delle ipotesi.

Nome Variabile	Tipologia Variabile	Dominio	Descrizione	Quesito di riferimento	Segno Atteso
Variabile Dipendente					
DELEGA	Continua limitata	2-5	Livello medio di delega per singola impresa. (2= La decisione è presa dal CEO, 5=La decisione è presa dal manager di livello intermedio)	11	-
Variabili Indipendenti					
LEADERSHIP	Continua limitata	1-7	Indicazione di quanto il CEO coinvolge il TMT nei processi strategici e riesca a creare un'ambiente di lavoro dove via sia cooperazione, trasparenza e condivisione dei valori	15, 16	Positivo
LAUREA	Dummy	0-1	Variabile Binaria che indica se il CEO ha conseguito una laurea (1=	2	Positivo

			laureato, 0=non laureato)		
TENURE	Continua limitata	0-100	Indicazione degli anni in carica del CEO all'interno dell'impresa	4	Negativo
TRUST	Continua limitata	1-7	Misura del livello di fiducia , trasparenza e integrità morale che c'è all'interno del TMT	18	Positivo
COLLABORATIVE BEHAVIOUR	Continua limitata	1-7	Misura del livello di collaborazione e di supporto reciproco che c'è all'interno del TMT	18	Positivo
KNOW HOW	Continua limitata	1-5	Livello medio delle competenze e della conoscenza che caratterizzano il TMT	10	Positivo
COMMON GROUND	Continua limitata	1-7	Livello di omogeneità tra le caratteristiche socio-culturali dei membri del TMT	17	Positivo
OBIETPERS	Continua limitata	1-7	Misura di quanto i membri del TMT siano orientati più verso obiettivi personali che dell'impresa	20	Negativo
TURBOLENZA	Continua limitata	1-5	Misura della turbolenza e dell'incertezza che caratterizza il contesto in cui l'impresa è collocata con focus su competizione interna, cambiamento tecnologico e dimensione del mercato	32	Positivo

Variabili di Controllo

AZFAMILIARE	Dummy	0-1	Variabile Binaria che indica se l'impresa è a controllo familiare oppure no (1= familiare, 0=non familiare)	1	Negativo
NMANAGER	Continua	-	Numero di manager che riportano direttamente al CEO	7	Positivo
FUNZIONALE	Dummy	0-1	Variabile Binaria che indica se l'impresa è strutturata per funzioni oppure no (1=funzionale, 0=non funzionale)	5	-
DIVISIONALE	Dummy	0-1	Variabile Binaria che indica se l'impresa è strutturata per divisioni oppure no (1=divisionale, 0=non divisionale)	5	-
IBRIDA	Dummy	0-1	Variabile Binaria che indica se l'impresa è strutturata in modo ibrido oppure no (1=ibrida, 0=non ibrida)	5	-
ADDTOT	Continua	-	Numero totale di dipendenti dell'impresa	33	Positivo

ETA'	Continua	-	Età dell'impresa	-	Positivo
SETTORE	Dummy	0-1	Settore di riferimento dell'impresa (1 = Manifatturiero ,0 = Servizi)	-	

Tabella 11 - Variabili utilizzate per il test delle ipotesi

4.3 Le statistiche descrittive

In questo paragrafo si espongono le statistiche descrittive relative alle variabili individuate, descritte nel paragrafo precedente e utilizzate nei modelli econometrici.

Variable	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Dev.
DELEGA	2.53	2.51	1.00	4.77	0.48
LEADERSHIP	5.67	5.78	2.89	7.00	0.85
LAUREA	0,75	0.00	0.00	1,00	0.50
TENURE	9.00	22.00	1.00	42.00	1.74
COMMONGROUND	4.40	4.44	1.11	7.00	1.23
COLLABORATIVE BEHAVIOUR	5.45	5.67	2.00	7.00	1.14
OBIETPERS	3.10	3.00	1.00	7.00	1.47
TURBOLENZA	3.30	3.23	-0.10	5.10	0.74
TRUST	5.75	6.00	2.75	7.00	0.90
KNOW HOW	3.87	4.00	1.40	5.00	0.83
ETA	2.86	2.40	0.00	9.80	1.86
AZFAMILIARE ⁸	0.48	0.00	-	-	0.50
NMANAER	7.01	6.00	1.00	3.10	4.10
FUNZIONALE	0.49	0.00	-	-	0.50
DIVISIONALE	0.10	0.00	-	-	0.30
IBRIDA	0.30	0.00	-	-	0.46
ADDTOT	8.30	2.15	4.00	17366.00	2085.42

⁸ Data la natura binaria della variabile non sono presenti valori i massimo e minimo, così come per le variabili "FUNZIONALE", "DIVISIONALE", "IBRIDA" e "SETTORE".

SETTORE	0.49	0.00	-	-	0.50	
Variable	Skewness	Ex. kurtosis	5% Perc.	95% Perc.	IQ range	Missing obs.
DELEGA	0.54	1.92	1.82	3.28	0.62	0
LEADERSHIP	-0.77	0.43	4.00	6.89	1.00	0
LAUREA	0.03	-2.00	0.00	1.00	1.00	0
TENURE	1.12	0.94	5.09	6.78	2.21	0
COMMONGROUND	-0.25	-0.39	2.22	6.33	1.67	0
COLLABORATIVE BEHAVIOUR	-0.68	0.01	3.33	7.00	1.33	0
OBIETPERS	0.42	-0.52	1.00	6.00	2.00	0
TURBOLENZA	-0.47	1.71	2.11	4.43	0.87	0
TRUST	-0.82	0.20	4.00	7.00	1.25	0
KNOW HOW	-0.53	-0.10	2.20	5.00	1.20	0
ETA	1.11	0.94	6.05	6.80	2.20	0
AZFAMILIARE	0.06	-2.00	0.00	1.00	1.00	2
NMANAER	0.58	1.00	2.00	1.30	4.50	7
FUNZIONALE	0.04	-2.00	0.00	1.00	1.00	0
DIVISIONALE	2.67	5.11	0.00	1.00	0.00	0
IBRIDA	0.90	-1.19	0.00	1.00	1.00	0
ADDTOT	4.99	2.92	2.61	4170.00	4.92	30
SETTORE	0.02	-1.99	0.00	1.00	1.00	0

Tabella 12 - Stastiche descrittive

4.4 Analisi dei risultati

Procediamo ora ad un'analisi dei risultati dei nostri modelli, ognuno associato univocamente ad una variabile indipendente relativa a ciascuna delle ipotesi da testare descritte nel secondo capitolo, mantenendo fisse le variabili di controllo. L'analisi dei risultati è stata ottenuta seguendo un approccio esplorativo. La scelta di testare separatamente le nove ipotesi da noi formulate è stata dettata dal fatto che le variabili indipendenti da noi individuate risultassero essere correlate fra loro. Qualora venissero inserite congiuntamente in un unico modello, le correlazioni tra loro esistenti, finirebbero infatti per "coprirne" reciprocamente gli effetti. Per verificare le nove ipotesi dunque sono stati utilizzati nove diversi modelli di regressione che differiscono tra loro per la sola variabile indipendente.

Ad ulteriore conferma di quanto sopra descritto abbiamo comunque provveduto alla verifica simultanea delle nove ipotesi. Come mostrano i risultati riportati di seguito, formalmente il test VIF (*"Variance Inflated Factor"*) ci conferma la correttezza del modello in quanto non sono presenti elementi di collinearità tra le variabili del modello. Da un punto di vista di interpretazione dei dati però il fatto che praticamente nessuna variabile risultasse significativa ci ha ulteriormente convinti della necessità di esplorare le relazioni da noi ipotizzate tra le variabili indipendenti e dipendente una per volta..

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,204	0,457	4,817	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,002	-0,460	0,646	
AZFAMIGLIARE	0,122	0,089	1,360	0,176	
NMANAGER	0,008	0,010	0,747	0,456	
FUNZIONALE	-0,173	0,129	-1,331	0,185	
DIVISIONALE	-0,163	0,175	-0,931	0,353	
IBRIDA	-0,038	0,134	-0,286	0,775	
ADDTOT	2,8992e-06	1,98297e-05	0,146	0,884	
SETTORE	0,026	0,078	0,336	0,738	
LEADERSHIP	0,028	0,058	0,490	0,624	
LAUREA	-0,031	0,088	-0,343	0,732	
TENURE	0,003	0,004	0,808	0,420	
KNOW_HOW	0,056	0,053	1,071	0,286	
COMMON	0,007	0,034	0,199	0,842	
GROUND					
TRUST	-0,027	0,069	-0,393	0,695	

COLLABORATIVEB EHAVIOUR	-0,006	0,053	-0,119	0,905	
OBIETPERS	-0,062	0,029	-2,080	0,039	**
TURBOLENZA	0,0837	0,0571	1,465	0,145	
Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468		
Somma quadr. Residui	31,484	E.S. della regressione	0,462		
R-quadro	0,126	R-quadro corretto	0,0256		

Test per i fattori di Inflazione della Varianza (VIF): valore minimo possibile: 1, valori superiori a 10 indicano un problema di collinearità:

$VIF(j) = 1/(1 - R(j)^2)$, dove $R(j)$ è il coefficiente di correlazione multipla tra la variabile j e le altre variabili indipendenti.

