

Politecnico di Milano

Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria Gestionale



Analisi della gestione del tempo dei CEO:
il caso italiano

Relatore: Prof.ssa Cristina ROSSI LAMASTRA

Tesi di Laurea Magistrale di:
Angela Vitale
Matr.786133

Anno Accademico 2014-2015

Indice

<i>Capitolo 1</i>	1
INTRODUZIONE	1
1.1 - Tema dell'elaborato.....	1
1.2 - Metodologia dell'elaborato.....	4
 <i>Capitolo 2</i>	5
RASSEGNA DELLA LETTERATURA	5
2.1 - Ricerca delle fonti.....	5
2.2 - Glossario.....	6
2.3 - Gestione del tempo	7
2.3.1 - Introduzione.....	7
2.3.2 - Allocazione del tempo del CEO all'interno e all'esterno dell'azienda	9
2.3.3 - Correlazione tra Span of Attention e Span of Control	10
2.4 - Gestione del tempo sulla base delle caratteristiche del CEO	12
2.4.1 - CEO famigliari e CEO professionali	12
2.4.2 - Successione del CEO famigliare vs CEO professionale	14
2.5 - Approfondimento: caratteristiche dei CEO e influenze sulle performance aziendali	15
2.5.1 - Potere del CEO.....	16
2.5.2 - CEO overconfident	17
2.5.3 - Scelta tra CEO famigliare e CEO professionale e conseguenze in termini di performance aziendali.....	17

<i>Capitolo 3.</i>	20
METODOLOGIA	20
3.1- Introduzione	20
3.2 - Il Progetto StiMa.....	20
3.2.1 - Obiettivi	20
3.2.2 - Il questionario	21
3.2.3 - Campione del progetto	22
3.3 – Il mio contributo al progetto StiMa	24
3.3.1 - Raccolta dati.....	24
3.3.2 - Contatto telefonico	27
3.3.3 - Somministrazione del questionario	27
 <i>Capitolo 4.</i>	 74
ANALISI DEI DATI	29
4.1 - Introduzione.....	29
4.2 - Analisi descrittiva dei dati	30
4.2.1 - Suddivisione del campione.....	30
4.2.2 - Suddivisione del tempo settimanale del CEO	37
4.3 – Analisi comparativa dei CEO.....	48
4.3.1 - T-Student	48
4.2.3 – Differenze sulla gestione del tempo dei CEO e criteri di raggruppamento	52
 <i>Capitolo 5.</i>	 74
CONCLUSIONI E DISCUSSIONI	74
5.1 - Riepilogo dei risultati.....	74
5.2 - Limiti dell'analisi	77
 BIBLIOGRAFIA	 78

APPENDICI	81
APPENDICE A: Lettera inviata ai CEO	82
APPENDICE B: Questionario	85

Capitolo 1.

INTRODUZIONE

1.1 - Tema dell'elaborato

Per quasi cinquant'anni la gestione del tempo è al centro della ricerca sul management. Più recentemente, diversi lavori presenti in letteratura hanno riconosciuto l'importanza dei vincoli di tempo ai quali sono soggetti i manager ai vertici della gerarchia organizzativa; tra questi lavori rientrano quelli di Radner e Van Zandt sulle gerarchie (1988), Bolton e Dewatripont (1994), e Garicano (2000). Infatti, le attività intellettuali - identificate con l'elaborazione delle informazioni da Radner-Van Zandt (2008), con la comunicazione da Bolton e Dewatripont (1994) e con il problem solving in Garicano (2000) - richiedono tempo manageriale, che è particolarmente scarso in cima dell'organizzazione.

Di conseguenza, in letteratura è emersa una domanda chiave: *se e in che modo i manager dedicano il proprio tempo per massimizzare le performance aziendali.*

Il tempo, che è quindi uno dei vincoli più salienti nel comportamento manageriale, può essere molto oneroso in ambienti dove i manager devono svolgere molti compiti contemporaneamente. Tuttavia, l'interesse teorico non corrisponde a un'adeguata prova empirica. Infatti, da un lato le informazioni sull'uso del tempo manageriale non sono tipicamente registrate in database interni alle imprese, dall'altro gli studi esistenti sull'utilizzo del tempo manageriale si basano per lo più su pochissime osservazioni e non sono messe in relazione al livello delle performance.

Alla luce della scarsità di studi sulla gestione del tempo degli amministratori delegati (*Chief Executive Officer*, CEO) argomento molto rilevante dal momento che sono proprio i vertici aziendali a decidere le strategie aziendali e le politiche manageriali da adottare, il mio elaborato va ad analizzare le attività alle quali i CEO dedicano maggiore attenzione e di conseguenza maggiore tempo.

Per raccogliere informazioni così dettagliate, tipicamente difficili da recuperare, è stato inviato un questionario strutturato agli amministratori delegati di un campione di aziende italiane con 20 e più addetti. L'obiettivo generale del questionario è stato quello di raccogliere informazioni circa l'organizzazione del Top Management Team di queste aziende. Tra le varie domande poste ai CEO, è stato chiesto loro di rispondere a una serie di domande riguardanti la gestione del loro tempo manageriale prendendo come riferimento una tipica settimana di lavoro. Fatto 100 il tempo totale di una settimana, gli amministratori delegati sono stati invitati a indicare la percentuale di tempo settimanale dedicata a una serie di attività legate al lavoro.

Sulla base dei questionari compilati ho potuto quindi analizzare un campione di 241 CEO e studiare la distribuzione del loro tempo lavorativo a seconda delle caratteristiche generali dell'impresa e di quelle personali dell'amministratore delegato.

Ho quindi raggruppato le osservazioni del campione in conformità a questi criteri e ho eseguito prima delle analisi descrittive sul tempo dedicato alle varie attività e successivamente delle analisi empiriche per capire se le differenze sulla quantità di tempo dedicata a ciascun'attività fossero dovute al caso, oppure fossero statisticamente significative.

Sono emersi dei risultati interessanti: innanzitutto come si poteva immaginare i CEO di sesso femminile sono fortemente in minoranza rispetto ai CEO maschili, soprattutto nelle imprese familiari dove si tende a nominare un CEO familiare quando il primogenito del CEO uscente è maschio.

Inoltre è emerso che in linea generale le donne dedicano maggiore tempo rispetto agli uomini agli incontri con le persone esterne all'azienda, definite outsiders (fornitori, clienti, azionisti ecc).

Per quanto riguarda la gestione del tempo dei CEO di aziende famigliari e non famigliari, ci sono differenze statisticamente significative sui rapporti con le persone esterne all'azienda: gli amministratori delegati di aziende non famigliari dedicano un tempo nettamente maggiore, rispetto a quelli che gestiscono aziende famigliari, agli incontri con i giornalisti, i sindacati e personale di enti governativi.

Una distinzione chiave del mio elaborato è stata tra CEO famigliari e non famigliari. Gli amministratori delegati di un'azienda famigliare sono per la maggior parte CEO famigliari, ma i risultati delle analisi svolte su queste due categorie rivelano una differenza da non trascurare sulla preparazione degli amministratori delegati: l'80% dei CEO professionali è laureato contro il 60% dei CEO famigliari. Si conferma quindi che nelle aziende famigliari non si nomina il successore in base alle competenze, ma per il 66% in base al rapporto di parentela.

I CEO famigliari, inoltre, dedicano più tempo ad altre attività esterne all'azienda, dando maggiore importanza al tempo libero rispetto ai CEO professionali.

Per quanto riguarda le aziende del Nord e del Sud, gli amministratori che gestiscono imprese dell'Italia Meridionale spendono più tempo agli incontri con i finanziatori, mentre i CEO che gestiscono le aziende dell'Italia Settentrionale dedicano maggiore attenzione agli azionisti. Questa differenza si ipotizza sia dovuta alla grande differenza di distribuzione delle aziende in Italia, dove le imprese di grandi dimensioni sono concentrate al Nord, mentre le più piccole (bisognose di finanziamenti) si diramano soprattutto al Sud.

1.2 - Metodologia dell'elaborato

Al fine di studiare come le varie categorie di CEO gestiscono il loro tempo e a quali attività dedicano maggiore attenzione, l'elaborato è strutturato in varie fasi.

Come primo passo il mio lavoro si concentrerà sulla rassegna della letteratura (*capitolo 2*): in questa fase saranno esposti alcuni studi e i relativi risultati che saranno oggetto di studio nelle successive analisi, al fine di confermarli o meno. Per garantire l'accuratezza e completezza delle informazioni esposte, sarà proposto un glossario dove saranno elencati e illustrati in maniera concisa le terminologie e i concetti propri della materia, utilizzati nel seguito dell'elaborato.

In seguito (*capitolo 3*), illustrerò il Progetto StiMa, ossia il progetto in cui si inserisce il mio lavoro, e il mio contributo apportato a questo, presentando finalità e fasi di esecuzione del progetto stesso e definendo le modalità di acquisizione delle informazioni e il loro utilizzo.

Il capitolo successivo (*capitolo 4*) si focalizzerà invece sulle statistiche descrittive e sulle analisi dei dati raccolti attraverso l'invio di un questionario ai CEO di un campione selezionato di imprese italiane. I dati saranno utilizzati per illustrare in modo puntuale ed esaustivo a quali attività gli amministratori delegati dedicano maggiore attenzione e a quali relazioni personali spendono maggiore tempo.

L'ultimo capitolo (*capitolo 5*) sarà una sintesi delle conclusioni risultanti dalle analisi empiriche e permetterà di comprendere meglio le differenze tra le varie categorie di CEO.

Capitolo 2.

RASSEGNA DELLA LETTERATURA

2.1 - Ricerca delle fonti

La selezione dei paper usati per la rassegna della letteratura è avvenuta attraverso le fasi descritte di seguito.

Innanzitutto ho avviato il mio lavoro attraverso l'utilizzo di Scopus (www.scopus.com), un database di articoli accademici. Per individuare i paper di mio interesse per l'elaborato, ho effettuato delle ricerche su Scopus inserendo delle parole attinenti, come "CEO", "CEO's time", "time management" e così via.

Il risultato di queste ricerche sono stati gli abstract di vari documenti e, tra questi, ho preso in considerazione solo quelli che ritenevo interessanti ai fini dell'elaborato, creando così un file Excel con le seguenti informazioni:

- Autore
- Titolo
- Fonte
- Volume
- Anno di pubblicazione
- Pagina iniziale
- Pagina finale
- Tipo di documento
- Anno di pubblicazione

Ho quindi estratto da Scopus i paper che consideravo essere più rilevanti e li ho scaricati per una successiva lettura. Per questo motivo, ho esteso la ricerca cercando articoli rilevanti tra quelli citati dai paper fino a qui selezionati. Attraverso la ricerca su Scopus o su Google Scholar (www.scholar.google.it), ho scaricato i

nuovi articoli. Gli articoli rilevanti scaricati ed elencati nel file Excel sono sintetizzati nel seguito del capitolo a valle del glossario.

Il primo paragrafo sarà dedicato a riportare i risultati della letteratura sulla gestione del tempo del CEO e come questo viene speso per gli incontri con le persone interne ed esterne all'azienda, definite rispettivamente insider e outsider, e sulla correlazione positiva tra la dimensione dell'executive team e l'attenzione che l'amministratore delegato pone all'interno dell'azienda.

Il secondo paragrafo tratterà di come le caratteristiche dei CEO influenzano la gestione del tempo lavorativo. In particolare si parlerà di amministratori delegati appartenenti a due categorie diverse: CEO famigliari, che hanno un rapporto di parentela con la famiglia proprietaria dell'azienda, e i CEO professionali, che invece non hanno questo legame.

L'ultimo paragrafo sarà un approfondimento sulle caratteristiche dei CEO e di come queste possano condizionare le performance aziendali.

2.2 - Glossario

Per semplicità di trattazione, riporto il significato di alcuni concetti presenti nella letteratura analizzata, al fine di comprendere meglio i successivi paragrafi.

Chief Executive Officer (CEO): equivale all'amministratore delegato, ossia il capo azienda al vertice della catena gerarchica.

Chief Operating Officer (COO): equivale al direttore operativo, ossia un manager posto alle dirette dipendenze dell'amministratore delegato con responsabilità di coordinamento e ottimizzazione di tutte le attività operative e progettuali di un'azienda per renderle più efficaci e funzionali ai fini del business.

Consiglio di Amministrazione (CdA): è l'organo collegiale al quale è affidata la gestione delle società per azioni e delle altre società la cui disciplina è modellata su quella delle S.p.A.

Insider: soggetti interni all'azienda, come ad esempio i dipendenti, i membri del CdA ecc.

Outsider: soggetti esterni all'azienda, come ad esempio i fornitori, le banche, gli investitori, i possibili clienti ecc.

Span of control (ampiezza di controllo): numero di subordinati che rispondono direttamente a un supervisore.

Span of attention (ampiezza di attenzione): tempo speso da un supervisore per un determinato compito, nel nostro caso verso un soggetto.

CEO familiare: amministratore delegato avente dei legami di parentela con la famiglia che possiede l'azienda.

CEO professionale: amministratore delegato non imparentato con il precedente CEO o fondatore, e scelto sulla base delle sue competenze ed esperienze.

2.3 - Gestione del tempo

2.3.1 - Introduzione

Un buon management è dato da un insieme di aspetti che comprendono la gestione di un'impresa, la sua organizzazione, le capacità operative dei reparti da un punto di vista individuale e relazionale, fino ai risultati produttivi. In molti casi gestire il tempo, e riuscire a ottimizzarlo, può essere la chiave per la produttività di un capo d'impresa. Le distrazioni, i ritardi, i posticipi, sono elementi che riducono la produttività e i risultati. Per creare un

ambiente propizio e raggiungere gli obiettivi prefissi, il tempo è quindi un fattore fondamentale.

Come anticipato, le attività intellettuali - identificate con l'elaborazione delle informazioni da Radner-Van Zandt (2008), con la comunicazione da Bolton e Dewatripont (1994) e con il problem solving in Garicano (2000) - richiedono tempo manageriale, una risorsa particolarmente scarsa in cima all'organizzazione.

L'amministratore delegato svolge esclusivamente attività intellettuali che richiedono tempo manageriale: sulla base delle informazioni ricevute, valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società. Esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società, valuta sulla base della relazione degli organi delegati il generale andamento della gestione. Di conseguenza, una domanda chiave che emerge è se e in che modo i manager dedicano il proprio tempo per massimizzare le performance aziendale.

