



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Corso di laurea in Economia

Prova Finale

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE FAMILIARI

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureanda	Veronica Lezuo
Matricola	1164519

Anno Accademico 2019/2020

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale "Bibliografia" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: 8630 parole

Bibliografia esclusa.

INDICE

ABSTRACT.....	1
1. CAPITOLO PRIMO- <i>LE IMPRESE FAMILIARI</i>.....	3
1.1 INTRODUZIONE.....	3
1.2 DEFINIZIONE DI IMPRESA FAMILIARE	4
1.3 LA PROPRIETÀ E LA LEADERSHIP	5
1.4 GLI OBIETTIVI, I VALORI E LA FIDUCIA	7
1.5 I CONFLITTI NELLE IMPRESE FAMILIARI.....	8
1.6 CONCLUSIONI	10
2. CAPITOLO SECONDO- <i>GESTIONE DELLE HR NELLE FAMILY BUSINESS</i>	11
2.1 INTRODUZIONE.....	11
2.2 ATTIVITÀ DELLA GRU	11
2.3 LE RELAZIONI	13
2.4 IL CAPITALE UMANO	14
2.5 EQUITÀ DEL WORKPLACE NELLE IMPRESE FAMILIARI	15
2.6 CONCLUSIONI	18
3. CAPITOLO TERZO- IL SOCIAL EMOTIONAL WEALTH.....	19
3.1 INTRODUZIONE.....	19
3.2 INCOMPATIBILITÀ DELLA TEORIA DELL'AGENZIA	19
3.3 DEFINIZIONE DI SOCIAL EMOTIONAL WEALTH	21
3.4 VALENZA EMPIRICA DEL MODELLO	22
3.5 LA SCALA FIBER.....	23
3.6 LA CONTENT ANALYSIS: APPLICAZIONE DELLA FIBER SCALE	25
3.7 CONCLUSIONI	27
BIBLIOGRAFIA.....	28
A. Riferimenti Bibliografici	28
B. Sitografia	30

ABSTRACT

Contesto: La prova finale è uno studio sulle imprese familiari, categoria organizzativa tipica dell'economia globale. In particolare, l'elaborato si propone di indagare le diversità esistenti tra le imprese a proprietà familiare e le altre tipologie organizzative, focalizzandosi principalmente sulle differenze nella gestione delle risorse umane.

La letteratura economica, fino al decennio scorso, ha ricercato le differenze tra FB e NON-FB nel solo aspetto della proprietà, considerata l'unico elemento necessario e sufficiente a definire questa classe di aziende.

Tuttavia, nel 2007 Gomèz Mejia ha evidenziato come siano in realtà altri, i fattori caratterizzanti dell'impresa familiare, raccogliendoli nel concetto di Ricchezza socio-emotiva.

“Le imprese familiari sono al loro interno un sistema biologico, [...] per cui gli interessi genetici dei membri della famiglia hanno implicazioni sul modo in cui questi si comportano” [dalla “Kin selection theory” di Hamilton 1964], secondo questo estratto è possibile comprendere che l'impresa familiare a differenza delle altre organizzazioni economiche è un complesso organismo fondato sulle relazioni e l'intersezione tra il sistema impresa e il sistema famiglia.

Dunque, a delinearne i caratteri sono i fenomeni di carattere emotivo, affettivo e relazionale.

Durante tutto il corso del documento si cercherà di dimostrare come le teorie economiche classiche, tra le quali soprattutto la teoria dell'agenzia, non siano efficacemente utilizzabili nel contesto delle imprese familiari; e di come invece sia necessario l'uso di modelli alternativi.

Primo capitolo: Nel primo capitolo dopo aver definito l'impresa familiare e la sua rilevanza nel contesto economico, verranno analizzate le caratteristiche più rilevanti di questa tipologia organizzativa: la proprietà e la leadership, l'identità, la cultura e i valori trasmessi dalla famiglia nel business.