X_{ij}	Coefficiente VIF
ETA	1,176
AZFAMIGLIARE	1,556
NMANAGER	1,426
FUNZIONALE	3,236
DIVISIONALE	1,712
IBRIDA	2,939
ADDTOT	1,345
SETTORE	1,179
LEADERSHIP	1,764
LAUREA	1,160
TENURE	1,298
KNOW_HOW	1,454
COMMON GROUND	1,301
TRUST	1,301
COLLABORATIVE BEHAVIOUR	2,846
OBIETPERS	1,470
TURBOLENZA	1,155

Di seguito verrà formulata un'analisi dei risultati ottenuti. Gli output dei modelli sono stati generati con il software econometrico open source Gretl. In basso riportiamo la tabella aggregata dei risultati per tutte le 9 ipotesi testate. Nei paragrafi successivi andremo ad analizzare nel dettaglio quelli che sono stati i risultati ottenuti dai nostri test.

const	2,002 *** (0,321)	2,611 *** (0,167)	2,495 *** (0,214)	2,388 *** (0,214)	2,758 *** (0,165)	2,128 *** (0,243)	-1,083 (0,790)	2,176 *** (0,263)	2,169 *** (0,238)
ETA	-0,001 (0,002)	-0,001 (0,002)	-0,001 (0,002)	-0,001 (0,002)	-0,001 (0,001)	-0,001 (0,002)	-0,002 (0,0059)	-0,001 (0,002)	-0,001 (0,002)
SETTORE	0,025 (0,077)	0,005 (0,077)	-0,005 (0,077)	0,011 (0,077)	0,013 (0,075)	0,018 (0,076)	-0,072 (0,193)	0,029 (0,078)	0,023 (0,077)
AZFAMIGLIARE	0,173 ** (0,080)	0,112 ** (0,080)	0,091 (0,079)	0,145 * (0,079)	0,152 ** (0,076)	0,148 * (0,077)	0,399 ** (0,201)	0,133 * (0,077)	0,111 (0,077)
NMANAGER	0,002 (0,009)	0,004 (0,009)	0,006 (0,009)	0,002 (0,009)	0,008 (0,009)	0,005 (0,009)	-0,005 (0,024)	0,006 (0,009)	0,001 (0,009)
FUNZIONALE	-0,13 (0,127)	-0,146 (0,128)	-0,147 (0,128)	-0,135 (0,128)	-0,178 (0,125)	-0,142 (0,127)	-0,223 (0,317)	-0,113 (0,129)	-0,135 (0,127)
DIVISIONALE	-0,164 (0,174)	-0,141 (0,175)	-0,154 (0,176)	-0,161 (0,176)	-0,15 (0,171)	-0,154 (0,173)	-0,33 (0,449)	-0,123 (0,175)	-0,144 (0,173)
IBRIDA	-0,009 (0,132)	-0,032 (0,133)	-0,034 (0,135)	-0,006 (0,135)	-0,028 (0,131)	-0,024 (0,137)	0,063 (0,327)	0,005 (0,134)	-0,03 (0,132)
ADDTOT	8,95E-06 (1,978e-05)	1,15E-05 (1,994e-05)	1,06E-05 (1,986e-05)	9,85E-06 (1,994e-05)	5,21E-06 (1,952e-05)	5,50E-06 (1,984e-05)	9,96E-06 (1,984e-05)	1,06E-05 (1,980e-05)	1,11E-05 (1,972e-05)
LEADERSHIP	0,092 (0,047)	*							
LAUREA		-0,084 (0,087)							
TENURE			0,006 (0,031)						
COMMON GROUND				0,035 (0,031)					
OBIETPERS					-0,076 *** (0,025)				
KNOW_HOW						0,100 ** (0,045)			
TRUST							0,181 * (0,108)		
COLLABORATIVE BEHAVIOUR								0,057 * (0,032)	
TURBOLENZA									0,114 ** (0,054)
N° osservazioni complete	165	165	165	165	165	165	165	165	165

Tabella 13 - Analisi dei risultati delle 9 ipotesi formulate

Modello n°1:

Verifica ipotesi 1: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del livello medio di leadership esercitato dal CEO.”*

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,002	0,321	6,219	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,002	-0,927	0,355	
SETTORE	0,025	0,077	0,331	0,740	
AZFAMILIARE	0,173	0,080	2,155	0,032	**
NMANAGER	0,002	0,009	0,279	0,783	
FUNZIONALE	-0,130	0,127	-1,015	0,310	
DIVISIONALE	-0,164	0,174	-0,944	0,346	
IBRIDA	-0,009	0,132	-0,070	0,944	
ADD_TOT	8,954e-06	1,978e-05	0,452	0,651	
LEADERSHIP	0,092	0,047	1,934	0,054	*

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. Residui	33,887	E.S. della regressione	0,467
R-quadro	0,060	R-quadro corretto	0,005

Test per la normalità dei residui -

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 3,953

con p-value = 0,138

La prima ipotesi è verificata con un 90% di significatività. Quindi all'interno della relazione tra CEO e TMT delle imprese italiane risulta il fatto che attraverso quella che noi definiamo una leadership diffusa, si favoriscano processi di delega dell'autorità decisionale.

Si evidenzia come anche la variabile, che identifica se un'impresa è a controllo familiare, contribuisca a spiegare la delega dell'autorità decisionale. Evidenziamo come questa in realtà si manifesti con un segno inaspettato rispetto a quello che erano le nostre assunzioni di partenza. Riteniamo che possa essere dovuto a motivazioni ambientali. Ambienti familiari meno formalizzati possono evidentemente scaturire in ambienti informali dove gli agenti hanno la libertà di intraprendere azioni con un' autonomia mediamente elevata. A supporto di ciò gli studi di Ward (1986) evidenziano come la presenza di un CEO al contempo proprietario dell'impresa, possa essere in grado di promuovere un'integrazione e responsabilizzare i suoi dipendenti.

Il test condotto sugli errori delle stime evidenzia come non ci siano problemi di eteroschedasticità, infatti tanto maggiore è il p-value, tanto maggiore è l'evidenza a favore dell'ipotesi nulla, ossia che siano distribuiti normalmente.

Modello n°2:

Verifica ipotesi 2: “A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del livello medio di istruzione che caratterizza il CEO. “

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,611	0,167	15,567	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,002	-0,685	0,494	
SETTORE	0,005	0,077	0,068	0,945	
AZFAMILIARE	0,112	0,080	1,402	0,162	**
NMANAGER	0,004	0,009	0,471	0,634	
FUNZIONALE	-0,146	0,128	-1,141	0,255	
DIVISIONALE	-0,141	0,175	-0,805	0,421	
IBRIDA	-0,032	0,133	-0,240	0,810	
ADD_TOT	1,147e-05	1,994e-05	0,575	0,566	
LAUREA	-0,084	0,087	-0,958	0,339	

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. Residui	34,502	E.S. della regressione	0,471
R-quadro	0,040	R-quadro corretto	-0,012

Test per la normalità dei residui -

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 3,953

con p-value 0,641

La seconda ipotesi non è verificata in quanto riportante segno negativo rispetto a quanto preventivato. Il coefficiente stimato non è infatti significativo per spiegare la probabilità di delega del CEO nei confronti del TMT. Risulta dunque che alla base della delega dell'autorità decisionale nelle imprese italiane, il fatto di detenere un titolo universitario o *post-graduate* non abbia alcun effetto sulla delega. Questo può essere consistente con il fatto che un

CEO quanto più sia colto, in special modo in termini di pratiche organizzative/aziendali, tanto più possa essere portato ad accentrare su di sé tutte le decisioni strategiche riguardanti la vita di un'impresa, in quanto in possesso di maggiore conoscenza. Un'interpretazione alternativa può essere data dalla modalità con cui è stata costruita la variabile indipendente LAUREA. Sarebbe interessante infatti verificare se modellizzando la variabile come un insieme di *dummy* a seconda del titolo di studio detenuto (laurea, master, MBA, PhD), fossero riscontrabili dei risultati differenti in grado di mostrare se effettivamente la formazione di un CEO possa considerarsi una determinante del processo di delega.

Modello n°3:

Verifica ipotesi 3: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale decresce al crescere della tenure del CEO.”*

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,495	0,159	15,699	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,002	-0,721	0,471	
SETTORE	-0,005	0,077	-0,007	0,993	
AZFAMILIARE	0,091	0,082	1,111	0,267	
NMANAGER	0,006	0,009	0,614	0,539	
FUNZIONALE	-0,147	0,128	-1,149	0,252	
DIVISIONALE	-0,154	0,175	-0,884	0,377	
IBRIDA	-0,034	0,133	-0,258	0,796	
ADD_TOT	1,063e-05	1,986e-05	0,535	0,593	
TENURE	0,006	0,004	1,424	0,156	

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. Residui	34,259	E.S. della regressione	0,470
R-quadro	0,049	R-quadro corretto	-0,005

Test per la normalità dei residui -

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 3,953

con p-value 0,526

La terza ipotesi da noi formulata relativa alla *tenure* non risulta verificata in quanto risultante con un effetto opposto rispetto a quanto da noi ipotizzato e inoltre non risulta statisticamente significativa al fine di spiegare la delega dell'autorità decisionale del CEO nei confronti del TMT. Se nella letteratura è riscontrabile un nesso tra il tempo che il CEO ha speso all'interno dell'impresa e le performance registrate da quest'ultima, dalle nostre analisi lo stesso non sembra valere per la delega. Quindi si evince come debbano subentrare altre caratteristiche individuali del CEO per spiegare i processi di delega come, ad esempio, un suo naturale orientamento al fidarsi dei suoi collaboratori.

Modello n°4:

Verifica ipotesi 4: “ *A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del common ground riscontrabile tra membri del TMT e CEO dell'impresa.* “

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,388	0,214	11,160	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,002	-0,844	0,399	
SETTORE	0,011	0,077	0,153	0,877	
AZFAMILIARE	0,145	0,079	1,835	0,068	*
NMANAGER	0,002	0,009	0,291	0,771	
FUNZIONALE	-0,135	0,128	-1,056	0,294	
DIVISIONALE	-0,161	0,176	-0,912	0,359	
IBRIDA	-0,006	0,135	-0,045	0,963	
ADD_TOT	9,852e-06	1,994e-05	0,494	0,621	
COMMONGROUND	0,035	0,031	1,094	0,275	

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. residui	34,442	E.S. della regressione	0,471
R-quadro	0,044	R-quadro corretto	-0,010

Test per la normalità dei residui -

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 3,205

con p-value = 0,201

La quarta ipotesi apparentemente non sembra spiegare in modo significativo la probabilità di delega del CEO nei confronti del TMT. Risulta dunque che alla base della delega, nelle imprese italiane, il fatto di detenere lo stesso patrimonio socio-culturale di valori, non abbia alcun effetto sulla delega, a differenza di quanto evidenziato dalla letteratura. La variabile *common ground* ha dunque un effetto inaspettato rispetto a quello che erano le nostre assunzioni di partenza. Riteniamo che possa essere dovuto a motivazioni ambientali. Aziende familiari meno formalizzate possono evidentemente scaturire in ambienti informali dove gli agenti hanno la libertà di intraprendere azioni con un'autonomia mediamente elevata.

Il test condotto sugli errori delle stime evidenzia come non ci siano problemi di eteroschedasticità.