Per quasi cinquant'anni la gestione del tempo è stata al centro della ricerca. Peter Drucker (1966) lo rende il fulcro del suo celebre libro sull'efficienza manageriale: *"Effective executives know that time is the limiting factor. The output of any process is set by the scarcest resource. In the process we call 'accomplishment', this is time"*.

Tuttavia, l'interesse teorico non corrisponde a un'adeguata prova empirica. Infatti, da un lato le informazioni sull'uso del tempo manageriale non sono tipicamente registrate in database interni alle imprese, dall'altro gli studi esistenti sull'utilizzo del tempo manageriale si basano per lo più su pochissime osservazioni e non sono messe in relazione al livello delle performance. I lavori presenti in letteratura usano i dati sull'uso del tempo del CEO per descrivere modelli di comportamento dei top manager, ma con una dimensione del campione piuttosto limitata. La più grande osservazione di data set sui top manager è quella di Kotter (1999), il cui campione comprende 15 direttori generali utilizzando dati derivanti dalla fine del 1970.

2.3.2 - Allocazione del tempo del CEO all'interno e all'esterno dell'azienda

Un primo passo per colmare la mancanza di prove empiriche sulla gestione del tempo dei top manager, è stato fatto da *Bandiera, Guiso et Sadun* nel loro studio *What do CEO do? (2010)* in cui raccolgono sistematicamente informazioni su come gli amministratori delegati allocano il loro tempo tra le diverse attività di lavoro. Sulla base di un campione di 94 amministratori delegati di 600 aziende leader italiane di vari settori, sviluppano un metodo di raccolta dati basato sull'interfaccia diretta con gli assistenti personali del CEO. Ogni assistente registra le attività lavorative svolte dall'amministratore delegato di durata minima di 15 minuti, prendendo nota dettagliatamente sul tipo di attività, le persone con cui si interfaccia il CEO, per un periodo di una settimana lavorativa scelta a caso (dal Lunedì al Venerdì).

Raggruppando le relazioni che gli amministratori delegati hanno con le persone nel modo seguente:

- CEO che si interfaccia con i dipendenti dell'azienda (insider)
- CEO che si interfaccia con persone esterne all'azienda (outsider) come fornitori, investitori e consulenti

gli autori hanno dimostrato che gli amministratori delegati trascorrono la maggior parte del loro tempo interfacciandosi con altre persone (85%). Di questi, la maggior parte sono dipendenti della stessa azienda, ma molti non lo sono. In media, i CEO spendono il 42% del loro tempo con gli insider, il 25% con gli insider e gli outsider contemporaneamente, e il 16% con i soli outsider.

Ad un'estremità dello spettro, un'opinione diffusa è che, poiché l'amministratore delegato è il "volto pubblico" dell'azienda, passare del tempo al di fuori della società sia un importante (anche se forse non il più importante) ruolo del CEO.

All'altra estremità, tuttavia, una visione sempre più popolare

sottolinea che il tempo trascorso con gli outsider potrebbe portare benefici soprattutto al CEO senza contribuire alla creazione del valore per l'azienda.

In realtà, ad ogni attività lavorativa ne conseguono dei vantaggi non negativi per l'impresa e per l'amministratore delegato; ad esempio i rapporti frequenti con i clienti potrebbero far aumentare le vendite aziendali, ma anche aumentare la possibilità che all'amministratore delegato venga offerto un lavoro migliore in futuro.

Il tempo dedicato agli insider piuttosto che agli outsider è associata a differenze sistematiche sul tempo di lavoro del CEO. In particolare, gli amministratori delegati che lavorano più ore passano più tempo con gli insider e meno tempo, in termini assoluti, con gli outsider, soprattutto negli incontri One-to-One.

Inoltre, il tempo trascorso con i lavoratori interni è positivamente correlato a diverse misure di performance aziendali, mentre il tempo trascorso con gli esterni non lo è. Per esempio, un aumento di un punto percentuale di ore dedicato ai dipendenti è correlato con un aumento di produttività dell'1,22%, significativamente diverso da zero, a livelli convenzionali, mentre l'aumento di un punto percentuale di ore dedicato a terzi è correlato con un incremento della produttività dello 0,22%, rifiutando l'ipotesi nulla che la correlazione è uguale a zero. Perciò il tempo trascorso con i dipendenti dell'azienda è vantaggioso in termini di performance, mentre il tempo trascorso con gli esterni beneficia soprattutto il singolo amministratore delegato (*Bandiera, Guiso e Sadun, 2010*).

2.3.3 - Correlazione tra Span of Attention e Span of Control

In letteratura è dimostrato che esiste un rapporto tra la dimensione e la composizione del team esecutivo, e l'attenzione che il CEO ripone all'azienda. (*Bandiera, Prat, Sadun e Wulf (2014)*).

Lo span of control è misurato come il numero di subordinati diretti che un manager supervisiona. Esso ha implicazioni sulla struttura organizzativa, sulle decisioni prese e sulle interazioni tra

subordinati e supervisori, ed è un aspetto molto importante nella coalizione di un manager. Nel caso del CEO, lo span of control è la dimensione del team esecutivo che egli supervisiona.

Lo span of attention, invece, è il tempo speso da un supervisore per un determinato compito, nel nostro caso verso un soggetto.

Esiste una correlazione tra span of control e span of attention del CEO.

In particolare:

(i) Numero di relazioni.

I CEO con un numero maggiore di riporti diretti (e.g., ampio team esecutivo) dedicano una quota maggiore del loro tempo a interagire con i dipendenti ed una minore quota a lavorare isolati. Più in generale, c'è una correlazione positiva tra la dimensione dell'executive team e l'attenzione che l'amministratore delegato pone all'interno dell'azienda. Non vi è invece alcun effetto significativo sul tempo trascorso con gli esterni all'azienda (clienti, fornitori, ecc.) o il numero totale di ore lavorate.

(ii) Il tipo di interazioni.

I CEO con un numero di riporti diretto più alto, oltre a trascorrere più tempo internamente, tendono ad avere più interazioni multilaterali, pianificati e cross-funzionali.

(iii) Composizione del team esecutivo.

Quando il team esecutivo include un COO (Chief Operating Officer), i CEO dedicano meno tempo all'interno dell'azienda e meno tempo per le riunioni pianificate, con diversi partecipanti e inter-funzionali.

(iv) La dimensione dell'impresa.

La correlazione tra le dimensioni del team esecutivo e l'attenzione interna dell'amministratore delegato è più diffusa nelle imprese più grandi.

Prese insieme, queste quattro intuizioni chiariscono il rapporto tra il ruolo dell'amministratore delegato e il ruolo del team esecutivo. In una semplice teoria della delega, l'amministratore delegato aumenta il suo tempo libero ampliando il team esecutivo e delegando più compiti allo stesso (*Bandiera, Prat, Sadun e Wulf, 2014*).

2.4 – Gestione del tempo sulla base delle caratteristiche del CEO

2.4.1 - CEO famigliari e CEO professionali

Una caratteristica fondamentale per studiare la gestione del tempo degli amministratori delegati è la loro natura. Nello specifico, si distinguono i CEO famigliari e i CEO professionali. I primi appartengono alla famiglia proprietaria dell'azienda e i secondi, invece, non hanno nessuna parentela.

Mettendo a confronto gli amministratori delegati famigliari e professionali si ottengono dei risultati interessanti. Si è infatti dimostrato che gli amministratori delegati appartenenti alla prima categoria indeboliscono le performance aziendali (*Bandiera, Prat e Sadun, 2013*).

Un risultato emergente è sulla variazione del numero di ore di lavoro svolte dalle due categorie di CEO: gli amministratori delegati famigliari registrano una percentuale di ore di lavoro inferiore rispetto ai CEO professionali.

La differenza delle ore lavorate è più pronunciata in ambienti a bassa concorrenza, non sembra essere spiegata da errori di misurazione e non è riconducibile a differenze tra conduzione familiare e imprese gestite da CEO professionali. Inoltre, l'ambiente esterno in cui opera l'impresa, cioè il settore industriale, le politiche statali e le infrastrutture, non spiegano molto della variazione dell'uso del tempo osservato nei dati raccolti (*Bandiera, Prat e Sadun, 2013*).

Una categoria di possibili spiegazioni è che la famiglia faccia meno pressione esterna sul CEO familiare sull'essere fisicamente in ufficio; di conseguenza gli amministratori delegati familiari potrebbero beneficiare di maggiore flessibilità nell'organizzare in modo ottimale il suo tempo. Ciò potrebbe generare due tipi di errore di misura. In primo luogo, possono organizzare il loro tempo in modo più efficiente, ad esempio programmando altre attività in anticipo o incontrando più persone contemporaneamente, in questo modo il numero di ore registrate corrisponde a più ore effettive. In secondo luogo, gli amministratori delegati familiari potrebbero essere più propensi ad orari di lavoro non catturabili. Ad esempio, familiari potrebbero essere più inclini a lavorare da soli da casa, o incontrare altri dirigenti di famiglia o partecipare ad eventi esterni al di fuori della società.

Per il primo tipo di errore di misura - cioè la capacità differenziale di organizzare il tempo in ufficio in modo più efficiente - si può verificare direttamente se gli amministratori delegati familiari pianificano più attività in anticipo o incontrano più persone contemporaneamente. In realtà la quota delle attività che sono in programma in anticipo, che coinvolgono diverse persone o più funzioni distinte sono inferiori per gli amministratori delegati familiari.

Per il secondo tipo di errore di misura - cioè la capacità differenziale di svolgere il lavoro al di fuori della società - l'allocazione del tempo rivela che il CEO svolge in ufficio delle attività che non può fare al di fuori.

La differenza tra CEO familiari e professionali è maggiore nelle imprese che non sono esposte alla concorrenza (*Malmendier e Tate, 2009*).

In realtà vi è una spiegazione semplice: rispetto alla loro controparte professionale, gli amministratori delegati familiari hanno una ricchezza e una sicurezza del lavoro maggiore rispetto alla media, e quindi danno un maggiore peso al tempo libero

piuttosto che alle performance aziendali. Questo spiegherebbe perché trascorrono meno tempo al lavoro. La pressione del mercato riduce la sicurezza del lavoro degli amministratori delegati famigliari, il che spiega perché spendono meno tempo libero quando operano in un ambiente competitivo.

L'effetto della ricchezza/sicurezza, coerente con *Malmendier e Tate (2009)*, dimostra che gli amministratori delegati famigliari dedicano più ore al tempo libero a scapito della gestione delle loro imprese. A questo punto ci si chiede perché gli amministratori delegati famigliari non delegano le attività a coloro che sono disposti a lavorare di più e generare maggiori profitti per i proprietari aziendali. Intuitivamente, quando la delega è fattibile, tutti gli amministratori delegati famigliari che hanno un'utilità marginale più elevata del tempo libero dovrebbe delegare, e gli unici amministratori delegati famigliari che non lo fanno dovrebbero lavorare al pari livello degli amministratori delegati professionali. In realtà questo non accade perché alcuni amministratori delegati preferiscono condurre le loro aziende piuttosto che delegare ad altri la conduzione aziendale. Gli incentivi derivanti dall'aver una maggiore partecipazione al capitale della società sono compensati da altri fattori che inducono meno sforzi da parte dei CEO famigliari.

2.4.2 - Successione del CEO famigliare vs CEO professionale

Lo studio eseguito da *Pérez-González - Inherited Control and Firm Performance (2006)* ha dimostrato che il sesso del primogenito di un amministratore delegato in partenza è fortemente correlato con la decisione di nominare un amministratore delegato famigliare. La frequenza di transizioni famigliari è molto più alta quando il primogenito è maschio.

La redditività dell'impresa, l'età e le dimensioni, però, non differiscono statisticamente in funzione del sesso del primo figlio. Inoltre, il numero dei figli del CEO, dei coniugi, e anche il tasso di divorzio non sono significativamente diversi per primogeniti

maschi o femmine. Questi risultati rafforzano il caso del sesso del primogenito come variabile strumentale plausibile per la scelta del CEO successivo.

Infine, la morte fornisce una probabile variazione esogena nei tempi di successione. I tempi sono più ristretti per la successione del CEO portando probabilmente a preferire la nomina di un CEO familiare piuttosto che affidarsi ad altri canali di ricerca del nuovo candidato.

2.5 - Approfondimento: caratteristiche dei CEO e influenze sulle performance aziendali

Come detto precedentemente, gli studi empirici riguardanti la gestione del tempo dell'amministratore delegato sono molto scarsi poiché è un argomento che sta prendendo piede in questi ultimi anni. La letteratura trovata è comunque esaustiva al fine delle analisi successive, ma ho trovato interessante riportare le influenze sulle performance aziendali dovute alle caratteristiche del CEO.¹

Le performance aziendali, infatti, sono influenzate anche dalle caratteristiche del CEO, dalla parentela o meno con i fondatori dell'azienda o consiglio di amministrazione, dal contesto economico in cui inizia la sua carriera, e anche da eventi imprevisti come la morte del CEO o lutti di famigliari stretti del CEO.

2.5.1 - Potere del CEO

L'esecutivo può impattare sui risultati aziendali, se ha la capacità di influenzare le decisioni cruciali. L'attenzione principale è rivolta sul

¹ Le caratteristiche dei CEO saranno i criteri utilizzati per raggruppare il campione dei dati raccolti sulla gestione del tempo in diverse categorie, per cui ritengo utile riportare le influenze sulle performance aziendali dovute alle caratteristiche personali dei CEO creando degli spunti per analisi future.

potere che i CEO hanno sul CdA e su altri top executives come una conseguenza della sua posizione formale, ossia status come fondatore e status come unico membro del consiglio.

I risultati dello studio di *Adams, Almeida e Ferreira – Powerful and their impact on Corporate Investment (2005)* dimostrano che i rendimenti azionari sono molto più variabili nelle aziende in cui il CEO ha maggiore potere di influenzare le decisioni, ossia nel caso in cui l'amministratore delegato sia fondatore oppure sia l'unico membro del Consiglio di amministrazione. Questo non significa che le aziende con il potere decisionale concentrato nelle mani del CEO abbiano performance inferiori rispetto ad altre aziende, perché le decisioni prese possono essere buone o cattive. Semplicemente nelle organizzazioni in cui il CEO ha il potere di influenzare le decisioni vi è una probabilità maggiore che le performance aziendali siano influenzate da queste decisioni, buone o cattive che siano. L'impatto manageriale sulle performance aziendali dipende dalle variabili organizzative. In particolare, specifiche caratteristiche del CEO (come le sue opinioni) dovrebbero essere tradotte più direttamente nei risultati aziendali se il potere che ha sul processo di decision-making è più centralizzato nelle mani del CEO.