In particolare, si sottolineerà che della quota di proprietà, è uno strumento insufficiente per definire l'impresa familiare, spiegando che è in realtà la leadership e l'interesse per il controllo dell'attività l'elemento cardine di differenziazione rispetto alle altre tipologie aziendali [Ciambotti, 2011]

Attraverso l'analisi degli obbiettivi perseguiti e dei valori trasmessi dalla famiglia al business, si evincerà che il fenomeno delle FB è profondamente eterogeneo, anche se la letteratura tradizionale classifica queste imprese in un'unica categoria organizzativa.

Infine, verrà trattato il tema dei conflitti [Gann e Songini, 2010] che possono nascere nelle aziende a conduzione familiare, mettendo in luce i primi problemi applicativi della teoria dell'agenzia.

Secondo capitolo: Il secondo capitolo si focalizza sulla gestione delle risorse umane nelle imprese familiari, specificando che la GRU di questa categoria imprenditoriale ha peculiari caratteristiche non riscontrabili nelle aziende non familiari.

In particolare, si dimostrerà che a causa della diversa conformazione del capitale umano [Chua et al., 2009], e della maggiore importanza che le FB attribuiscono agli aspetti affettivi delle relazioni rispetto a quelli economici, le attività del HR Manager diventino particolarmente sfidanti e talvolta più complesse rispetto alle NON-FB [Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003].

Il tema che maggiormente sarà approfondito, riguarda i fenomeni discriminatori che spesso vengono a crearsi in contesti organizzativi in cui i lavoratori sono legati da legami di parentela alla famiglia proprietaria. Si cercherà quindi di capire se le imprese familiari possono classificarsi come “Fairness Workplace” oppure se gli affetti famigliari causa di nepotismi e comportamenti preferenziali possono compromettere la possibilità di una gestione equa [Samara e Arenas, 2017].

In conclusione, si evincerà che le difficoltà che la famiglia proprietaria riscontra nell’attuare l’equità derivano da fattori psicologici, più che finanziari, ribadendo il concetto di inapplicabilità delle teorie economiche tradizionali.

Terzo Capitolo: Se la teoria dell’agenzia non è adatta a chiarire le problematiche di gestione del personale nelle FB, esiste un altro modello per inquadrare tutti quei comportamenti inspiegabili dal punto di vista economico? Il modello esiste e si basa sul concetto di Ricchezza socio-emotiva. Nell’ultimo capitolo dell’elaborato verrà dettagliatamente esposto il “SEW Model”, elaborato da Gomèz-Mejia [2007], esplicitando le dimensioni di cui esso si compone, e l’influenza che la dotazione affettiva esercita sulla performance.

Infine, attraverso lo studio della “FIBER Scale” e della “Content Analysis” [Berrone, 2010], si cercherà di dimostrare la validità del modello.

1. CAPITOLO PRIMO-

LE IMPRESE FAMILIARI

1.1 INTRODUZIONE

Il primo capitolo si propone di dare una piccola introduzione al concetto di impresa familiare, e cosa questa rappresenti nel contesto economico odierno.

Partendo dall'analisi di uno studio di Ciambotti [2011], si fornirà una definizione sintetica del termine e si tenterà di comprendere quali fattori organizzativi differenzino maggiormente le family firms dalle altre tipologie di organizzazione.

Attraverso una discussione sul concetto di proprietà e leadership verrà dimostrata la particolare influenza che la famiglia proprietaria riesce ad esercitare sul processo decisionale e sull'attività, in particolare attraverso i valori e gli obiettivi che si propone di perseguire.