Modello n°5:

Verifica ipotesi 5: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale decresce al crescere del livello di obiettivi personali perseguiti dal TMT.”*

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,758	0,165	16,644	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,001	-0,766	0,444	
SETTORE	0,013	0,075	0,178	0,858	
AZFAMILIARE	0,152	0,076	1,994	0,047	**
NMANAGER	0,008	0,009	0,855	0,393	
FUNZIONALE	-0,178	0,125	-1,419	0,157	
DIVISIONALE	-0,150	0,171	-0,877	0,381	
IBRIDA	-0,028	0,130	-0,215	0,829	
ADD_TOT	5,211e-06	1,952e-05	0,267	0,789	
OBIETPERS	-0,076	0,025	-3,037	0,002	***

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. residui	32,758	E.S. della regressione	0,459
R-quadro	0,091	R-quadro corretto	0,038

Test per la normalità dei residui –

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 3,541

con p-value = 0,170

La delega sembra essere significativamente e negativamente correlata con la tendenza a focalizzarsi verso obiettivi personali da parte dei membri del TMT. In questo modello testato, la variabile OBIETPERS ha un coefficiente negativo e significativo al 99%. Risulta quindi verificata l'ipotesi numero

cinque del nostro studio. Il test condotto sugli errori delle stime non evidenzia la presenza di problemi di eteroschedasticità.

La variabile che identifica le aziende familiari (AZFAMILIARE) continua a contribuire a spiegare la variabile di delega.

Modello n°6:

Verifica ipotesi 6: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del livello di conoscenza specifica e strategica detenuta dal CEO.”*

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,128	0,243	8,725	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,002	-0,563	0,573	
SETTORE	0,018	0,076	0,235	0,813	
AZFAMILIARE	0,148	0,077	1,917	0,057	*
NMANAGER	0,005	0,009	0,573	0,567	
FUNZIONALE	-0,142	0,127	-1,125	0,267	
DIVISIONALE	-0,154	0,173	-0,892	0,373	
IBRIDA	-0,024	0,137	-0,185	0,853	
ADD_TOT	5,498e-06	1,984e-05	0,277	0,782	
KNOW_HOW	0,100	0,045	2,221	0,027	**

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. residui	33,636	E.S. della regressione	0,465
R-quadro	0,066	R-quadro corretto	0,012

Test per la normalità dei residui:

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 3,359

con p-value = 0,186

La sesta ipotesi è verificata con un 95% di significatività. Questo significa che all'interno della relazione tra CEO e TMT delle imprese italiane la possibilità di poter sfruttare il know-how specifico dei delegati, contribuisce in maniera positiva al processo di delega, in accordo con quella che è la letteratura sulla materia.

Il test condotto sugli errori delle stime evidenzia come non ci siano problemi di eteroschedasticità.

Modello n°7:

Verifica ipotesi 7: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del livello trust tra membri del TMT e CEO.”*

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	-1,083	0,790	6,862	0,170	
ETA	-0,002	0,005	-0,911	0,582	
SETTORE	-0,072	0,193	0,260	0,709	
AZFAMIGLIARE	0,399	0,201	1,940	0,047	**
NMANAGER	-0,005	0,024	0,505	0,829	
FUNZIONALE	-0,223	0,317	-1,006	0,481	
DIVISIONALE	-0,330	0,449	-0,831	0,462	
IBRIDA	0,063	0,327	-0,013	0,847	
ADD_TOT	9,957e-06	1,984e-05	0,501	0,669	
TRUST	0,181	0,108	1,581	0,095	*

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. residui	34,157	E.S. della regression	0,469
R-quadro	0,052	R-quadro corretto	-0,002

Test per la normalità dei residui -

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 0,977

con p-value = 0,613

Anche l'ipotesi numero sette da noi formulata, in accordo con gli studi precedenti, sembra ritrovare un riscontro positivo. Infatti la variabile TRUST spiega in modo significativo (90%) la nostra variabile dipendente DELEGA. Questo denota che, durante i processi di delega tra CEO e membri del TMT, tanto più si verifica fiducia verso il delegato, tanto più è probabile che prenda atto un processo di delega.

Il test condotto sugli errori delle stime evidenzia come non ci siano problemi di eteroschedasticità.

Modello n°8:

Verifica ipotesi 8: “A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell'autorità decisionale cresce al crescere del collaborative behaviour tra membri del TMT e CEO.”

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,176	0,263	8,259	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,002	-0,717	0,476	
SETTORE	0,029	0,078	0,381	0,703	
AZFAMIGLIARE	0,133	0,077	1,720	0,087	*
NMANAGER	0,006	0,009	0,662	0,508	
FUNZIONALE	-0,113	0,129	-0,880	0,379	
DIVISIONALE	-0,123	0,175	-0,702	0,483	
IBRIDA	0,005	0,134	0,037	0,969	
ADD_TOT	1,059e-05	1,980e-05	0,534	0,593	
COLLABORATIVE BEHAVIOUR	0,057	0,032	1,744	0,083	*

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. residui	34,039	E.S. della regressione	0,468
R-quadro	0,0558	R-quadro corretto	0,000

Test per la normalità dei residui -

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 3,873

con p-value = 0,144

Coerentemente con quello che è l'output del modello improntato sulla variabile TRUST, la variabile COLLABORATIVE BEHAVIOUR, altamente correlata con questa, registra un legame positivo e significativo con la variabile dipendente oggetto del nostro studio. La significatività si attesta sul 90%.

Il test condotto sugli errori delle stime evidenzia come non ci siano problemi di eteroschedasticità.

Modello n°9:

Verifica ipotesi 9: *“A parità di altre condizioni, la probabilità di delega dell’autorità decisionale cresce al crescere della turbolenza ambientale che spingono l’impresa a strutturarsi in modo da rispondere efficacemente.”*

X_{ij}	Coefficiente	Errore Std.	Rapporto t	p-value	
Const	2,169	0,238	9,103	<0,00001	***
ETA	-0,001	0,002	-0,524	0,600	
SETTORE	0,023	0,077	0,302	0,762	
AZFAMILIARE	0,111	0,077	1,437	0,152	
NMANAGER	0,001	0,009	0,123	0,902	
FUNZIONALE	-0,135	0,127	-1,082	0,280	
DIVISIONALE	-0,144	0,173	-0,832	0,406	
IBRIDA	-0,030	0,132	-0,230	0,817	
ADD_TOT	1,106e-05	1,972e-05	0,561	0,575	
TURBOLENZA	0,114	0,054	2,082	0,038	**

N° di osservazioni = 165

Media var. dipendente	2,512	SQM var. dipendente	0,468
Somma quadr. residui	33,758	E.S. della regressione	0,466
R-quadro	0,0636	R-quadro corretto	0,009

Test per la normalità dei residui -

Ipotesi nulla: L'errore è distribuito normalmente

Statistica test: Chi-quadro(2) = 3,642

con p-value = 0,161

Coerentemente con quanto esposto dalla teoria delle contingenze, il nostro modello evidenzia come la variabile TURBOLENZA contribuisca a spiegare alcune scelte organizzative delle imprese italiane. In particolare, l’inasprirsi

della competizione, i rapidi cambiamenti nei mercati e la rapidità con cui si attesta l'innovazione tecnologica, obbligano le imprese a delegare potere decisionale per poter reagire prontamente a questi fenomeni. La significatività della nostra stima si attesta al 95%.

Il test condotto sugli errori delle stime evidenzia come non ci siano problemi di eteroschedasticità.

Di seguito è riportata la tabella con risultati attesi e consuntivati dalla nostra ricerca, in relazione alle nove ipotesi da noi formulate:

Variabil	Segno Atteso	Output Test	Significatività
Variabile Dipendente			
DELEGA	-	-	
Ipotesi Determinanti			
LEADERSHIP	Positivo	Positivo	95%
LAUREA	Positivo	Negativo	Non significativo
TENURE	Negativo	Positivo	Non significativo
COMMON GROUND	Positivo	Positivo	Non significativo
OBIETPERS	Negativo	Negativo	99%
KNOW HOW	Positivo	Positivo	95%
TRUST	Positivo	Positivo	90%
COLLABORATIVE BEHAVIOUR	Negativo	Negativo	90%
TURBOLENZA	Positivo	Positivo	95%

Tabella 14 - Output modelli

5. CONCLUSIONI

5.1 Discussione dei risultati

La nostra ricerca ha avuto l'obiettivo di capire quali fossero i *driver* in grado favorire o inibire i processi di delega all'interno delle imprese italiane, per verificare successivamente se quanto vale a livello generale, guida anche la delega di potere tra il CEO il TMT. La decentralizzazione del potere decisionale è il risultato di complesse relazioni tra variabili diverse tra loro. Seppure il nostro modello si sia orientato solo su talune ipotesi che dal nostro punto di vista erano più importanti, si è dovuto tenere in considerazione anche altri fattori che se non esplicitati avrebbero finito per influenzare i risultati da noi ottenuti. In anzitutto quando si parla di delega dell'autorità tra CEO e TMT, ci si sta riferendo a processi decisionali ad alto contenuto strategico per l'impresa. Delle diverse azioni a carattere strategico che le imprese affrontano quotidianamente, di seguito viene riportata l'allocatione media di quest'ultime tra i vari *decision maker*, come da campionamento. Per avere un ulteriore approfondimento di quali siano queste decisioni, rimandiamo al capitolo di descrizione delle variabili, con riferimento al questionario "StiMa" riportato in appendice. Ad una prima osservazione è facilmente riscontrabile come mediamente la maggior parte delle decisioni rimanga comunque in capo al CEO, in maniera diretta o indiretta (si intende sotto il suo controllo, esprimibile attraverso suo consenso/approvazione formale).

Decision Maker	N° medio di decisioni strategiche	%
Consiglio di Amministrazione	3,8	18%
CEO	7,2	35%
TMT con approvazione CEO	6,9	34%
TMT	2,7	13%

Avevamo già illustrato come mediamente il numero di imprese italiane che fanno ricorso in modo estensivo alla delega sia relativamente basso. Per questo

motivo alcune dinamiche inerenti alcune variabili di controllo, a nostro giudizio, non hanno sortito un effetto tale da riscontrare una chiara evidenza del loro impatto a livello empirico, proprio a causa dei dati di partenza con cui la variabile DELEGA è stata costruita.

In ogni modo, pressoché tutte le ipotesi da noi avanzate hanno trovato una sostanziale conferma nella pratica rispetto a quelli che sono stati i dati raccolti dal progetto “StiMa”. Seppur mediamente il livello di delega all’interno delle imprese italiane rimane piuttosto basso, quanto dimostrato dai nostri modelli evidenzia come ciò che determina questi processi, in particolare tra CEO e TMT, è coerente ed allineato con quanto evidenziato dalla letteratura di riferimento dei processi di delega nelle imprese.