2.5.2 - CEO overconfident

Il potere di influenzare le decisioni deriva, non solo dalla sua posizione formale, ma anche e soprattutto dalle sue caratteristiche personali.

Infatti, le caratteristiche personali dei CEO di grandi aziende portano a distorsioni nelle politiche d'investimento aziendali. Sono definiti CEO overconfident coloro che espongono eccessivamente l'azienda al rischio. CEO troppo sicuri di sé tendono a sopravvalutare i rendimenti dei loro progetti di investimento considerando particolarmente costosi i fondi esterni. Di conseguenza, questi CEO investono eccessivamente quando hanno abbondanti fondi interni, ma tagliano gli investimenti quando si richiedono finanziamenti esterni. Se hanno fondi interni sufficienti

per gli investimenti e non sono disciplinati dal mercato dei capitali o dai meccanismi di controllo governativi dell'azienda, investono in modo eccessivo sul primo investimento che ritengono migliore. Se non hanno sufficienti fondi interni, invece, sono riluttanti a emettere nuove azioni per raccogliere capitale perché i CEO ricevono azioni dall'azienda che in questo modo andrebbero svalutate dal mercato.

I CEO investono eccessivamente per ottenere dei benefici personali, quali potere e radicamento in azienda. Inoltre la sensibilità ad investimenti di cash flow è più alta per CEO appartenenti ad aziende dipendenti dall'equity, i quali percepiscono vincoli di finanziamento più rigidi (*Malmender e Tate, 2009*).

I CEO ricevono grandi concessioni di stock e option come compenso. Non possono scambiare le loro azioni o coprire il rischio attraverso la vendita di azioni dell'azienda; il valore del capitale umano è intimamente legato alle performance aziendali.

Se un amministratore delegato riscuote costantemente in ritardo le option rispetto a quanto è suggerito dal benchmark, si deduce che è troppo sicuro di sé nella sua capacità di mantenere il prezzo delle azioni in aumento, e di conseguenza ne vuole trarre profitto. E' abbastanza ottimista delle performance future dell'azienda e detiene le option fino a scadenza (tipicamente 10 anni).

Un amministratore delegato che cura un progetto d'investimento crede di poter controllare il suo esito e rischia di sottovalutare la probabilità di fallimento (*March e Shapira, 1981; Langer, 1975*).

2.5.3 - Scelta tra CEO familiare e CEO professionale e conseguenze in termini di performance aziendali

Le transizioni dei CEO sono senza dubbio influenzate dalle preferenze delle famiglie legate all'azienda, che spesso hanno difficoltà nella scelta tra CEO familiare e professionale.

In primo luogo, gli amministratori delegati famigliari sono, in media, otto anni più giovani rispetto ai professionali al momento

della loro nomina. In secondo luogo le imprese che designano i CEO famigliari hanno performance significativamente più basse rispetto alle imprese che promuovono i CEO professionali (*Pérez-González, 2006*).

Da un punto di vista teorico, l'impatto dei CEO famigliari sulle prestazioni è ambiguo (*Donnelley 1964*). I CEO famigliari potrebbero rivestire il ruolo di amministratore delegato meglio di altri manager, perché ricevono maggiori ricompense non monetarie associate al successo delle imprese, che gli altri amministratori delegati non hanno (*Kandel e Lazear, 1992; Davis, Schoorman e Donaldson, 1997*). Sono stimolati a raggiungere obiettivi più difficili, hanno conoscenze più approfondite dell'azienda e vantano di una maggiore fiducia da parte dei soggetti chiave. Tendono ad avere un orientamento a lungo termine che altri manager non hanno (*James H. Davis et al, 1997*). Essi possono migliorare le prestazioni facilitando gli investimenti firm-specific o facilitando la cooperazione e la trasmissione di conoscenze all'interno delle organizzazioni (*Barnes e Simon, 1976*). Inoltre, gli eredi della famiglia hanno un orientamento a lungo termine che manca ai dirigenti non imparentati (*Cadbury, 2000*).

D'altro canto i CEO famigliari potrebbero risultare sotto performanti a causa di disaccordi tra la famiglia e gli obiettivi aziendali (*Christiansen, 1953*) perché vengono selezionati da una sorgente ristretta di talento manageriale (*Burkart, Panunzi e Shleifer, 2003; Pérez-González, 2006*).

Gli amministratori delegati professionali, invece, rappresentano un gruppo d'individui altamente motivati che sentono fortemente la pressione permanente che deriva dal mercato del lavoro (*Fama, 1980*). Coerentemente con questa visione, modelli recenti di aziende a conduzione familiare riconoscono la superiorità assoluta degli amministratori delegati non imparentati (*Burkart et al, 2003, Bhattacharya e Ravikumar, 2005*).

Per quanto riguarda la relazione con le performance aziendali, un CEO famigliare ottiene performance particolarmente inferiori

quando opera in grandi industrie, in industrie con manodopera altamente qualificata e in imprese in rapida crescita. Nel complesso, invece, gli amministratori delegati professionali, forniscono dei servizi estremamente alti, in termini di valore aziendale, alle organizzazioni che essi dirigono.

Gli amministratori delegati famigliari inoltre tendono a essere più costosi in termini di performance aziendali (riducendole) in settori in rapida crescita, ossia in ambienti in cui le competenze manageriali sono presumibilmente più preziose. I CEO professionali, infatti, sono significativamente più qualificati rispetto a quelli famigliari. Essi hanno più probabilità di aver frequentato l'università ed essere più professionali. Le imprese che nominano un CEO famigliare senza un'istruzione eccellente sono drammaticamente sotto performanti: il rendimento operativo delle attività è circa il 25% in meno nei tre anni dalla successione rispetto alle imprese che promuovono gli amministratori delegati indipendenti (*Bennedsben et al, 2006*).

Lo studio di *Pérez-González (2006)* rivela l'impatto sul valore di mercato dell'impresa nel nominare CEO famigliari o professionali. Si dimostra che solo alla nomina di amministratori delegati professionali sono associati rendimenti anomali positivi, sia nel momento della successione che nei tre anni successivi alla nomina. Molte imprese però promuovono gli amministratori delegati sulla base di legami famigliari, piuttosto che sulla base del merito.

In linea con il nepotismo, il calo delle prestazioni è rilevante in aziende che nominano gli amministratori delegati famigliari che non hanno frequentato un istituto universitario di rilievo.

Al contrario, nelle imprese comparabili che promuovono CEO non famigliari non si verificano variazioni negative in termini di prestazioni, anche quando gli amministratori delegati professionali in entrata non hanno frequentato università prestigiose. Tuttavia, trovare un successore non imparentato al CEO uscente può essere molto difficile.

Capitolo 3.

METODOLOGIA

3.1- Introduzione

Il mio elaborato si colloca all'interno del progetto StiMa. Questo progetto è stato avviato dalla School of Management del Politecnico di Milano e ha l'obiettivo di studiare l'organizzazione del Top Management Team e come i diversi stili di management impattano sulle performance delle imprese italiane.

Il Progetto StiMa è nato in uno scenario economico particolarmente difficile a causa di una concorrenza sempre più spietata e di continui cambiamenti tecnologici. In un contesto così complesso e in continua evoluzione, occorre rivedere le proprie strategie e puntare sull'innovazione, che può essere la chiave del successo. A questa competizione globale si aggiunge il terremoto finanziario che ha colpito gli Stati Uniti con gravi conseguenze per il nostro Paese.

3.2 - Il Progetto StiMa

3.2.1 - Obiettivi

Organizzare al meglio il proprio vertice aziendale, responsabile delle principali decisioni strategiche, è una delle sfide principali di ogni impresa che voglia raggiungere il successo. La letteratura manageriale ha ampiamente sottolineato come le caratteristiche e l'organizzazione del Top Management Team, ossia un gruppo di manager responsabili delle decisioni strategiche aziendali, impattino sui risultati dell'impresa nel suo complesso. Partendo da

queste premesse, un gruppo di ricercatori (Emilio Bartezzaghi, Raffaella Cagliano, Massimo G.Colombo, Cristina Rossi Lamastra, Annachiara Longoni, Paola Rovelli e Gianluca Spina) appartenenti alla School of Management del Politecnico di Milano, ha avviato nel 2013 un ambizioso progetto di ricerca, il **Progetto StiMa: l'organizzazione dei Top Management Team delle imprese italiane**".

Il Progetto si basa sull'intuizione che un'impresa può ottenere prestazioni superiori progettando al meglio le configurazioni organizzative del TMT, il suo coordinamento e i processi decisionali. Individua perciò, gli stili di management che permettono alle imprese di sviluppare la propria capacità innovativa e di conseguenza la propria competitività. L'obiettivo del progetto è quello di raccogliere dati sull'organizzazione dei TMT delle imprese italiane.

3.2.2 - Il questionario

Per acquisire le informazioni da elaborare è stata necessaria la collaborazione delle imprese italiane. In particolare per ogni impresa è stata contattata la persona che svolge il ruolo di capo dell'azienda (e.g. amministratori delegati, presidenti esecutivi, direttori generali) denominato in questo progetto CEO, e le è stata inviata una mail contenente il questionario con l'invito a compilarlo.

Creazione del questionario

Il questionario si basa su costrutti validati in letteratura ed è il frutto di varie fasi di elaborazione. Dopo aver definito gli elementi d'indagine si è sviluppata una prima versione utilizzata per eseguire un "pilot test": sono stati compilati sei questionari da sei diversi CEO di aziende italiane. L'obiettivo è stato quello di capire se il questionario era comprensibile o meno e di capire se fossero stati omessi dei temi rilevanti per gli amministratori delegati. Sulla base dei commenti di questi ultimi, il questionario è stato modificato e migliorato. La nuova versione è stata utilizzata per una seconda fase detta pre-test. In questa fase si è chiesto al MIP di

fornire un elenco di Alumni il cui ruolo attuale fosse quello di CEO, e da questa lista sono stati scelti 31 CEO ai quali è stato inviato il questionario e chiesto loro di compilarlo entro un mese. I feedback raccolti in questa fase hanno permesso di migliorare ulteriormente il questionario che è giunto alla sua versione definitiva nel Febbraio del 2014, per poi essere inviato a un campione esteso di imprese italiane.

Tematiche incluse nel questionario

Il questionario inviato agli amministratori delegati riguarda diversi aspetti organizzativi e, per questo motivo è diviso in più sezioni:

- Sezioni riguardanti il CEO
 - Informazioni personali sul CEO
 - Gestione del tempo da parte del CEO

- Sezioni riguardanti l'impresa e il TMT
 - Configurazione organizzativa dell'impresa
 - Sistema decisionale all'interno del TMT
 - Meccanismi di coordinamento tra i membri del TMT
 - Gestione delle risorse umane nel TMT
 - Informazioni di carattere generale sull'impresa

All'interno del Progetto StiMa, per poter verificare l'affidabilità delle risposte ottenute dai CEO, è stato inviato un secondo questionario a un campione di direttori delle risorse umane. Per tale motivo, a partire dal questionario principale è stata creata una seconda versione ad esso dedicata.

3.2.3 - Campione del progetto

Il campione target del progetto StiMa al quale inviare il questionario è composto da 6.108 imprese italiane. Questo campione è stato creato attraverso l'estrazione casuale da una popolazione di 50.341 imprese italiane, aventi un numero di addetti maggiore o uguale a 20 e che fanno parte del settore

manfatturiero e dei servizi (ad esclusione delle società finanziarie e assicurative che hanno una struttura diversa dalle imprese oggetto dello studio di questo progetto). Inoltre fanno parte della popolazione solo le imprese che per legge devono pubblicare il loro bilancio di esercizio in modo da avere un quadro trasparente sulle loro performance e determinare così gli indici di performance decisivi per le finalità del progetto (ROA- Return On Assets, ROE- Return On Equity, ROS. Return On Sales ecc.).

In particolare le imprese con quest'obbligo rientrano tra queste categorie:

- Società a Responsabilità Limitata
- Società per Azioni
- Società a Responsabilità Limitata con Unico Socio
- Società Cooperativa
- Società per Azioni con Unico Socio
- Società Cooperativa a Responsabilità Limitata
- Società Consortile a Responsabilità Limitata
- Società Consortile per Azioni
- Piccola Società Cooperativa a Responsabilità Limitata
- Società a Responsabilità Limitata a Capitale Ridotto
- Società a Responsabilità Limitata semplificata
- Società Consortile Cooperativa a Responsabilità Limitata

L'elenco delle imprese appartenenti alla popolazione è stato ottenuto dal Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano.

Il campione di 6.108 imprese è stato diviso in base alle seguenti caratteristiche:

- Numero di dipendenti
 - Tra 20 e 49 dipendenti: 2.087 imprese
 - Tra 50 e 249 dipendenti: 1.882 imprese
 - Tra 250 e 499 dipendenti: 864 imprese
 - Maggiore o uguale di 500 dipendenti: 1.275 imprese

- Settore manifatturiero e dei servizi
 - 2.689 imprese appartenenti al settore manifatturiero

- 3.419 imprese appartenenti al settore dei servizi
- Localizzazione geografica
 - Nord: 2.784 imprese
 - Centro: 1.788 imprese
 - Sud e isole: 1.536 imprese

Per ogni azienda si sono cercate le informazioni di contatto del CEO, e per tale motivo il campione di aziende contattate si è ridotto a 3899.