Successivamente sarà analizzato il ruolo del fondatore nella formazione dell'identità organizzativa con un breve accenno al concetto di "halo effect" proposto da Kidwell, Kellermanns, Eddleston, [2012]. Per evidenziare come una ownership familiare possa essere oltre ad un vantaggio dal punto di vista strategico anche una minaccia per l'efficienza economico-finanziaria dell'organizzazione; il capitolo verrà infine concluso con un elenco delle tipologie di conflitto che possono esistere all'interno dell'impresa familiare [McKee, Madden, Kellermanns, Eddleston 2014] e alcune delle strategie per gestirlo [Gnan e Songini, 2010]

1.2 DEFINIZIONE DI IMPRESA FAMILIARE

L'impresa familiare rappresenta la forma maggiormente diffusa di organizzazione economica in quasi ogni paese del mondo. Essa si riferisce principalmente alla piccola media impresa ma non solo; stando ad una ricerca condotta dal CNEL, nella realtà italiana oltre l'80% del totale delle imprese (in tutti i settori) sono familiari [Ciambotti, 2011].

A conferma di questo, in *Tabella 1* vediamo rappresentato un estratto dello studio di AIDAF¹ del 2014, il quale dimostra appunto che il fenomeno non è tipicamente italiano, ma riguarda l'intera economia globale [Claessen, Djankov & Lang, 2000; Faccio & Lang, 2002].

Tabella 1 Studio sulla percentuale di imprese familiari

Paese	Imprese familiari sul totale	Contributo al PIL	Occupati
Italia	90%	80%	75%
Germania	60%	66%	71%
Regno Unito	70%	65%	60%
USA	96%	40%	50%
Australia	80%	50%	45%
Francia	60%	60%	43%
Cile	75%	50-70%	
Finlandia	70%	40-45%	
Portogallo	70%	60%	
Spagna	75%	75%	
Belgio	75%	55%	

Fonte: centro studi sull'impresa di famiglia "Di padre in figlio"

La letteratura fornisce una vasta serie di definizioni di "impresa familiare" tuttavia sovrapponibili e interscambiabili tra loro; ad esempio, secondo la Commissione Europea [Mandl & Lambrecht, Naudts, 2008] "È impresa familiare, l'impresa di qualunque dimensione nella quale:

- la maggioranza della proprietà e del potere decisionale è in possesso del soggetto fondatore o suoi dei familiari
- la maggioranza del potere decisionale può essere esercitata in forma diretta o indiretta
- almeno un membro della famiglia è formalmente coinvolto nella governance"

Per fornire un'accezione sintetica e sufficientemente completa possiamo indentificare la family business come un'organizzazione controllata e solitamente gestita, dai membri della famiglia [Lansberg, 1999], attraverso più di una generazione [Anderson e Reeb, 2003; Gomèz-Mejia et al., 2007]

1. AIDAF: "Associazione italiana delle imprese familiari"

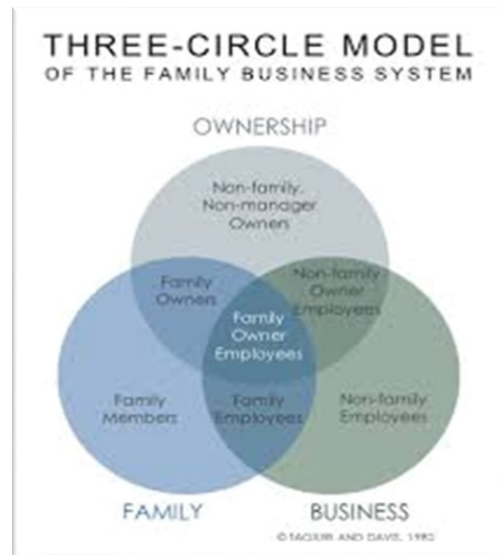
Molti studiosi affermano che la sola proprietà non sia un fattore sufficiente per caratterizzare una data impresa come familiare, in quanto, in alcuni casi il nucleo familiare si rivela totalmente disinteressato al controllo dell'attività, preferendo delegare la gestione a manager (esterni) professionisti [Brundin, Florian Samuelson, & Melin, 2014; Claessens et. al., 2000; Faccio & Lang, 2002].

Anche Ciambotti [2011] nel suo studio sulla gestione strategica, conferma quanto appena proposto; esso evidenzia che l'impresa familiare si contraddistingue per l'intreccio di tre diversi sistemi sociali: la famiglia, la proprietà e l'impresa (*Figura 1*).