Quello che è ragionevole pensare è che il CEO deleghi ai suoi subordinati dato che questi dispongono di informazioni più ampie e conoscenze più approfondite, tali da garantire dei vantaggi nella presa di decisione. Inoltre, è evidente che i CEO, dispongano di un tempo limitato per svolgere tutte le attività a loro richieste, per questo motivo, delegare è il naturale risultato del tentativo dei manager di liberarsi dall’onere di più compiti, per concentrarsi sulle attività a maggiore valore aggiunto e sulle quelle attività relazionali tipiche di chi presiede i vertici di un’impresa.

Al pari di potenziali differenziali competitivi o di specializzazione, il trust si delinea anch’esso come una variabile in grado di spiegare i processi di delega all’interno delle imprese italiane. Quindi il CEO delega non solo perché è conscio delle competenze in possesso dei suoi subordinati o perché vuole liberare il suo tempo, ma anche perché avendo dei legami diretti con il TMT, si fida del suo operato. Ovviamente tale meccanismo si rafforza con l’instaurarsi di comportamenti collaborativi tra le diverse parti, facilitando lo scambio di opinioni e il lavorare in squadra, condividendo metodologie ed approccio al lavoro, così da aumentare la probabilità di vedere delegate alcune decisioni, al pari di quanto supposto coi meccanismi attivati da rapporti di fiducia con gli elementi del TMT.

L’esercizio di una buona leadership, purché in forma condivisa, facilita i processi di delega. Qualora invece il TMT sia effettivamente guidato nella condotta giornaliera all’interno dell’impresa da obiettivi personali, che si dissociano dall’azione programmata dai vertici aziendali, difficilmente il CEO

sarà portato a concedere autonomia decisionale ai propri subordinati. Infatti i costi da sostenere sarebbero troppo alti in relazione ai benefici potenziali ottenibili dalla delega.

Per quanto riguarda i fattori contingenti, all'aumentare del livello di competizione nel mercato, della velocità con cui si muove e cambia l'ambiente in cui l'impresa è immersa, in termini di innovazione e tasso di cambiamento tecnologico, è più probabile che il CEO sia costretto da un lato a delegare potere decisionale pur di godere dei benefici del *first mover* e dell'altro per far fronte al tempo limitato di cui egli stesso dispone, si vede costretto a delegare proprio per ottenere risposte veloci in tempi rapidi che altrimenti non sarebbero ottenibili dato che il quantitativo di informazioni da processare è ingente.

Per ultimo invece sottolineiamo come non siano emersi elementi qualificanti tali da evidenziare un'effettiva correlazione tra la delega ed il *common ground*, inteso come insieme di valori pregressi condivisi tra agente e principale.

QUESTO E' STRANO E ANDREBBE SPIEGATO COME MAI

Per ricapitolare, la delega è un elemento dinamico e multiforme. Kelleher, Finestone e Lowy (1986) usano definirla come:

- **Una strategia** che permette di abbassare il livello organizzativo al quale vengono prese le decisioni;
- **Un processo manageriale** per lo sviluppo, la gestione e la motivazione delle risorse;
- **Un fenomeno relazionale** che coinvolge attori diversi ai vari livelli gerarchici dell'organizzazione.

L'aumento dei livelli di turbolenza e di incertezza del contesto in cui operano le imprese italiane, e l'aumento della complessità e del quantitativo necessario di informazione per esercitare un'azione manageriale, richiedono maggiore flessibilità, maggiore velocità di reazione e diffusione di processi decisionali innovativi orientati ad obiettivi specifici. L'eccessiva centralizzazione dell'autorità decisionale è stata una delle cause che ha determinato maggiormente l'incapacità delle imprese di aumentare il loro

livello di produttività a fronte di un incremento del livello medio richiesto dal mercato (Colombo & Delmastro, 2004), così da causarne il fallimento.

Coerentemente con quanto affermato da studi teorici e sostantivato empiricamente, l'atto di delegare potere decisionale risponde alle esigenze dell'impresa di far fronte da un lato all'inasprirsi della competizione sui mercati e dall'altro al processo d'innovazione. Questo è tanto più vero quanto il processo di delega ha una valenza strategica ossia, ad alti livelli della struttura gerarchica, come tra CEO e TMT.

Nonostante la letteratura teorica di riferimento si fondi molto spesso su esempi empirici provenienti da realtà estranee a quelle delle imprese italiane (vedi riferimenti bibliografici provenienti prevalentemente dal mondo anglosassone), gli stessi *driver* che sembrano spiegare quest'ultime, sono responsabili in modo significativo dei processi di allocazione di potere decisionale anche nel nostro paese. Nonostante le determinanti siano le stesse, si evince come in realtà mediamente le imprese italiane, nella relazione tra CEO e TMT, siano ancora restie a concedere potere decisionale. Per affrontare meglio le sfide e soddisfare la crescente esigenza d'informazione, è indispensabile aumentare il livello medio di delega.

Suggeriamo quindi di investire in pratiche chiave come formazione e *job rotation* per far sì che le persone siano pronte a tal punto da impedire che si verifichino degli effettivi processi centralizzazione dell'autorità decisionale, per una mera preferenza dei CEO invece che per considerazioni legate all'efficienza. Queste pratiche possono contribuire sicuramente alla creazione di una conoscenza condivisa tra manager e dipendenti. Lo sviluppo di un terreno comune di confronto può far sì che si possano facilitare questi processi di trasmissione di potere.

5.2 Limiti della ricerca

Nel nostro elaborato è necessario sottolineare come potenzialmente vi siano degli elementi che hanno costituito delle limitazioni alla nostra ricerca. In particolare siamo consapevoli come solo circa 200 imprese (di cui 165 da poter utilizzarsi per i test in quanto hanno risposto in modo completo alle domande di nostro interesse), non rappresentino un campione tale da poter affermare con forza che si tratti di una dimensione significativa e rappresentativa della totalità delle imprese italiane e capace di restituire per tanto un quadro preciso dello stato attuale di applicazione delle *best practices* nei processi organizzativi italiani. Il progetto StiMa con il suo team di ricerca comunque sta continuando ad alimentare la base di dati con nuove informazioni in grado di poter fornire nel tempo un dato sempre più consistente rispetto a quanto ad oggi disponibile, per approfondire la realtà delle imprese italiane e dei loro processi organizzativi. In ogni caso, abbiamo cercato di condurre un'analisi empirica che fosse quanto più possibile rigorosa per evidenziare le tendenze riscontrabili in tema di delega dell'autorità decisionale nelle imprese italiane. Ovviamente all'interno delle limitazioni sono da ricondursi le modalità con la quale alcune variabili sono state da noi costruite. In particolare nel caso della variabile esplicativa della leadership, dove essa è stata modellizzata come il valore medio delle risposte riportate ai quesiti 15 e 16 del nostro questionario. In realtà, è utile sottolineare come la variabile leadership possa essere ottenuta tramite la tecnica dell'analisi delle componenti principali (PCA) che prende in input tutti gli *item* da noi individuati e li raggruppa sulla base di come correlano tra loro le variabili. Un'altra limitazione è il fatto che per come è costruita la variabile delega, potrebbero esserci aziende che risultano delegare più di altre per il semplice fatto che delle poche decisioni strategiche, queste sono molto decentralizzate. Sarebbe opportuno cercare di pesare questa variabile per il numero complessivo di decisioni strategiche che rientrano nell'universo del CEO e del TMT. Un altro aspetto che in può aver in parte limitato la nostra analisi è il fatto che molte domande del questionario necessitassero di risposte a quesiti difficilmente oggettivi e misurabili, ma per lo più soggetti alla percezione del CEO. In sintesi, quanto mostrato nella nostra tesi risulta essere solo un primo passo

nella verifica di quelle che sono le macro tematiche a livello di delega all'interno delle imprese italiane.

5.3 Futuri sviluppi della ricerca

Per avanzare il lavoro da noi svolto e in generale il filone di ricerca dedicato alla comprensione di questi processi organizzativi, sarebbe interessante analizzare le conseguenze a livello di performance di impresa della decisione del CEO di delegare autorità decisionale al TMT. Sarebbe opportuno verificare se esista effettivamente un differenziale riscontrabile in termini di performance, capacità d'innovazione e posizionamento competitivo sui mercati per chi fa ricorso in maniera più intensiva a processi di delega dell'autorità decisionale,

Infatti si presuppone che un CEO che delega si affidi manager specializzati, dotandogli dell'autorità decisionale, ogni qual volta vi sia da prendere determinate decisioni strategiche che necessitino di elevate competenze tecniche e manageriali. L'idea è che i manager reagiscano all'aver una maggiore autonomia decisionale analizzando e sintetizzando nuova conoscenza per far fronte al processo decisionale a cui sono chiamati a rispondere, arricchendo il sapere dell'impresa e acquisendo la capacità di processare le informazioni addizionali in modo sempre migliore. E' logico, quindi, attendersi che essi saranno mediamente più autonomi nel loro lavoro, riducendo gli errori compiuti nel processo decisionale così da generare benefici sempre maggiori per l'impresa. Dunque se fosse effettivamente verificato quanto sopra, ci si attende che:

1. La decentralizzazione dell'autorità decisionale porti ad un miglioramento delle competenze interne all'impresa, garantendo un ritorno maggiore data la maggiore competenza dei membri del TMT;
2. L'introduzione di cambiamenti organizzativi è resa più facile da risorse umane maggiormente qualificate;
3. Le aziende con un alto tasso di competenze sperimentano maggiore crescita della produttività quando decentralizzano.

Allora è lecito aspettarsi che vi sia un differenziale positivo riscontrabile nelle performance delle imprese votate maggiormente a favorire la delega dell'autorità decisionale, con degli effetti che si presume possano essere economicamente quantificabili. I benefici differenziali che possono derivare dall'utilizzo della delega sono stati chiaramente esposti all'interno della nostra trattazione, non resta che verificare se in qualche modo sia possibile commisurarli tra di loro per evidenziare quali fra questi siano in grado di generare ritorno maggiore sulle performance di un'impresa. La domanda conclusiva è: le imprese che ricorrono maggiormente alla delega, godono oppure no di un posizionamento competitivo o di un di livello di profittabilità maggiore rispetto ai loro concorrenti?

Un ultimo spunto di riflessione interessante sarebbe cercare di comprendere come singoli fattori da noi individuati si influenzano tra loro, per verificare se ne esistono alcuni che in presenza degli altri determinino un carattere dominante tale per cui il processo di delega da CEO a TMT sia il risultato esclusivo della loro azione rispetto agli altri.