3.3 – Il mio contributo al progetto StiMa

3.3.1 - Raccolta dati

La prima fase del mio lavoro è stata la raccolta di dati per ogni record presente nel sotto campione di aziende affidatomi. Questa raccolta è stata necessaria per poter recuperare un indirizzo email valido del CEO in modo da inviare il questionario da compilare. Nel file Excel che mi è stato affidato (e contenente l'elenco di imprese) ad ogni riga corrispondeva un'impresa per la quale erano fornite le seguenti informazioni già presenti nella lista fornita dalla Camera di Commercio:

- Denominazione azienda
- Area (Nord, Centro, Sud e isole)
- Numero di addetti
- Codice fiscale
- Partita iva
- Telefono (se presente nella lista)
- Settore (manifatturiero o servizi)
- Codice Ateco
- Regione
- Pavitt

Partendo dalla denominazione, oppure dal codice fiscale ho effettuato la ricerca di altre informazioni fondamentali:

- Numero addetti risultante dalla banca dati Aida
- Numero addetti risultante dalla banca dati LexisNexis
- Telefono
- Fonte del telefono (banca dati, sito dell'azienda ecc.)
- Sito dell'azienda
- E-mail aziendale
- Fonte dell'e-mail generica aziendale (banca dati, sito aziendale ecc.)
- Nome del CEO
- Cognome del CEO
- Ruolo (amministratore delegato, Presidente esecutivo, Direttore generale, ecc.)
- Ruolo Codificato (es. CEO, President, ecc.)
- Fonte del nome del CEO (banca dati, sito aziendale ecc.)
- Indirizzo e-mail della persona
- Fonte dell'indirizzo e-mail della persona (banca dati, sito aziendale ecc.)
- Telefono della persona
- Fonte del telefono della persona (banca dati, sito aziendale ecc.)
- Presente su LinkedIn (sì/no)
- Contatto LinkedIn del CEO

Per recuperare le informazioni generali dell'impresa (numero addetti, telefono, e nome del CEO se presente) ho usato principalmente la banca dati AIDA (acronimo per Analisi Informatizzata delle Aziende) consultabile all'indirizzo <https://aida.bvdinfo.com>.

Inserendo nell'apposita cella di ricerca la denominazione sociale o la partita iva dell'impresa ho visionato le seguenti informazioni commerciali:

- Bilancio completo secondo la IV direttiva CEE;
- Settore di attività economica e principali codici di classificazione (e.g. Ateco)
- Informazioni anagrafiche complete, numero di telefono, numero dipendenti e unità locali
- Azionariato e partecipazioni
- Anno di costituzione e forma giuridica
- Consiglio di amministrazione, sindaci, referenze bancarie.

Per appurare l'attendibilità delle informazioni contenute in AIDA ho fatto delle ricerche incrociate consultando anche la banca dati LexisNexis disponibile all'interno delle risorse messe a disposizione dall'università. Su questa banca dati teoricamente si trovano informazioni sul sito dell'azienda, numero di telefono, nominativi e contatti del Consiglio di amministrazione (oltre a quelle di carattere generale). Molto spesso, però, non erano presenti questi dettagli, di conseguenza ho fatto delle ricerche su Google per individuare il sito aziendale. Per avere certezza che il sito trovato fosse quello dell'azienda in oggetto, ho confrontato la partita iva con quella mostrata sul sito. A quel punto ho cercato un indirizzo e-mail generico (di solito info@nomeazienda.it) e in seguito la composizione del Top Management Team. Confrontando i nomi disponibili sul sito con quelli recuperati dalle banche dati, ho salvato i nomi dei vertici aziendali. Sono stati pochi i casi in cui il sito mettesse a disposizione il contatto del CEO; di conseguenza ho creato un indirizzo e-mail per analogia, qualora fosse presente sul sito il contatto di una persona che ricoprisse un ruolo diverso dal CEO.

Ad esempio il Signor Mario Rossi, Responsabile Acquisti dell'azienda Ferrero ha il seguente indirizzo email: m.rossi@ferrero.it
 Per analogia il CEO Carlo Bianchi avrà l'indirizzo email c.bianchi@ferrero.it

Molte volte questa metodologia ha avuto successo e le e-mail inviate sono andate a buon fine.

Infine, per ogni CEO individuato, ho cercato su LinkedIn il suo ipotetico profilo. Essendo un social network professionale, molti amministratori delegati erano presenti su LinkedIn; a questo punto ho salvato il link del loro profilo in modo da poterli contattare sul social network qualora l'indirizzo e-mail fosse stato sconosciuto o non corretto.

Per ogni profilo trovato ho salvato in un'apposita cartella il curriculum vitae poiché le caratteristiche dei CEO e i relativi studi erano oggetto di interesse del progetto StiMa.

3.3.2 - Contatto telefonico

Durante il mio lavoro di raccolta delle informazioni mi sono occupata anche del contatto telefonico delle aziende e dei CEO. Nello specifico, mi è stato affidato un secondo file contenente le imprese per le quali non si è riuscito a trovare un indirizzo e-mail. Grazie all'accesso al call center del Politecnico, ho contattato direttamente i CEO qualora fosse presente il loro numero di telefono, altrimenti ho chiamato il numero generico aziendale. In ogni telefonata ho presentato brevemente il progetto per il quale stavo lavorando e ho chiesto cortesemente un contatto e-mail del CEO in modo da poter inviare il questionario. Così facendo sono riuscita a ottenere l'indirizzo e-mail di alcuni CEO ai quali è stato somministrato successivamente il questionario.

3.3.3 - Somministrazione del questionario

Il mio contributo al progetto StiMa si è concluso con un ultimo lavoro, ossia l'invio del questionario agli indirizzi e-mail dei CEO.

Ho ricevuto un terzo e ultimo file dai ricercatori del Progetto StiMa in cui vi erano i dati corretti delle imprese e gli indirizzi e-mail validi.

La somministrazione del questionario è avvenuta in diverse fasi: si è utilizzata una casella di posta elettronica dedicata (orgdesign@polimi.it) e la prima e-mail inviata al CEO è stata una e-mail di contatto personalizzata, scritta secondo uno schema prestabilito e contenente due allegati: il documento di presentazione del “Progetto_StiMa” ed il questionario in formato editabile (vedere Appendice A).

Il CEO aveva quindi due possibilità: rispondere in formato elettronico usando il file allegato alla mail (in questo caso il questionario compilato poteva essere inviato al Politecnico di Milano tramite posta elettronica, posta ordinaria oppure fax), oppure rispondere utilizzando una piattaforma online dedicata (SurveyMonkey: https://www.surveymonkey.com/s/Progetto_StiMa).

Se il CEO, a distanza di due settimane dall’invio della mail non aveva risposto, oppure aveva risposto in maniera parziale al questionario, gli veniva inviato un primo remainder tramite e-mail (vedi Appendice). A distanza di due settimane dal primo remainder, in caso non ci fosse stata nessuna risposta, veniva inviato un secondo remainder sempre tramite e-mail. Dopo il secondo remainder venivano inviati altri sei remainder a distanza di una settimana l’uno dall’altro.

Qualora invece il CEO avesse risposto al questionario in maniera completa, veniva inviata una e-mail di ringraziamento per la compilazione, attraverso una formula predefinita.

Capitolo 4.

ANALISI DEI DATI

4.1 - Introduzione

In questo capitolo analizzerò i dati riguardanti la gestione del tempo degli amministratori delegati, ricavati dalla compilazione del questionario StiMa, da un campione di 241 CEO.

In una prima sezione effettuerò un'analisi descrittiva in cui studierò in linea generale la ripartizione del tempo degli amministratori delegati delle aziende italiane. Individuerò le attività a cui dedicano maggiore attenzione e perché, e riprendendo la letteratura, andrò a discutere i risultati facendo riferimento alla teoria esistente.

L'analisi descrittiva sarà seguita da un'analisi statistica in cui suddividerò il campione in due gruppi (con raggruppamenti diversi per ogni analisi) e studierò se le differenze della gestione del tempo tra questi insiemi è dovuta al caso (si accetta l'ipotesi nulla H_0) oppure è statisticamente significativa (si rifiuta H_0).

L'obiettivo dell'analisi è quello di confrontare la ripartizione del tempo dell'amministratore delegato tra due gruppi scelti in base a diversi criteri (caratteristiche personali del CEO e caratteristiche generali dell'impresa) e capire se queste differenze sono statisticamente significative. Lo strumento utilizzato a tale scopo sarà il software Stata, un software statistico che permette di organizzare ed elaborare dati, di produrre statistiche e grafici, e di stimare una grande varietà di modelli econometrici.

Attraverso l'utilizzo di STATA ho eseguito il Test di Student, detto anche t-test, che permette il confronto tra le medie di due variabili e stabilire se esse sono correlate o meno.

4.2 - Analisi descrittiva dei dati

4.2.1 - Suddivisione del campione

Per avere un quadro generale dei dati, ho eseguito dei raggruppamenti sulla base di diversi criteri che successivamente torneranno utili per effettuare delle analisi comparative.

La distinzione avviene su due fronti:

- Caratteristiche generali dell'impresa
- Caratteristiche personali del CEO

CARATTERISTICHE GENERALI DELL'IMPRESA

1) Area geografica:

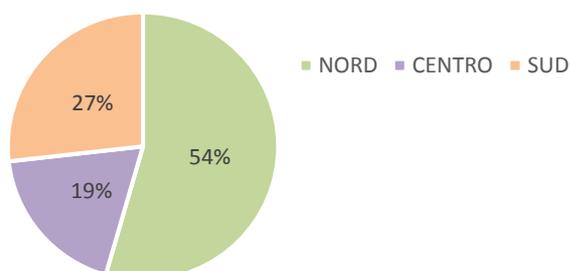
Area geografica	Frequenza	Percentuale	Cumulata
NORD	158	65,56	65,56
CENTRO	42	17,43	82,99
SUD	41	17,01	100,00
Totale	241	100,00	

Il 65 % delle imprese del nostro campione proviene dal Nord, coerentemente con la distribuzione delle imprese italiane che sono concentrate per la maggior parte nell'Italia settentrionale. In ugual misura, invece, le aziende dell'Italia meridionale e centrale.

Al fine di capire al meglio le differenze sulla gestione del tempo degli amministratori delegati che gestiscono le aziende del Nord

e del Sud, identifico quante sono le aziende medio-grandi presenti nelle aree geografiche.

Aziende Medie e Grandi



Le aziende con più di 50 addetti sono concentrate soprattutto nell'Italia Settentrionale.

2) Dimensione dell'azienda

Dimensione	Frequenza	Percentuale	Cumulata
PICCOLA	129	53.53	53.53
MEDIA	83	34.44	87.97
GRANDE	29	12.03	100.00
Totale	241	100.00	

PICCOLA: 20-49
 MEDIA: 50-250
 GRANDE: > 250 addetti

Facendo una distinzione per numero di addetti, il nostro campione è formato per lo più da piccole aziende, ossia con un numero di addetti compreso tra 20 e 49. Questo dato è concorde con la realtà italiana, caratterizzata soprattutto da PMI (piccole e medie imprese).

3) Azienda familiare e non familiare.

Azienda	Frequenza	Percentuale	Cumulata
NON FAMIGLIARE	119	49,38	49,38
FAMILIARE	122	50,62	100,00
Totale	241	100.00	

Una distinzione interessante è quella tra aziende familiari e non familiari, ossia aziende in cui prestano attività di lavoro continuato il coniuge dell'imprenditore, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo. Non è detto che l'amministratore delegato di un'azienda familiare sia necessariamente imparentato con l'imprenditore poiché l'azienda può essere nata come impresa familiare e nel tempo essere gestita da persone esterne. La ripartizione è uniforme, e questo sarà un ottimo spunto per l'analisi statistica.

4) Settore di appartenenza

Settore	Frequenza	Percentuale	Cumulata
SERVIZI	127	52,7	52,7
MANIFATTURIERO	114	47,3	100
Totale	241	100.00	

La prima sostanziale distinzione delle imprese alle quali è stato inviato il questionario è stata l'appartenenza al settore Manifatturiero o a quello dei Servizi. Il campione in esame è ben distribuito.

✚ CARATTERISTICHE PERSONALI DEL CEO

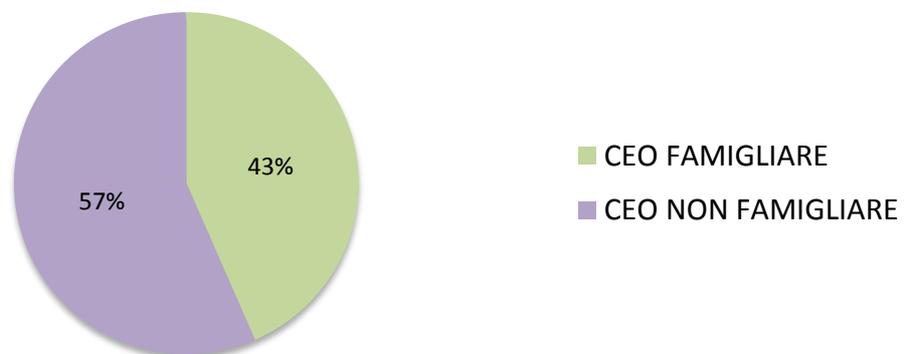
Proseguo con l'analisi descrittiva dei dati del campione prendendo come riferimento le caratteristiche personali dei CEO:

1) Sesso del CEO

Sesso CEO	Frequenza	Percentuale	Cumulata
DONNA	23	9.54	9.54
UOMO	218	90.46	100.00
Totale	241	100.00	

Il nostro campione non è equamente distribuito: solo il 10% è formato da CEO di sesso femminile. Nonostante la dimensione del campione (241 osservazioni), la sua distribuzione rispecchia bene la realtà italiana dove ci sono poche donne che ricoprono cariche di così alto livello.

La letteratura sostiene che la nomina di un amministratore familiare piuttosto che uno professionale dipende dal sesso *del primogenito del CEO in uscita* (Pérez-Gonzalez, 2006).
In questo caso quante donne sono anche CEO familiari?



Nello specifico:

CEO FAMIGLIARI = 10 DONNE

CEO NON FAMIGLIARI = 13 DONNE

Quest'analisi conferma la letteratura, infatti, più del 50% delle poche donne nominate amministratori delegati sono CEO professionali, cioè non famigliari.

2) CEO famigliari e non famigliari

Per distinguere le due categorie ho considerato solo le aziende famigliari, perché ovviamente nelle imprese non famigliari non ha senso parlare di CEO con legami di parentela.

CEO	Frequenza	Percentuale	Cumulata
FAMIGLIARE	81	66.39	66,39
NON FAMIGLIARE	41	33.61	100.00
Totale	122	100.00	

Le aziende famigliari del campione sono gestite per il 66% amministratori delegati famigliari, aventi quindi un rapporto di parentela con il fondatore dell'azienda.

E' un dato che fa riflettere su quanto le imprese famigliari si stanno distaccando dalla tradizione della successione e si stiano aprendo sempre di più alla ricerca di veri talenti per ricoprire questo ruolo. Stanno aumentando le imprese che sono orientate a preferire le competenze di un CEO proveniente da altre realtà aziendali che potrebbe aiutare l'impresa a raggiungere il successo o a mantenerlo, piuttosto che nominare un famigliare che, come sostiene la letteratura,

influisce negativamente sulle performance aziendali soprattutto nei primi tre anni dalla sua *nomina* (Pérez-Gonzalez, 2006).

3) CEO laureati e non laureati

Può essere interessante fare una distinzione tra CEO laureati e CEO non laureati. Un amministratore delegato con una certa esperienza molto spesso è un uomo avanti con l'età. Di conseguenza si suppone che nella maggior parte dei casi si tratti di persone non laureate dal momento che iscriversi all'università in passato era un privilegio per pochi.

Individuiamo innanzitutto le percentuali dei laureati e non:

CEO	Frequenza	Percentuale	Cumulata
NON LAUREATO	63	26,56	26,56
LAUREATO	177	73,44	100.00
Totale	241	100.00	

La maggior parte degli amministratori delegati sono laureati, ma è fondamentale capire chi sono i non laureati.

La letteratura sostiene, infatti, che la percentuale dei laureati è maggiore nella categoria dei CEO non famigliari (Bennedsben et al, 2006).

CEO	CEO FAMIGLIARE			CEO NON FAMIGLIARE		
	Freq.	Percent	Cum.	Freq.	Percent	Cum.
LAUREATO	49	60.49	60.49	128	80.00	80.00
NON LAUREATO	32	39.51	100.00	32	20.00	20.00
Total	81	100.00		160	100.00	

Facendo un'analisi più approfondita si evince che effettivamente i CEO famigliari laureati sono il 60% rispetto all'80% dei CEO non famigliari di cui solo il 20% non sono laureati.

4) Anni di anzianità

Ricollegandomi all'analisi descrittiva sui laureati e alla supposizione fatta, ci si aspetta che nel campione la maggior parte dei CEO che hanno una certa esperienza e quindi una certa età non siano laureati.

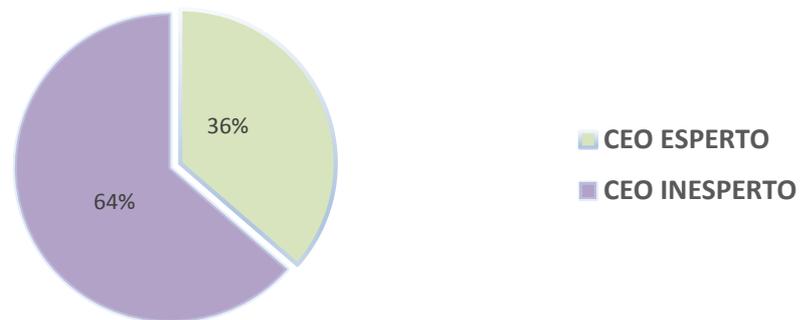
Suddivido innanzitutto gli amministratori delegati in due categorie:

- CEO ESPERTO
- CEO INESPERTO

A tal fine ho considerato 10 anni di tempo in cui ha svolto il ruolo di amministratore delegato, la soglia minima per definire un CEO esperto. Nonostante 7 di loro non sono più amministratori delegati nel 2016, li ho considerati ugualmente perché i dati sono stati raccolti nel 2013, quando erano ancora in carica.

Esperienza CEO	Frequenza	Percentuale	Cumulata
ESPERTO	107	43,88	43,88
INESPERTO	129	54,43	100.00
Totale	233	100.00	

Il campione è equamente distribuito e sarà un ottimo spunto per l'analisi comparativa. Ma quanti amministratori delegati laureati sono esperti?



Si conferma la supposizione fatta in precedenza: nel campione in esame la maggior parte dei CEO laureati sono gli inesperti, ossia coloro che non hanno più di 10 anni di esperienza. Solo il 36% dei laureati rientrano nella categoria degli amministratori esperti. Nello specifico:

CEO esperti: 63 laureati
CEO inesperti: 110 laureati

4.2.2 - Suddivisione del tempo settimanale del CEO

Mi concentro ora sul tema centrale del mio elaborato: la suddivisione del tempo del CEO. Come è distribuito il tempo dell'intero campione a seconda delle varie attività indicate nel questionario?

Per rispondere a questa domanda in maniera più precisa ho diviso il tempo totale in quartili (fasce di tempo da 25%), in modo da associare la percentuale di tempo settimanale che ciascun amministratore delegato dedica all'attività oggetto della domanda, al quartile da me definito.

Una parte del questionario è dedicato interamente a come un amministratore gestisce il suo tempo. Le domande sono suddivise in tre gruppi, dove per ogni gruppo la somma della percentuale indicata per ciascuna attività deve corrispondere al 100%.

Il periodo temporale di riferimento è una settimana tipica lavorativa che si ricollega allo studio effettuato da *Bandiera, Guiso, Prat e Sadun, 2013.*

Analizzo le risposte globali del campione per ogni gruppo di domande:

1. Tempo settimanale del CEO dedicato ai rapporti con le persone interne ed esterne all'azienda, e al lavoro individuale.

Considerando una tipica settimana lavorativa e fatto 100 il tempo totale a disposizione, in termini percentuali quanto tempo si dedica in media alle attività elencate di seguito:

➤ Con i soli membri del Top Management Team (TMT)

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	168	69.71	69.71
da 25% a 50%	69	28.63	98.34
da 50% a 75%	3	1.24	99.59
da 75% a 100%	1	0.41	100.00
Total	241	100.00	

Si osserva che solo un CEO spende tutto il suo tempo (o quasi) per il solo TMT, mentre circa il 70% del campione spende meno del 25% del tempo lavorativo settimanale per i soli membri del TMT.

- Con i membri del TMT insieme alle prime linee e/o manager di livello intermedio e/o ad altri dipendenti

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	202	83.82	83.82
da 25% a 50%	39	16.18	100.00
da 50% a 75%	0	0	100.00
da 75% a 100%	0	0	100.00
Total	241	100.00	

In questo caso l'83% del campione dedica meno del 25% a questa attività, e il 17% fino a metà del suo tempo.

- Con persone interne all'azienda e diverse dai membri del TMT (ad esempio, manager di prima linea non inclusi nel TMT, manager di livello intermedio, altro personale).

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	201	83.82	83.40
da 25% a 50%	37	15.25	98.76
da 50% a 75%	3	1.24	100.00
da 75% a 100%	0	0	100.00
Total	241	100.00	

I CEO del campione studiato non dedica molta attenzione alle persone interne all'azienda ad eccezione dei membri del TMT. Come è logico pensare, l'amministratore delegato si interfaccia con i direttori delle varie divisioni aziendali i

quali, a loro volta, fanno da filtro interfacciandosi con i propri sottoposti.

- Con persone esterne all'azienda (ad esempio, clienti, fornitori, consulenti

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	175	72.61	72.61
da 25% a 50%	64	26.56	99.17
da 50% a 75%	2	0.83	100.00
da 75% a 100%	0	0	100.00
Total	241	100.00	

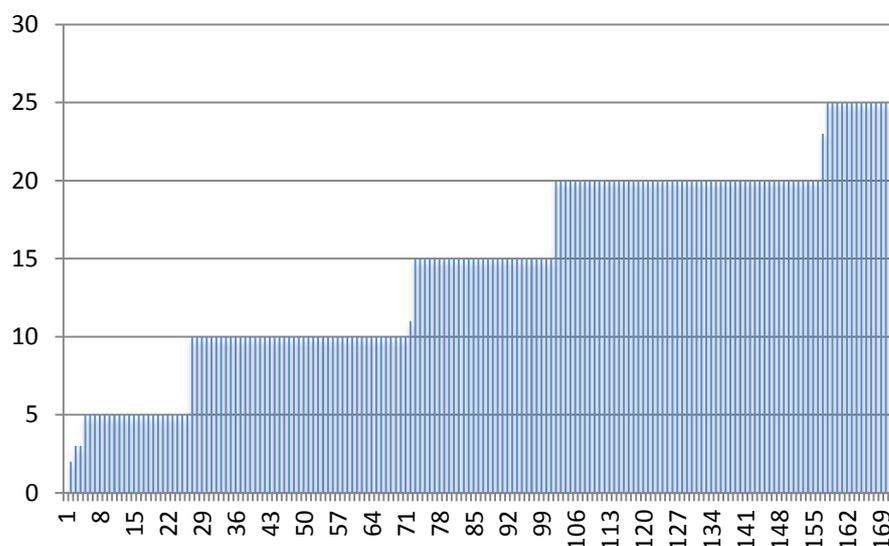
Solo due amministratori delegati dedicano più del 50% del proprio tempo alle persone esterne all'azienda, come è logico che sia, ma è da precisare che il 26,5% ne dedica fino al 50% alla settimana, una percentuale che dimostra la grande attenzione alle relazioni esterne.

La letteratura sostiene che i CEO dedicano il 16% del loro tempo agli incontri con gli outsiders, ossia persone esterne all'azienda (*Bandiera, Guiso e Sadun, 2010*).

Analizzando il primo quartile (da 0% al 25% della distribuzione) si conferma il dato della letteratura: il 50% dei CEO dedica il 15% del loro tempo settimanale con i soli outsiders.

Asse x: CEO

Asse y: percentuale di tempo dedicata agli incontri con gli outsiders



➤ Lavorando da solo

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	190	78.84	78.84
da 25% a 50%	46	19.09	97.93
da 50% a 75%	3	1.24	99.17
da 75% a 100%	2	0.83	100.00
Total	241	100.00	

La maggior parte dei CEO dedica circa il 25% del proprio tempo lavorativo al lavoro individuale, spendendo di conseguenza la maggior parte del loro tempo interagendo con altre persone, come visto sopra. Questo dato conferma quanto sostenuto in letteratura: gli amministratori delegati passano l'85% del loro tempo con altre persone, che siano insider o outsider, quindi solo il 15% del loro tempo viene utilizzato per lavorare da solo (*Bandiera, Guiso e Sadun, 2010*).

➤ Tempo speso in altre attività.

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	232	96.27	96.27
da 25% a 50%	8	3.32	99.59
da 50% a 75%	1	0.41	100.00
da 75% a 100%	0	0	100.00
Total	241	100.00	

Come previsto la percentuale di tempo speso in altre attività è bassa. Nel questionario è chiesto anche di specificare le altre attività. Riporto di seguito le risposte più frequenti:

- Aggiornamento, Pubbliche relazioni etc.
- Attività associative delle aziende del settore
- Altri incarichi diversi dal CEO
- Convegni
- Eventi istituzionali, eventi CdA
- Definizione di strategie
- Formazione professionale
- Missioni estere
- Partner
- Public relation
- Rapporti con:
 - Azionisti
 - Banche
 - Corporation
 - Dirigenti della Holding
 - Filiali estere
 - Gruppo di appartenenza
 - Membri TMT del gruppo di appartenenza
- Ricerche di mercato
- Trasferte e viaggi

In sintesi, considerano gli incontri con le persone interne all'azienda, gli amministratori delegati dedicano la maggior parte del loro tempo con i membri del Top Management Team: il 30% del campione spende fino al 50% del tempo lavorativo settimanale agli incontri con i top manager.

Tempo non irrilevante quello speso con gli outsider, dove il 25% dei CEO del campione dedica fino al 50% del tempo lavorativo settimanale.²

Questi risultati confermano la letteratura citata prima, che sostiene che i CEO dedicano l'85% del proprio tempo lavorativo ad interagire con gli insider e outsider, e solo il 15% lavorando da solo.

2) Tempo settimanale del CEO dedicato agli incontri di gruppo e bilaterali

Fatto 100 il tempo totale trascorso con persone interne all'azienda (compresi i membri del TMT), quanta percentuale di tempo si dedica in media per settimana in incontri di gruppo e bilaterali:

%Tempo dedicato	INC. DI GRUPPO			INC. BILATERALI		
	Freq.	Percent	Cum.	Freq.	Percent	Cum.
da 0% a 25%	45	18.67	18.67	24	9.96	9.96
da 25% a 50%	111	46.06	64.73	105	43.57	53.53
da 50% a 75%	67	27.89	92.53	76	31.54	85.06
da 75% a 100%	18	7.47	100.00	36	14.94	100.00
Total	241	100.00		241	100.00	

² Si analizzeranno successivamente quali sono le persone esterne all'azienda e il tempo dedicato agli incontri con ciascuna figura.

Il tempo settimanale per incontri di gruppo e incontri bilaterali è equamente distribuito (circa il 50% per entrambi).

3) *Tempo settimanale del CEO dedicato ai rapporti con le persone esterne all'azienda.*

Fatto 100 il tempo totale trascorso con le persone esterne all'azienda, come viene allocato in termini percentuali il tempo medio speso per settimana in incontri con:

➤ Consulenti esterni

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	210	87.14	87.14
da 25% a 50%	24	9.96	97.10
da 50% a 75%	6	2.49	99.59
da 75% a 100%	1	0.41	100.00
Total	241	100.00	

Percentuale bassa, ma non trascurabile dal momento che si tratta del tempo totale settimanale. Interagire con i consulenti dimostra la volontà di migliorare i punti di forza dell'azienda e risolvere problemi che ostacolano il successo aziendale.

➤ Personale di altre aziende (e.g clienti, fornitori)

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	104	43.15	43.15
da 25% a 50%	72	29.88	73.03
da 50% a 75%	36	14.94	87.97
da 75% a 100%	29	12.03	100.00
Total	241	100.00	

Il tempo dedicato a questi incontri, come si evince dalla tabella, è particolarmente elevato, il che fa pensare ad un interesse reale del CEO di interagire di persona con i clienti già esistenti, con quelli potenziali, con i fornitori ecc.

Il CEO partecipa attivamente alle relazioni esterne, fondamentali per essere innovativi.

- Giornalisti e/o conferenze o altri eventi di pubbliche relazioni

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	234	97.10	97.10
da 25% a 50%	7	2.90	100
da 50% a 75%	0	0	100
da 75% a 100%	0	0	100.00
Total	241	100.00	

La quasi totalità dei CEO dedicano una percentuale molto bassa agli incontri con i giornalisti, infatti si ipotizza che questi incontri avvengano soltanto per eventi particolari come può essere una press conference per il lancio di un nuovo prodotto.

- Sindacati

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	237	98.34	98.34
da 25% a 50%	4	1.66	100
da 50% a 75%	0	0	100
da 75% a 100%	0	0	100.00
Total	241	100.00	

Anche in questo caso il tempo dedicato è limitato, ma questo può essere spiegato dalla composizione del nostro database.

Probabilmente il CEO delega ad altri questo tipo di incontri, soprattutto nelle grandi aziende dove è tipicamente presente un organo preposto a questo tipo di attività.