Infine sarebbe opportuno verificare quanto effettivamente incida la qualità del lavoro che i membri del TMT apportano per l'impresa nel processo di delega e capire se il CEO sia in grado di percepire l'*effort* che le sue prime linee sostengono. Ovviamente si entra in una dimensione di analisi difficilmente quantificabile e misurabile. Ma lo stesso discorso può essere applicato capovolgendo i ruoli e cercando di capire dal punto di vista del TMT cosa invece è determinante affinché si attivino effettivamente dei processi di delega. Infatti vi è un chiaro deficit nelle modalità con cui è costruito il questionario. Il fatto che a rispondere sia solamente il CEO, implica che vi sia una non oggettività sostantivata. Sarebbe interessante sapere dal punto di vista del TMT quali sono per loro le determinanti che effettivamente possono spingere un CEO a delegare. Come introdotto nella nostra analisi infatti ricordiamo come la delega può essere uno strumento che i CEO possono adottare qualora non vogliano prendere delle decisioni dirette, quindi sostanzialmente potrebbero sfruttare per scaricare delle responsabilità o all'estremo adoperare per commettere degli illeciti rimanendo formalmente impuniti. Quindi suggeriamo che a nostro avviso questa indagine debba anche essere percorsa nel verso opposto indagando dal lato del TMT cosa

determina la delega per avere una visione completa del processo organizzativo in questione.

Bibliografia

- Acemoglu, D., Aghion, P., Lelarge, C., Van Reenen, J., & Zilibotti, F. (2007). Technology, Information and the Decentralization of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 1759-1799.
- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy*, 1-29.
- Alonso, R., Dessein, W., & Matouschek, N. (2005). When Does Coordination Require Centralization? *American Economic Review*, 145-179.
- Argyres, N.; Silverman, B. . (2004). R&D, Organization Structure, and The Development of Corporate Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, 929-958.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). The organization of firms across countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 1663-1705.
- Boeker, W. (1989). Strategic Change: The effects of Founding and History. *Academy of Management Journal*, 489-515.
- Bolton, P., & Dewatripont, M. (2005). *Contract Theory*. MIT Press.
- Charness, G. (2000). Responsibility and effort in an experimental labor market. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 375–384.
- Charness, G., Cobo-Reyes, R., Jiménez, N., Lacomba, J. A., & Lagos, F. (2011). The Hidden Advantage of Delegation: Pareto-improvements in a Gift-exchange Game. *American Economic Review*, 2358-2379.
- Che, Y.-K., & Kartik, N. (2009). Opinions as Incentives. *Journal of Political Economy*, 815-860.

- Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of The Cultural Context of Mediating Processes In China. *Academic of Journal Management*, 226-238.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 386-405.
- Collins, P. (1999). Programmable Automation and the locus of decision making power. *Journal Of Management*, 25-53.
- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2004). Delegation of Authority in Business Organizations: An Empirical Test. *The Journal of Industrial Economics*, 53-80.
- Crawford, V., & Sobel, J. (1982). Strategic Information Transmission. *Econometria*, Vol.50, 1431-1451.
- Csazar, F. (2012). ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A DETERMINANT OF PERFORMANCE: EVIDENCE FROM MUTUAL FUNDS . *Strategic Management Journal*, 611-632.
- Cyert, & March. (1963). A Behavioral Theory of the Firm.
- Dobrajska, M., Foss, N., & Lyngsie, J. (2013). Common Ground and Delegation: The Role of Human Resource Management Practices. *DRUID Celebration Conference*. Barcellona.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1993). The Need for Theoretical Coherence and Intellectual Rigour in Corporate Governance Research: Reply to Critics of Donaldson and Davis. *Australian Journal of Management*, 18, 213-223.
- Egelhoff, W. G. (1982). Strategy and Structure in Multinational Corporations – An Information Processing Approach. *Administrative Science Quarterly*, 435 – 458.

- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Farneti, G., & Bartolini, M. (2009). *Sistemi di controllo manageriale e medie imprese. Un'indagine nella provincia di Forlì-Cesena*. Franco Angeli.
- Fehr, E., Herz, H., & Wilkening, T. (2013). The Lure of Authority: Motivation and Incentive Effects of Power. *American Economic Review*, 1325-1359.
- Fehr, E., Kirchsteiger, G., & Riedl, A. (1998). Gift exchange and reciprocity in competitive experimental markets. *European Economic Review*, 1-34.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *The Academy of Management Executive*, 67-80.
- Fredrickson, J. W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. *The Academy of Management Journal*, 445-466.
- Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. *The Academy of Management Journal*, 516-542.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 28-36.
- Garicano, L., & Rossi-Hansberg, E. (2006). Organization and inequality in a knowledge economy. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12, 115-132.

- Greenwald, B. C. (1986). Adverse Selection in the Labour Market . *Review of Economic Studies*, 325-347.
- Hamman, J. R., Loewenstein, G. F., & Weber, R. A. (2009). Self-Interest Through Delegation: An Additional Rationale for the Principal-Agent Relationship. *American Economic Review*, 1826-1846.
- Harris, M., & Raviv, A. (2005). Allocation of Decision-making Authority. *Review of Finance* , 1-31.
- Hempel, P. (2012). Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization . *Journal of Management*, 475-501.
- Hill, C. W. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 500-513.
- Hill, S., Martin, R., & Harris, M. (2000). Decentralization, Integration and The Post-Bureaucratic Organization: The Case of R&D. *Journal of Management*.
- Hubbard, T. N. (2000). The Demand for Monitoring Technologies: The Case of Trucking. *The Quarterly Journal of Economics*, 533-560.
- J. Baum, S. W. (2003). STRATEGIC DECISION SPEED AND FIRM PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 1107-1129.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jordan, J. (1995). Classification dynamics in the theory of decisions and organizations. . *University of Minneapolis*.

- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *The Academy of Management Journal*, 449-463.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keren, M., & Levhari, D. (1989). Decentralization, aggregation, control loss and costs in a hierarchical model of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 213-236.
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 58-74.
- Knight, K., & McDaniel, R. (1979). *Organizations: An Information Systems Perspective*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Laffont, J. J., & Martimort, D. (1998). Collusion and Delegation. *Rand Journal of*, 280-305.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Li, H., & Wing, S. (2004). Delegating Decision to Experts. *Journal of Political Economy*, S311-S335.
- Lin, X., & Germain, R. (2003). Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons From Chinese State-Owned Enterprises. *Strategic Management Journal*, 1131-1151.
- Lowy, A., Kelleher, D., & Finestone, P. (1986). Management learning: Beyond program design. *Training and Development Journal*, 34-37.

- Miller, J. (1996). Evolving information processing organizations. *Carnegie Mellon University*.
- Mintzberg, H. (1979). The structures of Organizations. *Prentice-Hall Inc.*
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.
- Mookherjee, D. (2005). Decentralization, Hierarchies and Incentives: A Mechanism Design Perspective. *Journal of Economic Literature*, 367-390.
- N. Argyres, B. Silverman. (2004). R&D, ORGANIZATION STRUCTURE, AND THE DEVELOPMENT OF CORPORATE TECHNOLOGICAL KNOWLEDGE . *Strategic Management Journal*, 929-958.
- Philips, L. (1988). *The economics of imperfect information*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Richardson, H. (2002). Does Decentralization Make a Difference for the Organization? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-Making and Organizational Financial Performance . *Journal of Management*, 217-244.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134-139.
- Sah, R. K., & Stiglitz, J. E. (1986). The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies. *The American Economic Review* , 716-727.
- Sengul, M., & Gimeno, J. (2012). Strategic Delegation : A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda. *Journal of Management*, 375-414.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan Co.

- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan Co.
- Sloan, A. (1964). *My Years With General Motors*. John McDonald.
- Taggart, R. A. (1987). Allocating capital among a firm's divisions: Hurdle rates vs. budgets. *Journal of Financial Research* , 177-190.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*, 3(4), 613-624.
- Van Zandt, T. (1999,). Decentralized Information Processing in the Theory of Organizations,. *Contemporary Economic Issues*, 125-160.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. *Administrative Science Quarterly*, 556-558.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Oakland: University of California Press.
- Whittington, R. (1990). The Changing Structures of R&D: From Centralization to Fragmentation. *The Strategic Management of Technological*, 183-204.
- Williamson, O. E. (1987). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. *Administrative Science Quarterly*, 602-605.
- Williamson, O. E. (1993). 'Opportunism and its critics. *Managerial and Decision Economics*, 97-107.
- Wong, E., Ormiston, M., & Tetlock, P. (2011). The EffectsS of Top Management Team Integrative Complexity and Decentralized Decision Making on Corporate Social Performance. *Academic of Management Journal*, 1207-1228.

Yukl, G., & Fu, P. (1999). Determinant of delegation and consultation by managers.

Journal of Organizational Behaviour, 219-232.

Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by

managers. *Journal of Organizational Behavior*, 219–232.

Zeffane, R. (1989). Centralization or formalization? Indifference curves for strategies

of control. *Organization Studies*, 327-352.

Zieliński, J. G. (1963). Centralisation and decentralisation in decision-making .

Economics of Planning, 196-208.

APPENDICE

Appendice A - Questionario progetto StiMA

Gli Stili di Management delle Aziende

Italiane

Progetto StiMa

Il presente questionario ha l'obiettivo di raccogliere dati nell'ambito di una ricerca scientifica promossa dalla *School of Management del Politecnico di Milano*. L'obiettivo è di **migliorare la conoscenza degli stili di management delle aziende italiane**.

Si chiede di compilare il questionario da parte di chi svolge effettivamente il **ruolo di capo azienda** (Amministratore Delegato, Presidente Esecutivo, Direttore Generale, ecc.). Da qui in poi ci si riferisce a tale figura con il termine di CEO (*Chief Executive Officer*). Tutte le domande contenute nel questionario fanno **riferimento all'azienda di cui il CEO è a capo**.

Tutte le risposte saranno trattate con **assoluta riservatezza** e utilizzate esclusivamente per **finalità scientifiche**. I nomi di aziende, Business Unit e persone non saranno **in alcun modo resi noti**; i dati forniti saranno utilizzati soltanto per restituire risultati in forma aggregata.

Per qualsiasi informazione e/o chiarimento, la preghiamo di contattarci all'indirizzo di posta orgdesign@polimi.it.

GRAZIE PER LA SUA COLLABORAZIONE!

Le chiediamo cortesemente di fornire le seguenti informazioni:

Nome dell'azienda: Fare clic qui per immettere testo.

Sede legale: Fare clic qui per immettere testo.

Il suo nome e cognome: Fare clic qui per immettere testo.