➤ Personale di enti governativi o regolatori

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	201	84.23	84.23
da 25% a 50%	33	13.69	97.93
da 50% a 75%	3	1.24	99.17
da 75% a 100%	2	0.83	100.00
Total	241	100.00	

Anche in questo caso il tempo dedicato agli incontri con il personale di enti governativi o regolatori è molto basso perché si parla di tempo settimanale e si ipotizza che non tutte le settimane avvengano questi incontri.

➤ Azionisti e/o proprietà

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	227	94.19	94.19
da 25% a 50%	13	5.39	99.59
da 50% a 75%	0	0.41	100
da 75% a 100%	0	0	100.00
Total	241	100.00	

Il tempo dedicato agli incontri con gli azionisti non è eccessivamente elevato, ma dato che il tempo totale alla settimana è ripartito su così tante è comprensibile che sia stato dato un peso ponderato ad ognuna di essi.

➤ Finanziatori (ad esempio banche, venture capitalist)

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	231	95.85	95.85
da 25% a 50%	10	4.15	100
da 50% a 75%	0	0	100
da 75% a 100%	0	0	100.00
Total	241	100.00	

Anche in questo caso mi ricollego al ragionamento fatto poc'anzi.

➤ Altri soggetti esterni all'azienda

%Tempo dedicato	Frequenza	Percentuale	Cumulata
da 0% a 25%	207	85.89	85.89
da 25% a 50%	23	9.54	95.44
da 50% a 75%	6	2.49	97.93
da 75% a 100%	5	2.07	100.00
Total	241	100.00	

In quest'ultimo caso, invece, il CEO sembra dare maggiore attenzione ad altri soggetti esterni all'azienda. Le domande selezionate per il questionario sembrano

esaustive, quindi per capire meglio a quali incontri facevano riferimento sarebbe stato opportuno inserire uno spazio per indicare nello specifico le persone esterne all'azienda.

In sintesi, gli amministratori delegati del campione esaminato non dedicano delle attenzioni diverse alle varie figure esterne, ad eccezione degli incontri con i consulenti esterni per i quali i CEO dedicano, nel 25% delle osservazioni, fino al 50% del proprio tempo lavorativo settimanale.

4.3 – Analisi comparativa dei CEO

4.3.1 - T-Student

Dall'analisi descrittiva, passo ora ad esaminare le differenze nella gestione del tempo in base alle caratteristiche generali dell'impresa e delle caratteristiche personali del CEO.

Per fare questo, ho utilizzato una serie di t-test.

- La Distribuzione di Student, o t di student
È una distribuzione di probabilità continua che governa il rapporto tra due variabili aleatorie, la prima con distribuzione Normale e la seconda, al quadrato, segue una distribuzione Chi Quadro.

Riprendendo la definizione, questa distribuzione interviene nella stima della media di una popolazione che segue la distribuzione Normale, e viene utilizzata negli omonimi test per la significatività e per ogni intervallo di confidenza della differenza tra le due medie. Il t-test si applica tipicamente alle indagini nelle quali una caratteristica viene definita come presente o non presente negli individui di un campione, assegnandole rispettivamente il valore 1 o 0, a fronte del valore riscontrato nella variabile associata agli

individui stessi. Si determinano in questo modo i 2 gruppi da mettere in relazione. Tutti i test statistici di significatività assumono inizialmente la cosiddetta

H0: ipotesi nulla – non esiste alcuna differenza tra i gruppi esaminati, e più precisamente, *la differenza è dovuta al caso*.

Il t-test consiste nella formulazione dell'ipotesi da verificare (ipotesi nulla H_0), e nella determinazione della probabilità *p-value* che corrisponde alla probabilità che si rifiuti o si accetti H_0 .

Dopo aver scelto un livello di significatività, definito α si hanno le seguenti opzioni:

Se *p-value* $> \alpha \rightarrow$ non si rifiuta H_0 : la differenza è dovuta al caso.

Se *p-value* $\leq \alpha \rightarrow$ si rifiuta H_0 : la differenza è significativa

In statistica ci sono tipicamente tre livelli di significatività:

1) $0,1 \leq p\text{-value} < 0,05 \rightarrow$ la differenza è statisticamente significativa al 90% di certezza.

2) $0,05 \leq p\text{-value} < 0,01 \rightarrow$ la differenza è statisticamente significativa al 95% di certezza.

3) $p\text{-value} \leq 0,01 \rightarrow$ la differenza è statisticamente significativa al 99% di certezza.

4.2.2 – Modalità di analisi

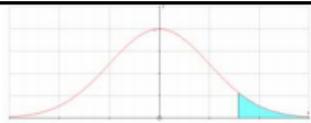
Per eseguire il t-test ho usato il programma Stata, tipicamente usato per le analisi statistiche. Per analizzare la significatività delle medie tra due gruppi di osservazioni, ho considerato la *t* risultante dal t-test e l'ho messa a confronto con il valore della tabella di Student in corrispondenza dei gradi di libertà della distribuzione dell' α scelto.

Per individuare il valore di riferimento per confrontare il *t* risultante dal test, ho considerato la tabella T-Student della coda di destra. Più precisamente la coda di destra corrisponde alla

probabilità che il valore calcolato t cada proprio in quella coda (5% di significatività).

Per individuare il valore di riferimento, da questo momento denominato T , ho considerato anche i gradi di libertà per cercare il valore nella riga corrispondente.

Gradi di libertà = numero di osservazioni - 2

Tavole t di Student : P (T>t_α)	
---	--

GL	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005	0.001	0.0005
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	318.309	636.619
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599

....

....

60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.160	3.373
infinity	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.091	3.291

Nella tabella di riferimento il massimo valore è 30 perché il t-test è particolarmente usato per le distribuzioni inferiori a 30 osservazioni. Oltre questo limite si può usare indifferentemente il t-test o il Chi Quadro per confrontare la media di due gruppi.

In questo caso specifico i gradi di libertà saranno quasi sempre pari a 239 (241 osservazioni - 2).

ESEMPIO

Voglio studiare la differenza tra CEO Uomo e CEO donna sulla quantità di tempo dedicato ai membri del TMT (Top Management Team). Stabilisco un livello di certezza pari al 5%. Di conseguenza se

$t \leq 1,96 \rightarrow$ Non si rifiuta H_0

$t > 1,96 \rightarrow$ Si rifiuta H_0

Ho eseguito il t-test per tutte le domande sul tempo del questionario raggruppato nei tre blocchi previsti, e per tutti i confronti che ho ritenuto interessanti.

Ho inserito in una tabella i risultati dei numerosi t-test in modo da non essere ripetitiva ed avere un quadro sintetico delle differenze e della significatività di ognuna. Prenderò come riferimento il livello di significatività pari ad $\alpha = 5\%$ (probabilità di certezza del 95%) – evidenziate in giallo nelle tabelle – e analizzerò in modo preciso i risultati emersi. Sarò più concisa sui commenti riguardanti le differenze statisticamente significative al 90% - evidenziate in azzurro - a cui dedicherò un paragrafo a valle delle analisi.

4.2.3 – Differenze sulla gestione del tempo dei CEO e criteri di raggruppamento

Nota bene: il numero delle osservazioni può variare di qualche unità a causa di missing in corrispondenza delle variabili oggetto delle analisi.

CARATTERISTICHE DI BASE:

- *Differenze sulla gestione del tempo in base all'area geografica: CEO che gestiscono aziende del Nord vs CEO che gestiscono aziende del Sud*

Premessa: Si può eseguire il t-test su due distribuzioni, e dal momento che precedentemente ho suddiviso il campione secondo il criterio dell'area geografica dell'aziende in Nord, Centro e Sud, ho scelto di effettuare l'analisi comparativa solo tra Nord e Sud, escludendo le osservazioni del centro Italia (45 aziende). Di conseguenza anche i gradi di libertà cambiano:

Individuo sulla tabella il T di riferimento per il confronto corrispondente a 120 gradi di libertà:

T (10%) = 1,658

T (5%) = 1,980

T (1%) = 2,617

CEO AZIENDE DEL NORD VS SUD						
Incontri	T - Student	Non rifiuto H0	Rifiuto H0			p-value
			90%	95%	99%	
CON PERSONE INTERNE ED ESTERNE						
Con i soli membri TMT	-0,5307	X				0,5963
TMT più prime linee manageriali	2,1401		X	X		0,0336
Persone interne diverse dal TMT	-1,9011		X			0,0588
Persone esterne	-0,2287	X				0,8194
Lavorando da solo	-0,0096	X				0,9923
Altre attività	-1,1720		X			0,2446
INCONTRI DI GRUPPO E BILATERALI						
Di gruppo	-0,7480	X				0,4554
Bilaterali	0,7480	X				0,4554
CON PERSONE ESTERNE						
Consulenti	-0,9673	X				0,3346
Persone di altre aziende	2,1436		X	X		0,0330
Giornalisti	-1,4887	X				0,1382
Sindacati	-0,5540	X				0,5802
Personale enti governativi	-1,7540		X			0,0814
Azionisti	0,5647	X				0,5729
Finanziatori	-3,7459		X	X	X	0,0002
Altre persone esterne	0,7598	X				0,4483

Risultano due casi di significatività al solo livello di certezza del 90%, mentre in tre casi si rifiuta H0 eseguendo il t-test al 95%:

- Tempo dedicato ai membri del TMT e alle prime linee manageriali

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
N	156	16.92949	.7992507	9.982638	15.35066	18.50832
S	40	13.2	1.456726	9.213146	10.25349	16.14651
combined	196	16.16837	.7087596	9.922635	14.77055	17.56619
diff		3.729487	1.742658		.292499	7.166475

diff = mean(N) - mean(S) t = 2.1401
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 194

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.9832 Pr(|T| > |t|) = 0.0336 Pr(T > t) = 0.0168

La differenza è significativa al 95% di certezza, ma non al 99%, → $p\text{-value} = 0,0336 < 0,05$ ma $> 0,01$.

Si osserva che i CEO appartenenti ad aziende del Nord dedicano maggiore attenzione a questo tipo di attività rispetto a quelle del Sud:

Mean Nord = 16,92949 vs Mean Sud: 13,2

- Tempo dedicato ad incontri con persone di altre aziende

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
N	153	41.04575	2.135389	26.4133	36.82688	45.26463
S	40	30.9	4.358722	27.56698	22.08365	39.71635
combined	193	38.94301	1.936397	26.90128	35.12366	42.76235
diff		10.14575	4.733123		.8098457	19.48166

diff = mean(N) - mean(S) t = 2.1436
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 191

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.9833 Pr(|T| > |t|) = 0.0333 Pr(T > t) = 0.0167

In questo caso vi è una netta differenza tra aziende del Nord e del Sud:

Mean Nord = 41,04575 vs Mean Sud = 30,9

I CEO che gestiscono aziende del Nord dedicano molto più tempo settimanale agli incontri con persone di altre aziende.

Questa differenza è significativa al 95% di certezza

$t = 2,1436 > T = 1,980$

ma non statisticamente significativa al 99%: il $p\text{-value} = 0,0333$

Si rifiuta H_0 ad un livello di certezza del 95% ma non del 99% dove non si rifiuta invece l'ipotesi nulla.

➤ Tempo dedicati agli incontri con i finanziatori

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
N	153	6.052288	.6694852	8.281075	4.72959	7.374985
S	40	12.125	1.876709	11.86935	8.328999	15.921
combined	193	7.310881	.6790598	9.433801	5.971506	8.650256
diff		-6.072712	1.621175		-9.270419	-2.875006

diff = mean(N) - mean(S) t = -3.7459
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 191

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.0001 Pr(|T| > |t|) = 0.0002 Pr(T > t) = 0.9999

Questo è l'unico caso in cui la significatività delle differenze tra aziende del Nord e del Sud è estrema.

$p\text{-value} = 0,0002$ molto inferiore allo 0,01.

Si rifiuta H_0 ad un livello di certezza del 99%.

A differenza degli altri due casi visti finora, in quest'ultimo sono proprio i CEO delle aziende del Sud a dedicare più tempo all'attività in esame.

Mean Nord = 6,052288

Mean Sud = 12,125

1) Differenze tra CEO che gestiscono aziende familiari e non familiari

Le osservazioni sono ritornate ad essere 241, perciò anche i valori della tabella da considerare si modificano:

$$T(10\%) = 1,645$$

$$T(5\%) = 1,960$$

$$T(1\%) = 2,576$$

CEO DI AZIENDE FAMIGLIARI E NON FAMIGLIARI						
Incontri	T - Student	Non rifiuto H0	Rifiuto H0			p-value
			90%	95%	99%	
CON PERSONE INTERNE ED ESTERNE						
Con i soli membri TMT	-1,1357	X				0,2572
TMT più prime linee manageriali	-0,5543	X				0,5799
Persone interne diverse dal TMT	0,2948	X				0,7684
Persone esterne	0,1544	X				0,8774
Lavorando da solo	1,6181	X				0,1070
Altre attività	-0,7040	X				0,4822
INCONTRI DI GRUPPO E BILATERALI						
Di gruppo	-1,4360	X				0,1523
Bilaterali	1,4360	X				0,1523
CON PERSONE ESTERNE						
Consulenti	0,0918	X				0,9270
Persone di altre aziende	2,6712		X	X	X	0,0081
Giornalisti	-2,9441		X	X	X	0,0036
Sindacati	-2,9617		X	X	X	0,0034
Personale enti governativi	-4,6445		X	X	X	0,0000
Azionisti	0,0650	X				0,9482
Finanziatori	2,3667		X	X		0,0188
Altre persone esterne	-0,4398	X				0,6605

Emergono delle differenze significative ad un livello di certezza dell'95%:

✚ CARATTERISTICHE PERSONALI DEL CEO

1) Differenze sulla gestione del tempo in base al SESSO DEL CEO:

CEO UOMO VS DONNA						
Incontri	T - Student	Non rifiuto H0	Rifiuto H0			p-value
			90%	95%	99%	
CON PERSONE INTERNE ED ESTERNE						
Con i soli membri TMT	-0,3896	X				0,6972
TMT più prime linee manageriali	0,4021	X				0,6880
Persone interne diverse dal TMT	0,1427	X				0,8867
Persone esterne	2,3093		X	X	X	0,0218
Lavorando da solo	-0,7590	X				0,4486
Altre attività	-1,2144	X				0,2258
INCONTRI DI GRUPPO E BILATERALI						
Di gruppo	-0,6951	X				0,4877
Bilaterali	0,6951	X				0,4877
CON PERSONE ESTERNE						
Consulenti	0,2638	X				0,7922
Persone di altre aziende	-0,2068	X				0,8364
Giornalisti	0,1311	X				0,8958
Sindacati	0,1663	X				0,8680
Personale enti governativi	3,3375		X	X	X	0,0100
Azionisti	-2,5161		X	X	X	0,0125
Finanziatori	0,4610	X				0,6452
Altre persone esterne	0,9206	X				0,3582

Quasi tutte le differenze analizzate sulla gestione del tempo tra CEO uomo e CEO donna, come si evince dal t-test, sono dovute al caso, quindi non si rifiuta l'ipotesi nulla H0.

In soli tre casi la differenza è significativa al 95% di certezza:

La differenza sul tempo dedicato agli azionisti è significativa al 95%: $p\text{-value} = 0,0125 < 0,01$.

Con un t-test con livello di significatività pari al 5% si rifiuta H_0 , ossia la differenza non è dovuta al caso.

Differentemente da ciò che abbiamo notato poc'anzi, sono i CEO uomini a dedicare maggiore attenzione agli azionisti:

Mean Donna = 5,142857

Mean Uomo = 13,60748

2) Differenza tra CEO famigliari e non famigliari di aziende famigliari.

CEO FAMIGLIARI E NON FAMIGLIARI						
Incontri	T - Student	Non rifiuto H_0	Rifiuto H_0			$p\text{-value}$
			90%	95%	99%	
CON PERSONE INTERNE ED ESTERNE						
Con i soli membri TMT	-1,4697	X				0,1443
TMT più prime linee manageriali	0,8383	X				0,4036
Persone interne diverse dai TMT	-0,2140	X				0,8309
Persone esterne	0,5221	X				0,6026
Lavorando da solo	1,7383		X			0,0848
Altre attività	-2,1611		X	X	X	0,0327
INCONTRI DI GRUPPO E BILATERALI						
Di gruppo	-1,9749		X			0,0507
Bilaterali	1,9749		X			0,0507
CON PERSONE ESTERNE						
Consulenti	0,5229	X				0,6021
Persone di altre aziende	1,0532	X				0,2945
Giornalisti	-1,126	X				0,2625
Sindacati	0,4913	X				0,6241
Personale enti governativi	-0,4715	X				0,6382
Azionisti	-2,9539		X	X	X	0,0038
Finanziatori	2,3240		X	X	X	0,0219
Altre persone esterne	0,0278	X				0,9779

3) Differenza tra CEO LAUREATI E NON LAUREATI

CEO LAUREATI VS NON LAUREATI						
Incontri	T - Student	Non rifiuto H0	Rifiuto H0			p-value
			90%	95%	99%	
CON PERSONE INTERNE ED ESTERNE						
Con i soli membri TMT	0,1601	X				0,8729
TMT più prime linee manageriali	0,6574	X				0,5116
Persone interne	0,3585	X				0,7203
Persone esterne	0,2645	X				0,7916
Lavorando da solo	-1,1927	X				0,2342
Altre attività	-0,0431	X				0,9656
INCONTRI DI GRUPPO E BILATERALI						
Di gruppo	1,4891	X				0,1378
Bilaterali	-1,4891	X				0,1378
CON PERSONE ESTERNE						
Consulenti	-0,2125	X				0,8319
Persone di altre aziende	-0,8149	X				0,4160
Giornalisti	0,9664	X				0,3340
Sindacati	1,3016	X				0,1943
Personale enti governativi	1,8810		X			0,0612
Azionisti	0,7874	X				0,7841
Finanziatori	-0,8877	X				0,3756
Altre persone esterne	-0,7644	X				0,4454

Tra CEO laureati e non laureati non si sono riscontrate differenze significative al 95%, ma solo una al 90% di certezza.

3) Differenza tra CEO ESPERTI E CEO INESPERTI

CEO ESPERTI VS NON ESPERTI						
Incontri	T - Student	Non rifiuto H0	Rifiuto H0			p-value
			90%	95%	99%	
CON PERSONE INTERNE ED ESTERNE						
Con i soli membri TMT	1,0073	X				0,1655
TMT più prime linee manageriali	-3,2177		X	X	X	0,0015
Persone interne	0,4612	X				0,6451
Persone esterne	1,4760	X				0,1413
Lavorando da solo	0,8836	X				0,3778
Altre attività	1,7022		X			0,0901
INCONTRI DI GRUPPO E BILATERALI						
Di gruppo	-1,7761		X			0,0770
Bilaterali	1,7761		X			0,0770
CON PERSONE ESTERNE						
Consulenti	-0,0036	X				0,9971
Persone di altre aziende	0,9502	X				0,3432
Giornalisti	-0,0013	X				0,9900
Sindacati	-2,6004		X	X	X	0,0099
Personale enti governativi	-2,0981		X	X	X	0,0370
Azionisti	-2,2179		X	X	X	0,0275
Finanziatori	2,5492		X	X		0,0114
Altre persone esterne	1,2062	X				0,2290

Le osservazioni sono tornate ad essere 241 quindi anche il T(5%) di riferimento torna ad essere 1,960.

Le differenze significative al 95% sono le seguenti:

Il t-test effettuato sul tempo dedicato ai sindacati tra CEO esperti e inesperti ha come output $t = |-2,6004| > T (5\%) = 1,960$.

Anche in questo caso la differenza è significativa anche al 99% di certezza con $p\text{-value} = 0,0099 < 0,01$.

Come nel caso precedente, sono i CEO inesperti a dedicare maggiore attenzione rispetto ai CEO esperti gli incontri con i sindacati:

Mean CEO esperti = 2,447619

Mean CEO inesperti = 4,393701.

➤ Tempo dedicato al personale degli enti governativi

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
CON ESPE	105	5.161905	.7892506	8.087412	3.596791	6.727018
INESPERT	127	7.952756	1.018198	11.47451	5.937771	9.96774
combined	232	6.689655	.6669603	10.15884	5.375552	8.003758
diff		-2.790851	1.3302		-5.411786	-.169916

diff = mean(CON ESPE) - mean(INESPERT) t = -2.0981
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 230

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.0185 Pr(|T| > |t|) = 0.0370 Pr(T > t) = 0.9815

La differenza in questione è statisticamente significativa a un livello di certezza del 95%, ma non al 99%.

Infatti $p\text{-value} = 0,0370 < 0,05$ ma $> 0,01$.

I CEO inesperti risultano ancora coloro che dedicano maggiore tempo rispetto agli amministratori esperti:

Mean CEO esperti = 5,161905

Mean CEO inesperti = 7,952756

Sono i CEO esperti a dedicare maggiore attenzione a questo tipo di incontro:

Mean CEO inesperti = 5,677165

Mean CEO esperti = 8,657143

Si rifiuta H_0 con un livello di significatività pari al 5%

$p\text{-value} = 0,0114 < 0,05$ ma $> 0,01$

4.2.4 – Differenze statisticamente significative al 90% di certezza

Sono emerse delle differenze significative al 90% non rientrate nei t-test da me eseguiti, ma riporto di seguito i risultati:

- I CEO che gestiscono le aziende del Sud hanno una maggiore attenzione verso le persone interne all'azienda diverse dai membri del Top Management Team, e verso il personale degli enti governativi.
- I CEO familiare lavorano maggiormente da soli rispetto ai CEO non familiari e partecipano più attivamente agli incontri bilaterali e agli incontri di gruppo.
- I CEO laureati dedicano più tempo lavorativo a loro disposizione agli incontri con il personale di enti governativi
- Gli amministratori delegati con più di 10 anni di esperienza dedicano più tempo agli incontri bilaterali e di gruppo a differenza dei CEO meno esperti i quali, a loro volta, prediligono rispetto ai primi gli incontri con i finanziatori e tempo per altre attività.

Questi risultati non saranno oggetti delle discussioni in quanto ritenute irrilevanti. Risulta interessante soltanto la prima differenza statisticamente significativa al 90%, in quanto i CEO delle aziende del Sud sembrano essere più presenti nei rapporti con le persone interne all'azienda che non siano necessariamente membri del Top Management team o manager di prima linea.

Questa differenza può essere spiegata dal fatto che al Sud si concentrano la maggior parte delle imprese familiari, di dimensioni più piccole, e di conseguenza con meno divisioni

aziendali; l'amministratore delegato si fa carico, quindi, di interagire con il personale interno che non siano membri del Top Management Team, in mancanza di manager che gli fanno da tramite.

Capitolo 5.

CONCLUSIONI E DISCUSSIONI

5.1 - Riepilogo dei risultati

La gestione del tempo di un amministratore delegato è una variabile che influenza le performance aziendali. Per tale motivo risulta fondamentale capire come viene ripartito il tempo e sulla base di quali criteri un CEO dedica maggiore attenzione ad un'attività piuttosto che ad un'altra.

La raccolta dei dati effettuata attraverso la compilazione di un questionario da parte dei CEO di 241 aziende italiane è stata fondamentale per studiare la gestione del tempo. I dati sono stati studiati prima in linea generale facendo un'analisi descrittiva e, successivamente in modo empirico attraverso un'analisi statistica.

Analisi descrittiva

Prendendo spunto dalla letteratura, si sono confutate alcune teorie:

- La maggioranza degli amministratori delegati sono uomini, soprattutto quando si tratta di aziende famigliari gestite da amministratori delegati famigliari. La percentuale di donne del campione esaminato risulta soltanto del 10% di cui solo il 43% CEO famigliare; infatti, la letteratura sostiene che al momento della successione del CEO, si preferisce nominare un parente se il primogenito del CEO che lascia la carica è maschio. Altrimenti si ricerca una persona all'esterno per ricoprire questo ruolo (*Pérez-Gonzalez, 2006*).
- Gli amministratori delegati sono per la maggioranza laureati (il 73,44%), un dato confortante ma, come sostiene la letteratura (*Bennedsben et al, 2006*), rientrano in questa categoria soprattutto i CEO professionali. Infatti l'80% di loro sono laureati contro il 60% dei CEO famigliari. Questa mancanza di qualifica potrebbe essere la causa che riduce le

performance aziendali nelle aziende famigliari gestite da questi ultimi (*Bandiera, Prat e Sadun, 2013*).

- Il tempo che il CEO dedica a lavorare da solo è molto esiguo, 15% confermando il dato della letteratura del 16% (*Bandiera, Guiso e Sadun, 2010*). La maggior parte del suo tempo lo dedica ai rapporti con altre persone, siano essi insider o outsider. Nello specifico, il CEO del campione analizzato dedica fino al 50% del suo tempo ai rapporti con gli insider e outsider, ma più precisamente dedica solo il 15% del suo tempo con i soli outsider confutando la letteratura (*Bandiera, Guiso e Sadun, 2010*).
- Il 66% delle aziende famigliari è gestito da amministratori delegati famigliari. E' sicuramente un dato molto alto, ma è un dato importante il restante 34% di CEO professionali che gestiscono aziende famigliari. Questa percentuale dimostra come le aziende si stanno orientando a ricercare nuovi talenti per ricoprire questo ruolo e migliorare di conseguenza le performance aziendali (*Bandiera, Prat e Sadun, 2013*).

Analisi statistica

Sono stati effettuati dei confronti tra le medie di due gruppi di CEO stabiliti secondo alcuni criteri, e sono emerse delle differenze statisticamente significative almeno al 95% di certezza:

- I CEO che gestiscono aziende del Nord, a differenza del Sud, dedicano più tempo a interfacciarsi con i membri del TMT insieme alle prime linee manageriali e a persone di altre aziende. Al contrario, i CEO che gestiscono aziende del Sud dedicano più tempo ai rapporti con i finanziatori. Le grandi aziende sono concentrate soprattutto nell'Italia settentrionale e ipotizzo che molte di loro dispongono di maggiori capitali e di conseguenza rispetto a quelle del Sud i CEO hanno meno rapporti con i finanziatori. Inoltre, alcune di queste sono quotate in borsa rispetto alle aziende del Sud e questo può spiegare la maggiore frequenza settimanale di incontri con gli azionisti.

- I CEO che gestiscono aziende non familiari sono più inclini a dedicare più tempo agli incontri con le persone esterne all'azienda, definite outsiders. Nello specifico, rispetto ai CEO che gestiscono aziende familiari, dedicano maggiore attenzione ai giornalisti, ai sindacati e al personale di enti governativi. Al contrario, i CEO a capo di aziende familiari, si interfacciano maggiormente con i finanziatori e persone di altre aziende. Questo dato può essere spiegato dalla dimensione dell'azienda: le aziende familiari di solito hanno un numero di addetti inferiore rispetto alle non familiari che hanno una rete commerciale più ampia e si interfacciano maggiormente con gli outsiders.
- Le donne CEO sono più attente nei rapporti con il personale di enti governativi; gli uomini invece spendono più tempo per interagire con i finanziatori. Questa differenza può essere spiegata dal carattere che contraddistingue i due sessi. Gli uomini sono meno conservativi, hanno una propensione al rischio maggiore e probabilmente sono alla ricerca di finanziamenti per nuovi investimenti.
- Come suggerisce la letteratura (*Bandiera, Prat e Sadun, 2013*) i CEO familiari dedicano più tempo ad altre attività, rispetto ai CEO non familiari e ai rapporti con i finanziatori (ipotizzo per la dimensione delle aziende familiari che gestiscono, confermando i commenti fatti poc'anzi). Gli amministratori delegati professionali, invece, si occupano maggiormente delle relazioni con gli azionisti essendo a capo di grandi aziende nella maggior parte delle osservazioni.
- I CEO con pochi anni di esperienza (< 10 anni) dedicano più tempo ad interagire con i membri del TMT insieme alle prime linee manageriali, con i sindacati, con gli enti governativi, e con gli azionisti. Sono più inclini a confrontarsi con i manager di prima linea e i membri del Top Management team, probabilmente per la loro inesperienza. A differenza di questi, gli amministratori delegati con tanti anni di esperienza alle spalle (≥ 10 anni), dedicano più tempo agli incontri con i finanziatori, dimostrando una maggiore propensione al rischio.

5.2 - Limiti dell'analisi

Il campione studiato è molto esiguo, infatti sono stati soltanto 241 i questionari compilati su un numero molto vasto inviato. Ma anche tra questi ci sono dei campi non popolati e quindi non oggetto dell'analisi. Inoltre è uno studio limitato alle sole aziende italiane, con delle caratteristiche influenzate dalla cultura e dalle tradizioni. Uno spunto per successivi studi potrebbe essere quello di capire il motivo di queste differenze significative, se sono dovute soltanto alle caratteristiche degli amministratori delegati e dell'azienda, oppure ci sono altre variabili da considerare. Sarebbe inoltre interessante confutare o meno le ipotesi fatte.