Il suo indirizzo email: Fare clic qui per immettere testo.

Il suo numero di telefono: Fare clic qui per immettere testo.

La sua data di nascita: Fare clic qui per immettere testo.

Informazioni personali

1. Indicare se:

	Sì	No
L'azienda di cui lei è a capo è a controllo familiare ¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lei fa parte della famiglia che controlla l'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Per le aziende non quotate, l'espressione "**a controllo familiare**" significa che il 50% o più del capitale è posseduto, direttamente o indirettamente, da una o più famiglie, così definite per legami di sangue o matrimoniali. Per le aziende quotate, si consideri una soglia del 30%.

2. Ha conseguito una **laurea**?

Sì No

Se **Sì**, quale? (Ad esempio: Economia e Commercio, Ingegneria Elettronica, Biologia): Fare clic qui per immettere testo.

In quale **università** si è laureato? (Ad esempio, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università degli Studi di Pisa, Politecnico di Milano): Fare clic qui per immettere testo.

3. Quali **titoli post-laurea** ha conseguito?

Dottorato di ricerca in: Fare clic qui per immettere testo.

MBA o Executive MBA

Altro, specificare: Fare clic qui per immettere testo.

Nessun titolo

4. Indicare da quale **anno** ricopre la carica di CEO nella sua azienda: Fare clic qui per immettere testo.

Configurazione organizzativa

5. Indicare quale **struttura organizzativa** descrive meglio l'azienda di cui è a capo. Selezionare una delle seguenti alternative:

Funzionale (le unità organizzative al primo livello gerarchico sono Funzioni, ad esempio, Funzione Produzione, Funzione Ricerca e Sviluppo, Funzione Commerciale, Funzione Marketing)

Divisionale (le unità organizzative al primo livello gerarchico sono Divisioni o Business Unit, ad esempio, Divisioni per area geografica, Divisioni per prodotto/servizio o per mercato)

Ibrida, ossia in parte funzionale e in parte divisionale

Matrice: ciascuna persona/unità organizzativa riporta a più di un responsabile, in funzione del tipo di attività o di decisioni

6. Indicare il **numero massimo** di **livelli gerarchici** tra il CEO e l'ultimo livello con responsabilità di budget o di spesa: Fare clic qui per immettere testo.

7. Indicare il numero di manager che riportano direttamente al CEO. **Nota**: nel seguito ci si riferirà a tali manager come **prime linee**: Fare clic qui per immettere testo.

8. Indicare se i seguenti ruoli sono **presenti** in azienda. Per ognuno di essi, indicare se appartiene alla **prima linea**. Inoltre, indicare se il manager che ricopre il ruolo: i) è **membro del Top Management Team (TMT)** e da che **anno** ne fa parte e ii) se appartiene alla **famiglia che controlla l'azienda**.

Nota bene

- **I 'membri del TMT' sono coloro che sono coinvolti in modo continuativo nelle decisioni sulle questioni strategiche rilevanti per l'azienda.**
- Se la dizione del ruolo non coincide perfettamente con quella utilizzata in azienda, ma le mansioni svolte dal manager sono le stesse o sono analoghe, **completare comunque** la riga. Se lo stesso manager ricopre più ruoli, completare la tabella per **tutti i ruoli ricoperti**.
- Se ci sono dei manager che sono membri del TMT ma ricoprono **ruoli diversi** da quelli sotto elencati, indicare i loro ruoli e nomi in corrispondenza di "**altro ruolo, specificare**". Sono da indicare in "altro ruolo, specificare" anche eventuali direttori di Divisione.

Per una descrizione dei ruoli, fare riferimento alla legenda a valle del questionario.

RUOLO	Il ruolo è presente in azienda?	Appartiene alla prima linea?	Nome e cognome del manager	È membro del TMT?	Da quale anno fa parte del TMT?	Fa parte della famiglia che controlla l'azienda?
Direttore Generale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Finanziario	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Amministrativo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Strategia e Sviluppo Mercati	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Tecnico / Ricerca e Sviluppo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Marketing	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Vendite	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore Acquisti	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore della	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/>	Fare clic qui	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/>	Fare clic qui	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/>

Supply Chain	No	No	per immettere testo.	No	per immettere testo.	No
Direttore della Produzione / Direttore delle Operations	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore delle Risorse Umane	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore dell'Ufficio Legale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore dei Sistemi Informativi	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Direttore della Sostenibilità (Ambientale e/o Sociale, CSR)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro ruolo (ad es., Direttore di Divisione), specificare: Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

9. Indicare quanto spesso la sua azienda utilizza i seguenti **meccanismi organizzativi** (**1 = mai; 7 = molto spesso**):

	1	2	3	4	5	6	7
Comitati formali che coinvolgono membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppi di lavoro temporanei e inter-funzionali che coinvolgono membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruoli di coordinamento tra due o più Funzioni o Divisioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sistema decisionale

10. Di fronte a **opportunità e minacce rilevanti e non abituali**, valutare quanto frequentemente i **membri del TMT (1=molto raramente; 5=sempre)**:

	1	2	3	4	5
Sviluppano molte possibili soluzioni alternative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prendono in considerazione molti criteri e aspetti diversi nel decidere quali azioni intraprendere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esaminano a fondo le possibili spiegazioni della minaccia o dell'opportunità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valutano il piano d'azione sotto molteplici punti di vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esplorano molte possibili risposte alla minaccia o all'opportunità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Indicare qual è il **più basso livello gerarchico** che **tipicamente** ha l'autorità di prendere le seguenti decisioni. Utilizzare la seguente scala:

- 1 = La decisione è presa dal **superiore del CEO** (ad esempio, dal Consiglio di Amministrazione o dal CEO della capogruppo);
- 2 = Il **CEO** prende la decisione;
- 3 = Il **manager di prima linea** prende la decisione, ma è **sempre** necessaria l'**autorizzazione formale** da parte del **CEO**;
- 4 = Il **manager di prima linea** prende la decisione in modo **autonomo** (cioè non è necessaria alcuna autorizzazione formale);
- 5 = Il **manager di livello intermedio** (ad esempio, direttore di stabilimento, responsabile regionale, direttore di prodotto) prende la decisione, **eventualmente** con l'**autorizzazione formale** da parte del suo **superiore**.

	1	2	3	4	5
Sviluppo di prodotti e servizi innovativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppo di prodotti sostenibili (<i>environmental-friendly</i> o socialmente utili)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introduzione di cambiamenti rilevanti nelle attività di marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrata o uscita da mercati/linee di prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importanti decisioni di prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alleanze / partnership strategiche con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e <i>joint venture</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, <i>joint venture</i> , apertura di	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	
Assunzioni, licenziamenti, promozioni, retribuzioni e incentivi per i manager di livello intermedio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Relazioni con i sindacati	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(Ri)progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, <i>budgeting</i> , controllo)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Principali decisioni di finanziamento (ad esempio, scelta dei finanziatori, relazioni con il sistema bancario)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Scelta strategica tra produzione interna e <i>outsourcing</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Definizione della strategia di sostenibilità per il miglioramento del contesto di lavoro (ad esempio, pratiche di <i>empowerment</i> , programmi per la salute e la sicurezza, formazione, gestione della diversità e pari opportunità)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Definizione della strategia di sostenibilità per lo sviluppo della società civile (ad esempio, pratiche anti-corrruzione, iniziative per lo sviluppo delle comunità locali)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Definizione della strategia di sostenibilità legata all'ambiente naturale (ad esempio, riduzione dei consumi o riciclaggio di materie prime, energia e acqua, riduzione delle emissioni e degli sprechi)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

12. Esiste un **tetto di spesa/investimento** massimo rispetto al quale il **CEO** può decidere in **autonomia**?

Sì No

Se **Sì**, a quanto ammonta? Migliaia di Euro: [Fare clic qui per immettere testo.](#)

13. Con riferimento al **processo decisionale interno al TMT**, valutare le seguenti affermazioni:

		1	2	3	4	5	6	7	
Il TMT investe tempo e risorse per ricercare tutte le informazioni utili prima di prendere le decisioni	Investimento limitato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Investimento elevato
Il TMT investe tempo e risorse per analizzare accuratamente tutte le informazioni rilevanti	Investimento limitato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Investimento elevato
Il TMT utilizza strumenti di analisi quantitativa per prendere le decisioni	Mai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sempre
Il TMT prende decisioni seguendo prevalentemente un approccio analitico o un approccio intuitivo ?	Prevalentemente analitico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prevalentemente intuitivo
La comunicazione tra i membri del TMT avviene prevalentemente in forma scritta o in forma verbale ?	Prevalentemente in forma scritta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prevalentemente in forma verbale
Strumenti quali gli ordini del giorno e i verbali delle	Per niente importanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Molto importanti

riunioni sono elementi importanti del processo decisionale del TMT

14. Indicare quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni (**1 = fortemente in disaccordo; 5 = fortemente d'accordo**). I membri del TMT:

	1	2	3	4	5
Ritengono che, quando si prendono decisioni strategiche, la tempestività sia molto importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nel prendere decisioni strategiche, preferiscono e tendono a utilizzare tutto il tempo necessario a fare una valutazione approfondita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ritengono che la tempestività sia molto importante quando si definiscono le strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Valutare quanto frequentemente lei si incontra con i membri del TMT per (**1 = molto raramente; 7 = sempre**):

	1	2	3	4	5	6	7
Discutere i problemi dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiutarli a risolvere i problemi dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutere gli obiettivi dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutere i risultati dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Indicare quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni (**1 = fortemente in disaccordo; 7 = fortemente d'accordo**):

	1	2	3	4	5	6	7
Sia io sia i membri del TMT sappiamo descrivere chiaramente la vision dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nella nostra azienda, tutte le unità organizzative devono raggiungere risultati eccellenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando implementiamo i cambiamenti, io e i membri del TMT facciamo riferimento a un insieme di valori condivisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ho creato una struttura aziendale che stimola i membri del TMT a partecipare al miglioramento dei processi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I leader informali giocano un ruolo importante per l'efficacia dei cambiamenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Meccanismi di coordinamento

17. Indicare lo sforzo che la sua azienda dedica alle seguenti azioni volte a facilitare l'**interazione tra i membri del TMT** (**1 = nessuno sforzo; 7 = sforzo molto elevato**):