Infine si potrebbe studiare come sono influenzate le performance aziendali sulla base delle differenze emerse sulla gestione del tempo delle varie categorie di CEO analizzati in questo lavoro.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Adam R. B., Almeida H., Ferreira D. - Powerful CEOs and Their impact on Corporate Performance (2005), Review of Financial Studies, Vol. 18, Issue 4, pp. 1403-1432.
- (2) Ancona D.G., Okhuysen G.A., Perlow L.A. - Taking time to Integrate Temporal Research (2001), - The Academy of Management Review, Vol.26, n. 4 pp. 512-529.
- (3) Balm R., Wally S. - Strategic decision speed and firm performance (2003) - Strategic Management Journal, Vol.24, pp. 1107-1129.
- (4) Bandiera O.,Guiso L., Prat A., Sadun R. - Italian Managers: Fidelity or Performance? (2008).
- (5) Bandiera O.,Guiso L., Prat A., Sadun R. - What Do CEOs Do?(2010)
- (6) Bandiera O.,Guiso L., Prat A., Sadun R. - Matching firms, managers and incentives (2011) - National Bureau of Economic Research, Working Paper n.1669.
- (7) Bandiera O.,Guiso L., Prat A., Sadun R. - Managerial capital at the top evidence from the time use of CEOs (2012).
- (8) Bandiera O.,Guiso L., Prat A., Sadun R. -Managing the family firm: evidence from CEOs at work (2014). National Bureau of Economic Research, Working Paper n. 19722.
- (9) Beltrande M., Mullainathan S. - Enjoying the Quiet Life? Corporate Governance and Managerial Preferences (2003) - Journal of Political Economy, Vol.111, Issue n.5, pp.1043-1075.
- (10) Bennedsen, M. Perez-Gonzalez, F. Wolfenzon, D. Do CEOs matter?(2006).
- (11) Bennedsen, M. Perez-Gonzalez, F. Wolfenzon, D. Do CEOs matter?(2006).

- (12) Bennedsen M., Kasper, M. Pérez-González, F. Wolfenzon, D - Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance,"(2006)- The National Bureau of Economic Research, Vol.12365, pp. 1-48.
- (13) Bertrand N., Schoar A., - Managing with style: The effect of managers on firm policies (2003), -The Quarterly Journal of Economics, Vol.118, Issue n.4, pp. 1169-1208.
- (14) Bertrand, N. - CEOs (2009) - Annual Review of Economics, Vol.1, issue n.1 pp. 121-150.
- (15) Bluedorn A. C., Denhart R. B., - Time and Organization (1988) - Journal of Management, Vol. 14, Issue 12, pp. 299 – 320.
- (16) Clark J. R., Murphy C., Singer S. J. - When do leaders matter? Ownership, governance and the influence of CEOs on firm performance (2014) - Leadership Quarterly, Vol.5 Issue n.2, pp. 358-372.
- (17) Juster T., Stafford F.P. – The allocation of Time: Empirical Findings, Behavioral Models and Problems of Measurement – Journal of Economic Literature (1991), Vol.29 n.2, pp.471-552.
- (18) Malmender U., Tate G. - Superstar CEOs (2009) Quarterly Journal of Economics, Vol.24, Issue n.4, pp. 1593-1638.
- (19) Malmender U., Tate G. - CEO Overconfidence and Corporate Investment,(2005), The Journal of Finance, Vol.LX n.6, pp. 2660-2700.
- (20) Mullens W., Schoar A. - “How do CEOs see their Role? Management Philosophy and Styles in Family and Non-Family Firms (2007) - The National Bureau of Economic Research, Working Paper n.19395, pp.1-53.
- (21) Murphy K. J., Zabochnik J. – Managerial capital and the Market for CEOs (2007).

- (22) Pérez-Gonzalez F. – Inherited Control and Firm Performance (2006) – The American Economic Review , Vol.96 n.5, pp.1559-1588.
- (23) Orlikowsky W. J. , Yates J. – It's about time: Temporal Structuring in Organizations (2002) – Organizational Science, Vol.13 n.6, pp.684-700.
- (24) Saunders C., Van Slyke C., Vogel D.R. – My time or yours? Managing time vision in global virtual teams (2004) – Academy of Management Executives, Vol.18 n.1, pp. 19-31.
- (25) Seshadri S., Shapira Z. – Managerial Allocation of time and effort: The Effects of Interruptions (2001) – Management Science, Vol.47 n.5, pp.647-662.
- (26) Shoar A., Zuo. L. – Shaped by booms and busts: how the economy impacts CEO careers and management styles (2011) – National Bureau of Economic Research, Working paper n.17590, pp.1-62.
- (27) Turnbull S. – Perceptions and experience of time-space compression and acceleration: The shaping of leaders' identities.

APPENDICI

APPENDICE A: Lettera inviata ai CEO

Gentile *XXX, 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 invitarla a compilare il questionario che abbiamo elaborato per raccogliere le informazioni necessarie al progetto di ricerca. Il questionario è indirizzato a chi, come lei, 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 più stretti collaboratori del CEO.

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

In cambio della sua gentile collaborazione, 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 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.

Cordiali Saluti,

Emilio Bartezzaghi
Raffaella Cagliano
Massimo G. Colombo
Annachiara Longoni
Cristina Rossi Lamastra
Paola Rovelli

APPENDICE B: Questionario



POLITECNICO DI MILANO SCHOOL OF MANAGEMENT

www.som.polimi.it

Via Raffaele Lambruschini 4 - 20156 Milano

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
 Metriche: 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 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 Strategie 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 Supply Chain	<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 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	testo. Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	testo. 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	testo. Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	testo. 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	testo. Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	testo. 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	testo. Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	testo. 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	testo. Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	testo. 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	testo. Fare clic qui per immettere testo.	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	testo. 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"/>						
Gruppi di lavoro temporanei e inter-funzionali che coinvolgono membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
Ruoli di coordinamento tra due o più Funzioni o Divisioni	<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"/>				
Prendono in considerazione molti criteri e aspetti diversi nel decidere quali azioni intraprendere	<input type="checkbox"/>				
Esaminano a fondo le possibili spiegazioni della minaccia o dell'opportunità	<input type="checkbox"/>				
Valutano il piano d'azione sotto molteplici punti di vista	<input type="checkbox"/>				
Esplorano molte possibili risposte alla minaccia o all'opportunità	<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"/>				
Introduzione di modifiche significative nei prodotti e servizi	<input type="checkbox"/>				
Sviluppo di prodotti sostenibili (<i>environmental-friendly</i> o socialmente utili)	<input type="checkbox"/>				
Introduzione di cambiamenti rilevanti nelle attività di marketing	<input type="checkbox"/>				
Entrata o uscita da mercati/linee di prodotto	<input type="checkbox"/>				
Importanti decisioni di prezzo	<input type="checkbox"/>				
Cambiamenti rilevanti nei processi e nelle procedure organizzative	<input type="checkbox"/>				
Modifiche rilevanti nella struttura organizzativa	<input type="checkbox"/>				
Alleanze / partnership strategiche con altre aziende od organizzazioni (escluso acquisizioni e <i>joint venture</i>)	<input type="checkbox"/>				
Investimenti aziendali rilevanti (ad esempio, acquisizioni, <i>joint venture</i> , apertura di nuovi stabilimenti, creazione di nuove infrastrutture)	<input type="checkbox"/>				
Assunzioni, licenziamenti, promozioni, retribuzioni e incentivi per i manager di livello intermedio	<input type="checkbox"/>				
Relazioni con i sindacati	<input type="checkbox"/>				
(Ri)progettazione dei sistemi di controllo di gestione (ad esempio, pianificazione, <i>budgeting</i> , controllo)	<input type="checkbox"/>				
Principali decisioni di finanziamento (ad esempio, scelta dei finanziatori, relazioni con il sistema bancario)	<input type="checkbox"/>				
Scelte strategiche relative agli acquisti (ad esempio, scelta dei fornitori più importanti)	<input type="checkbox"/>				
Scelta strategica tra produzione interna e <i>outsourcing</i>	<input type="checkbox"/>				
Espansione della capacità produttiva, ampliamento e rinnovamento degli impianti di produzione	<input type="checkbox"/>				
Rilevanti investimenti in sistemi informatici e di comunicazione	<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"/>				
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"/>				
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"/>				

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

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"/>				
Nel prendere decisioni strategiche, preferiscono e tendono a utilizzare tutto il tempo necessario a fare una valutazione approfondita	<input type="checkbox"/>				
Ritengono che la tempestività sia molto importante quando si definiscono le strategie	<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"/>						
Aiutarli a risolvere i problemi dell'azienda	<input type="checkbox"/>						
Discutere gli obiettivi dell'azienda	<input type="checkbox"/>						
Discutere i risultati dell'azienda	<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"/>						
Nella nostra azienda, tutte le unità organizzative devono raggiungere risultati eccellenti	<input type="checkbox"/>						
Quando implementiamo i cambiamenti, io e i membri del TMT facciamo riferimento a un insieme di valori condivisi	<input type="checkbox"/>						
Ho creato una struttura aziendale che stimola i membri del TMT a partecipare al miglioramento dei processi	<input type="checkbox"/>						
I leader informali giocano un ruolo importante per l'efficacia dei cambiamenti	<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 <i>team building</i> che consentano 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"/>						
Aiutare i membri del TMT a comprendere le decisioni degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
Organizzare iniziative di formazione per i membri del TMT sugli strumenti di collaborazione a distanza (ad esempio, Google Docs, Dropbox, Zoho, social media)	<input type="checkbox"/>						
Favorire gli incontri tra i membri del TMT finalizzati a capire come lavorare meglio insieme	<input type="checkbox"/>						
Favorire la condivisione di un linguaggio comune tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
Favorire lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
Sviluppare/adottare una rete di comunicazione informatica dedicata (ad esempio una Intranet aziendale)	<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"/>						
Utilizzare strumenti elettronici per la comunicazione a distanza fra i membri del TMT (ad esempio, messaggistica istantanea, Skype, Lync, Webex)	<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"/>						
Si aiutano a vicenda nei momenti in cui il carico di lavoro è particolarmente elevato	<input type="checkbox"/>						
Dimostrano integrità morale	<input type="checkbox"/>						
Hanno fiducia nelle competenze degli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
Si aiutano a vicenda per rispettare le scadenze	<input type="checkbox"/>						
Fanno affidamento sugli altri membri del TMT per rispettare gli impegni presi	<input type="checkbox"/>						
Sanno di potersi fidare degli altri membri del TMT	<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"/>				
La qualità delle soluzioni proposte dai membri del TMT	<input type="checkbox"/>				
La numerosità delle idee scambiate tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>				

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

7

	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"/>						
Le decisioni prese dal TMT sono frutto dell'esercizio dell'autorità tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
I membri del TMT solitamente parlano di che cosa si aspettano dagli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
Le decisioni prese dal TMT sono frutto della negoziazione tra i membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
I membri del TMT esplicitano le loro preferenze nelle decisioni agli altri membri del TMT	<input type="checkbox"/>						
I membri del TMT hanno una chiara comprensione dei problemi comuni	<input type="checkbox"/>						
I membri del TMT hanno una chiara comprensione dei bisogni degli altri membri del TMT	<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"/>						
I membri del TMT sono orientati verso i propri obiettivi personali piuttosto che verso quelli dell'organizzazione	<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"/>					
Membri del TMT	<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, venture capitalist)	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"/>						
Comunicare l'immagine e la mission della sua azienda	<input type="checkbox"/>						
Esplorare opportunità di business	<input type="checkbox"/>						

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

- Quale sport pratica o ha praticato maggiormente: Fare clic qui per immettere testo.
- 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 conoscenze 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"/>				
Clienti	<input type="checkbox"/>				
Concorrenti e altre aziende nel settore	<input type="checkbox"/>				
Consulenti, laboratori e istituti privati di ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>				
Università o altri istituti di istruzione superiore	<input type="checkbox"/>				
Enti di ricerca pubblici	<input type="checkbox"/>				
Conferenze professionali, fiere ed esposizioni	<input type="checkbox"/>				
Associazioni di settore	<input type="checkbox"/>				
Comunità on line	<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 peggiorate; 7 = molto migliorate):

	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"/>						
Consumi totali diretti e indiretti di acqua	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>						
Emissioni totali dirette e indirette di CO ₂	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>						
Tasso di incidenti sul lavoro	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>						
Tasso di turnover dei dipendenti	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<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"/>						
Percentuale di dipendenti impegnati in iniziative di volontariato durante l'orario lavorativo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<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"/>						

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"/>						
Adozione di nuove tecnologie produttive	<input type="checkbox"/>						
Entrata in nuovi mercati	<input type="checkbox"/>						
Accesso a nuove fonti di fornitura	<input type="checkbox"/>						
Accesso a nuove fonti di conoscenza (ad esempio, collaborazioni con università, con altre imprese, con clienti e fornitori)	<input type="checkbox"/>						
Cambiamenti nella struttura dell'organizzazione (ad esempio, creazione di nuove Divisioni o Funzioni) e/o nell'organizzazione del lavoro (ad esempio empowerment del personale, introduzione di <i>teamworking</i> , lavoro a distanza, ecc.)	<input type="checkbox"/>						
Nuovi modi di gestire e formare il personale	<input type="checkbox"/>						
Nuovi modi di gestire la ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>						
Nuovi modi di gestire la contabilità e finanza	<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"/>	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) Inquadri 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.

²Per 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 ciascuno.

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
- via fax, al numero: 02 2399 2710

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.

Inveremo 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).

RINGRAZIAMENTI

Un sincero ringraziamento lo rivolgo a lei, professoressa Cristina Rossi che con la sua pazienza, la sua comprensione e la sua dolcezza, mi ha sempre dato la speranza di arrivare a questo traguardo, così lontano ai miei occhi. Mi ha accolto in questo progetto facendomi sentire speciale.

Un grazie immenso a lei, Paola Rovelli, che con la sua dedizione e professionalità mi ha sempre offerto un grande supporto in maniera precisa e puntuale. La sua disponibilità e tempestività sono stati di grande conforto nei momenti più difficili.

Un grazie speciale va a te Michela, mia amica, mia coinquilina, mia collega, mia compagna di gioie e dolori, una parte integrante e indissolubile del mio cuore.

E soprattutto grazie a voi Mamma, Annarita e Adriana, che non avete mai smesso di credere in me e non mi avete dato “la possibilità” di mollare.

Devo tutto a te, Mamma, GRAZIE!