	1	2	3	4	5	6	7
Organizzare attività di team building che consentono ai membri del TMT di sviluppare una visione comune e una comprensione reciproca (ad esempio, partecipazione a eventi sociali ad hoc, quali cene e aperitivi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiutare i membri del TMT a comprendere le decisioni degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizzare iniziative di formazione per i membri del TMT sugli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

strumenti di collaborazione a distanza (ad esempio, Google Docs, Dropbox, Zoho, social media)							
Favorire gli incontri tra i membri del TMT finalizzati a capire come lavorare meglio insieme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorire la condivisione di un linguaggio comune tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorire lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppare/adottare una rete di comunicazione informatica dedicata (ad esempio una Intranet aziendale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizzare strumenti elettronici per la collaborazione a distanza tra i membri del TMT (ad esempio, google docs, dropbox, zoho, social media)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizzare strumenti elettronici per la comunicazione a distanza fra i membri del TMT (ad esempio, messaggistica istantanea, Skype, Lync, Webex)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Valutare quanto frequentemente (**1 = molto raramente; 7 = sempre**) i membri del TMT:

	1	2	3	4	5	6	7
Si aspettano trasparenza da parte degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si aiutano a vicenda nei momenti in cui il carico di lavoro è particolarmente elevato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimostrano integrità morale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hanno fiducia nelle competenze degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si aiutano a vicenda per rispettare le scadenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fanno affidamento sugli altri membri del TMT per rispettare gli impegni presi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanno di potersi fidare degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Si pensi a quando, nel corso degli ultimi due anni, il TMT ha preso **importanti decisioni** per il futuro dell'azienda e si valuti (**1 = scarsa; 5 = elevata**):

	1	2	3	4	5
La creatività delle soluzioni proposte dai membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La qualità delle soluzioni proposte dai membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La numerosità delle idee scambiate tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Valutare quanto frequentemente (**1 = molto raramente; 7 = sempre**):

	1	2	3	4	5	6	7
I membri del TMT parlano tra di loro dell' impatto del proprio lavoro su quello degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le decisioni prese dal TMT sono frutto dell'esercizio dell' autorità tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT solitamente parlano di che cosa si aspettano dagli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le decisioni prese dal TMT sono frutto della negoziazione tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT esplicitano le loro preferenze nelle decisioni agli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT hanno una chiara comprensione dei problemi comuni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT hanno una chiara comprensione dei bisogni degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le decisioni prese dal TMT sono frutto della capacità dei membri del TMT di influenzare gli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I membri del TMT sono orientati verso i propri obiettivi personali piuttosto che verso quelli dell'organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestione delle risorse umane nel TMT

21. Con riferimento al **pacchetto retributivo annuale** del CEO e dei membri del TMT, in media quale quota della retribuzione è stata rappresentata negli ultimi tre anni da **compensi variabili** (inclusi bonus variabili in funzione di target prestabiliti, *stock option*, *profit sharing* e simili)?

	0%	Tra 0% e 10%	Tra 10% e 20%	Tra 20% e 30%	Tra 30% e 50%	Più del 50%
CEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Membri del TMT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio l'approccio della sua azienda nel **coprire i posti vacanti nelle prime linee**?

- I **dipendenti interni** sono la **tipica fonte**, nessuna assunzione esterna, a meno di rare eccezioni
- A parità di altre condizioni, i **dipendenti interni hanno la precedenza** sui candidati esterni
- I **candidati interni ed esterni** sono **trattati allo stesso modo**
- A parità di altre condizioni, i **candidati esterni sono preferiti** rispetto ai dipendenti interni
- I **candidati esterni** sono la **tipica fonte**, non si utilizza il reclutamento interno, a meno di rare eccezioni

Gestione del tempo del CEO

23. Considerando una **tipica settimana lavorativa** e fatto **100 il tempo totale** a sua disposizione, indicare in termini percentuali quanto tempo lei passa in media:

Con i soli membri del TMT	Fare clic qui per immettere testo. %
Con i membri del TMT insieme alle prime linee e/o ai manager di livello intermedio e/o ad altri dipendenti	Fare clic qui per immettere testo. %
Con persone interne alla sua azienda e diverse dai membri del TMT (ad esempio, manager di prima linea non inclusi nel TMT, manager di livello intermedio, altro personale)	Fare clic qui per immettere testo. %
Con persone esterne alla sua azienda (ad esempio, clienti, fornitori, consulenti)	Fare clic qui per immettere testo. %
Lavorando da solo	Fare clic qui per immettere testo. %
In altre attività , specificare: Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo. %
TOTALE	100 %

24. Fatto **100 il tempo totale** da lei trascorso con **persone interne alla sua azienda (compresi i membri del TMT)**, allocare in termini percentuali il tempo medio speso per settimana in incontri:

Di gruppo	Fare clic qui per immettere testo. %
Bilaterali	Fare clic qui per immettere testo. %
TOTALE	100 %

25. Fatto **100 il tempo totale** da lei trascorso con **persone esterne alla sua azienda**, allocare in termini percentuali il tempo medio speso per settimana in incontri con:

Consulenti esterni	Fare clic qui per immettere testo. %
Personale di altre aziende (ad esempio, clienti, fornitori, concorrenti)	Fare clic qui per immettere testo. %
Giornalisti e/o conferenze o altri eventi di pubbliche relazioni	Fare clic qui per immettere testo. %
Sindacati	Fare clic qui per immettere testo. %
Personale di enti governativi o regolatori	Fare clic qui per immettere testo. %
Azionisti e/o proprietà	Fare clic qui per immettere testo. %
Finanziatori (ad esempio, banche, <i>venture capitalist</i>)	Fare clic qui per immettere testo. %
Altri soggetti esterni all'azienda	Fare clic qui per immettere testo. %
TOTALE	100 %

26. Indicare quanto frequentemente gli incontri con **persone esterne alla sua azienda** hanno ad oggetto le seguenti attività (**1 = molto raramente; 7 = sempre**):

	1	2	3	4	5	6	7
Negoziare e chiudere accordi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicare l'immagine e la <i>mission</i> della sua azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esplorare opportunità di business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. In riferimento al suo tempo libero, può dirci:

- a) Quale sport pratica o ha praticato maggiormente: Fare clic qui per immettere testo.
 b) Di quali sport è maggiormente appassionato: Fare clic qui per immettere testo.

Informazioni di carattere generale

28. Indicare in che misura la sua azienda, nel corso degli ultimi tre anni, ha ricercato **conoscenza e informazioni** sui mercati, i prodotti e/o le tecnologie dalle seguenti fonti (**1 = non utilizzato; 5 = molto utilizzato**):

	1	2	3	4	5
Fornitori di attrezzature, materiali, componenti e software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Concorrenti e altre aziende nel settore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulenti, laboratori e istituti privati di ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Università o altri istituti di istruzione superiore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enti di ricerca pubblici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferenze professionali, fiere ed esposizioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associazioni di settore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunità on line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Indicare se le seguenti **performance** sono misurate in azienda e, se **sì**, come sono cambiate negli ultimi tre anni (**1 = molto peggiorata; 7 = molto migliorata**):

	La performance è misurata?	1	2	3	4	5	6	7
Consumi totali diretti e indiretti di energia	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumi totali diretti e indiretti di acqua	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emissioni totali dirette e indirette di CO ₂	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasso di incidenti sul lavoro	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasso di <i>turnover</i> dei dipendenti	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficacia delle iniziative per il miglioramento degli impatti dell'attività di produzione e di filiera sulla comunità sociale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percentuale di dipendenti impegnati in iniziative di volontariato durante l'orario lavorativo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numero di prodotti sostenibili (<i>environmental-friendly</i> o socialmente utili) lanciati sul mercato	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Indicare quale percentuale del **fatturato** del **2013** è attribuibile alle seguenti categorie di **prodotti o servizi introdotti sul mercato nel triennio 2011-2013**. Prodotti o servizi:

Nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato in cui l'azienda opera	Fare clic qui per immettere testo. %
Nuovi (o significativamente migliorati) rispetto alla tradizionale offerta dell'azienda , ma già presenti nel mercato in cui opera	Fare clic qui per immettere testo. %
Non modificati o modificati solo marginalmente (compresa la vendita di nuovi prodotti acquistati da altre aziende)	Fare clic qui per immettere testo. %
TOTALE	100 %

31. Indicare quali e quante **opportunità di business** la sua azienda ha **realizzato con successo** negli ultimi tre anni. Con l'espressione 'realizzato con successo' si intende che **l'opportunità di business in oggetto ha contribuito ad aumentare le performance finanziarie (1 = nessuna opportunità; 7 = molte opportunità)**:

	1	2	3	4	5	6	7
Creazione di nuovi prodotti e/o servizi (ad eccezione delle modifiche marginali di prodotti e servizi già esistenti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adozione di nuove tecnologie produttive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrata in nuovi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesso a nuove fonti di fornitura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesso a nuove fonti di conoscenza (ad esempio, collaborazioni con università, con altre imprese, con clienti e fornitori)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti nella struttura dell'organizzazione (ad esempio, creazione di	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

nuove Divisioni o Funzioni) e/o nell'organizzazione del lavoro (ad esempio empowerment del personale, introduzione di *teamworking*, lavoro a distanza, ecc.)

Nuovi modi di gestire e formare il personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuovi modi di gestire la ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuovi modi di gestire la contabilità e finanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Indicare come lei percepisce le seguenti caratteristiche dell'ambiente in cui la sua azienda opera:

		1	2	3	4	5	
Dimensione del mercato	In rapida contrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	In rapida crescita
Cambiamento tecnologico	Molto lento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Molto rapido
Numero di concorrenti	Pochi concorrenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Molti concorrenti
Intensità della competizione interna al settore	Molto bassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Molto alta

33. In riferimento all'anno 2013, indicare il numero di addetti (*full time equivalent*)¹:

- c) Totali: Fare clic qui per immettere testo.
- d) Donne: Fare clic qui per immettere testo.
- e) Inquadrati nel livello dirigenziale: Fare clic qui per immettere testo.
- f) Con una laurea: Fare clic qui per immettere testo.
- g) Con un dottorato di ricerca in un settore scientifico o tecnico: Fare clic qui per immettere testo.

¹Per **addetto** si intende una persona che lavori per la sua azienda indipendentemente dal tipo di contratto, ad esclusione dei soci operativi. Gli addetti *part-time* vanno conteggiati per 0,5 cadauno.

34. In riferimento all'anno 2013, indicare il **valore in migliaia di Euro** (nel caso in cui non si conosca il valore preciso, indicare un dato approssimato) di:

- a) Vendite totali: Fare clic qui per immettere testo.
- b) Vendite all'estero: Fare clic qui per immettere testo.
- c) Spese in ricerca e sviluppo: Fare clic qui per immettere testo.
- d) Spese in promozione e pubblicità: Fare clic qui per immettere testo.
- e) Spese in formazione del personale: Fare clic qui per immettere testo.
- f) Spese in tecnologie di informazione e comunicazione (ICT): Fare clic qui per immettere testo.

35. Indicare se le seguenti tecnologie sono utilizzate nella sua azienda e, se sì, in quale anno sono state introdotte:

	Sì	No	Anno in cui è stato introdotto
Sistema ERP (ad esempio, SAP, Oracle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fare clic qui per immettere testo.
Intranet aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fare clic qui per immettere testo.

Per favore, può fornirci l'**organigramma** della sua azienda, **il suo Curriculum Vitae** e **quello dei membri del TMT**? Tali documenti possono essere inviati, insieme al questionario compilato, all'**attenzione dell'Ing. Paola Rovelli**:

- [via posta, all'indirizzo: via Lambruschini 4/b, 20156, Milano](#)
- [via posta elettronica, all'indirizzo: orgdesign@polimi.it](mailto:orgdesign@polimi.it)
- [via fax, al numero: 02 2399 2710](tel:0223992710)

Le chiediamo, infine, di fornirci l'indirizzo email di **massimo cinque membri del TMT** che ricoprono i seguenti ruoli: Direttore Generale, Direttore delle Risorse Umane, Direttore Finanziario, Direttore Vendite, Direttore delle Operations e Direttori di Divisione.

Inverremo loro un **breve questionario** allo scopo di **integrare le informazioni** raccolte.

Ruolo	Email
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.
Fare clic qui per immettere testo.	Fare clic qui per immettere testo.

Grazie per la sua collaborazione!

Legenda: descrizione dei ruoli

- **Amministratore Delegato (CEO).** È la massima autorità esecutiva nell'azienda. Risponde al Consiglio di Amministrazione. Può anche ricoprire la carica di presidente.
- **Direttore Generale.** È il secondo nella linea gerarchica dell'azienda, le responsabilità a lei/lui affidate sono ampie e ha responsabilità di linea e non di staff o di consulenza.
- **Direttore Finanziario.** Direttore funzionale responsabile di tutte le operazioni finanziarie dell'azienda. Ha la responsabilità sia della tesoreria sia della contabilità.
- **Direttore Amministrativo.** Direttore responsabile dell'amministrazione di funzioni di staff come finanza, risorse umane, ufficio legale, acquisti, elaborazione di dati, pubbliche relazioni e pianificazione a lungo termine e sviluppo del business.
- **Direttore Strategia e Sviluppo Mercati.** Direttore funzionale responsabile di sviluppare, comunicare, implementare e sostenere le iniziative strategiche dell'azienda.
- **Direttore Tecnico / Ricerca e Sviluppo.** Direttore funzionale responsabile delle attività di ricerca e di sviluppo di nuove tecnologie e nuovi prodotti o servizi.
- **Direttore Marketing.** Direttore funzionale responsabile delle attività di marketing dell'azienda.
- **Direttore Vendite.** Direttore funzionale responsabile delle attività di vendita dell'azienda.
- **Direttore Acquisti.** Direttore funzionale responsabile delle attività di gestione degli acquisti e dei fornitori dell'azienda.
- **Direttore della Supply Chain.** Direttore funzionale responsabile della gestione della supply chain dell'azienda.
- **Direttore della Produzione / Direttore delle Operations.** Direttore funzionale responsabile per le attività di produzione dei prodotti e/o erogazione dei servizi dell'azienda.
- **Direttore delle Risorse Umane.** Direttore funzionale responsabile della definizione e implementazione delle politiche di gestione delle risorse umane dell'azienda.
- **Direttore dell'Ufficio Legale.** Direttore responsabile della gestione delle questioni legali e normative, consiglia gli altri direttori in merito problemi legali o normativi dell'azienda.
- **Direttore dei Sistemi Informativi.** Direttore responsabile delle attività di programmazione, elaborazione dei dati, funzionamento delle macchine e sistemi di lavoro relativi all'elaborazione dei dati.
- **Direttore della Sostenibilità (Ambientale e/o Sociale).** Direttore funzionale responsabile dello sviluppo della strategia di sostenibilità dell'azienda, dei programmi di salute, ambiente e sicurezza o della responsabilità sociale dell'impresa (CSR).

Appendice B – Lettera di presentazione progetto StiMa

Progetto StiMa - L'impatto degli stili di management sulle performance delle aziende italiane

Un progetto di ricerca della School of Management del Politecnico di Milano

Motivazioni. L'ambiente in cui le aziende italiane operano si sta facendo sempre più complesso a seguito della crescente pressione competitiva e della rapidità dell'innovazione tecnologica. Il tutto è reso ancora più difficile dall'attuale e prolungata crisi economica. In questo contesto, è particolarmente importante per le aziende la capacità di innovare, di ripensare il proprio business e di mutare il proprio approccio al mercato e i propri processi. Chi ha queste capacità può competere con successo sul mercato cogliendo nuove opportunità e perseguendo uno sviluppo sostenibile del proprio business. Numerosi studi ed evidenze empiriche sottolineano come tali capacità siano strettamente connesse agli stili di management e al modello organizzativo delle aziende.

Obiettivi. Partendo da queste premesse, la *School of Management del Politecnico di Milano* ha intrapreso un ambizioso programma di ricerca, svolto mantenendo un costante dialogo con le aziende e con una rete internazionale di Università⁹, per studiare **quali stili di management consentano di migliorare le capacità innovative e la competitività delle aziende italiane**. In particolare, ci si concentrerà sull'organizzazione, sui processi decisionali e sulle modalità di coordinamento del **Top Management Team (TMT)**, ossia di coloro che sono direttamente coinvolti nelle decisioni strategiche dell'azienda. Tali aspetti saranno poi messi in relazione con le performance di innovazione, competitività e sostenibilità delle aziende, al fine di individuare le **buone pratiche** che consentono di competere con successo sui mercati domestici e internazionali. Si analizzeranno infine i fattori più importanti che sono alla base dello sviluppo e dell'adozione di tali buone pratiche.

Realizzazione. Il progetto prevede la somministrazione di un **questionario strutturato** alla persona che svolge il ruolo di **capo dell'azienda ed è responsabile delle decisioni strategiche** (Amministratore Delegato, Presidente Esecutivo, Direttore Generale, ecc.). Nel seguito, ci si riferisce a tale figura con il termine **CEO (Chief Executive Officer)**. Un secondo questionario sarà poi inviato ai membri del TMT, scelti tra più stretti collaboratori del CEO.

Le domande del questionario riguardano:

- **I processi decisionali all'interno del TMT;**
- **Le modalità di coordinamento tra i membri del TMT;**
- **Le pratiche di gestione delle risorse umane con riferimento alle prime linee;**
- **La leadership del CEO e la fiducia all'interno del TMT;**
- **La gestione del tempo del CEO.**

Il questionario sarà somministrato a un ampio campione di aziende italiane di medie e grandi dimensioni, operanti sia nel settore manifatturiero sia in quello dei servizi.

⁹ In particolare è in corso una stretta collaborazione con l'Università Ludwig Maximilian di Monaco, la Copenhagen Business School e la Aarhus University.

Appendice C – Email inviata ai CEO

Gentile XXX,

la **School of Management del Politecnico di Milano** sta conducendo una ricerca sugli stili di management, i processi decisionali e le modalità organizzative del **Top Management** delle aziende italiane. L'obiettivo è comprendere come tali aspetti possano influenzare le capacità innovative e la competitività. In particolare, attraverso le informazioni raccolte tramite un questionario, risponderemo alle seguenti domande:

- *Come il capo azienda può organizzare le attività del Top Management per migliorare i risultati della sua azienda in termini di crescita, innovazione e sostenibilità?*
- *Quali stili manageriali, processi decisionali, modalità di coordinamento e metodi di lavoro consentono di guidare le aziende verso successo?*
- *Quanto è importante l'organizzazione del Top Management per l'efficacia dei processi decisionali strategici delle aziende?*
- *Quando il capo azienda deve delegare l'autorità decisionale alle sue prime linee e quando deve invece concentrare nelle proprie mani il potere decisionale?*
- *In che modo la gestione del tempo del capo azienda influenza i risultati aziendali?*

Con la presente, desideriamo pertanto invitare l'Amministratore Delegato della sua azienda a compilare il questionario che abbiamo elaborato per raccogliere le informazioni necessarie al progetto di ricerca. Il questionario è indirizzato a chi svolge il ruolo di **capo dell'azienda** (Amministratore Delegato, Presidente esecutivo, Direttore Generale, ecc.), che verrà indicato nel questionario con il termine di CEO (Chief Executive Officer). Un secondo questionario sarà poi inviato ai membri del TMT, scelti tra i più stretti collaboratori del CEO.

Le chiediamo, quindi, se può aiutarci a far pervenire il questionario all'Amministratore Delegato della sua azienda.

I dati forniti saranno trattati con assoluta riservatezza e utilizzati esclusivamente in modo aggregato per finalità scientifiche.

In cambio della sua gentile collaborazione, l'Amministratore Delegato riceverà un documento di sintesi dei principali risultati della ricerca e un *benchmarking* personalizzato che posizionerà lo stile di management della sua azienda rispetto alle altre aziende di successo del suo settore.

Il questionario può essere compilato

- Al seguente al link: https://www.surveymonkey.com/s/Progetto_StiMa

Oppure

- **In formato elettronico utilizzando il file in allegato. In questo caso, il questionario compilato dovrà essere inviato a Paola Rovelli:**
 - via posta elettronica, all'indirizzo: orgdesign@polimi.it
 - via posta, all'indirizzo: via Lambruschini 4/b, 20156, Milano
 - via fax, al numero: 02 2399 3979

Il tempo stimato di compilazione è di circa **30-40 minuti**, mentre il tempo di compilazione del questionario che sarà rivolto ai membri del TMT è di circa 15 minuti.

Ci auguriamo davvero che possa trovare il tempo di presentare il progetto all'Amministratore Delegato, in modo che possa compilarlo nel corso delle **prossime due settimane**.

In allegato trova anche una descrizione del progetto di ricerca, che ne evidenzia gli obiettivi, le modalità di coinvolgimento delle aziende e i risultati attesi.

Nel ringraziarla per la sua preziosa collaborazione, la invitiamo a contattarci all'indirizzo email sopra riportato per qualsiasi chiarimento.