Il condizionamento reciproco di questi elementi produce situazioni molto diverse a seconda appunto del grado di coinvolgimento del nucleo familiare.

Si comprende dunque che, qualunque accezione si preferisca, le family firms si identificano come un complesso organismo relazionale costituito dal sistema famiglia e dal sistema impresa.

Figura 1 The Family business System



Fonte: Tagiuri e Davis 1996

1.3 LA PROPRIETÀ E LA LEADERSHIP

La prima fondamentale e ovvia caratteristica che definisce l'influenza della famiglia nel business, è sicuramente il possesso di un'ampia fetta dei diritti di proprietà², primo fra tutti il diritto di voto³.

Il fatto che questi poteri siano concentrati nelle mani della famiglia consente a questa di delineare le linee strategiche dell'impresa, realizzando un insieme unico e inimitabile di obiettivi economici, ma provoca anche importanti effetti che vanno ben al di là della performance e del rendimento finanziario, come la creazione e la trasmissione della cultura organizzativa⁴. [Gomèz-Mejía, Cruz, Berrone, De Castro, 2011].

2. La maggioranza degli esperti (nell'elaborazione degli studi empirici) adotta la percentuale posseduta di questi diritti come principale criterio di identificazione dell'impresa familiare [Villalonga & Amit, 2006].

3. Una famiglia per essere considerata proprietaria di una FB deve possedere almeno il 50% dei diritti di voto nel caso di imprese private, e almeno il 30% - 35% nel caso di imprese pubbliche [Zellweger, 2017].

4. Per cultura organizzativa si intende quell'insieme di atteggiamenti, valori e relazioni che caratterizzano un'organizzazione, e che guidano i suoi comportamenti interni e con l'ambiente esterno [Costa, Gubitta, Pittino, 2014].

La seconda dimensione che identifica l'influenza familiare riguarda la partecipazione della famiglia alla governance dell'impresa [Goel, Jussila & Ikäheimonen, 2014].

Questa è infatti un aspetto cruciale per le FB, nonostante la scarsa letteratura in materia di imprese familiari. La lacuna, tuttavia non è del tutto rilevante in quanto dagli studi condotti negli ultimi decenni è emerso che oltre l'80% delle attività imprenditoriali, nel mondo, sono in realtà a carattere familiare, nate appunto con il supporto finanziario, sociale e del capitale umano della famiglia [Aldrich & Cliff, 2003; Chua, Chrisman & Chang, 2004; Steier, 2007].

Come anticipato, l'elemento che definisce un'impresa come FB, è l'interesse di controllare attivamente l'attività, la cosiddetta leadership esecutiva [Faccio & Lang, 2002].

Molti, tra cui Amit e Villalonga [2014], credono infatti sia attraverso la direzione aziendale che la famiglia trasferisce all'organizzazione valori, obiettivi e stili di governo, che influenzano il processo decisionale e il comportamento organizzativo.

È interessante notare come l'imprenditore fondatore abbia un ruolo essenziale nella vita dell'impresa, anche nei periodi successivi al suo "ritiro dalle scene", lasciando in eredità una serie di valori e comportamenti che diventano fulcro della cultura aziendale, il cosiddetto effetto alone⁵.

A questo proposito, la teoria economica in ambito di Corporate Governance sostiene che il proprietario con partecipazione in prima persona in azienda (nel ruolo di amministratore delegato o comunque nel Board of directors), imbevendo i sistemi organizzativi con i suoi valori favorisca l'allineamento delle preferenze tra proprietà e gestione, e dunque porti a performances più efficienti [Han & Sunk, 1998; Lemmon & Lins, 2003] oltre ad una maggiore legittimazione da parte degli stakeholders [Gagnè, Sharma, De Massis, 2014].

Dagli studi in materia è emerso che la sovrapposizione tra ownership e leadership è un efficiente strumento per combattere i problemi d'agenzia⁶ tra proprietà e management [Berle e Means, 1932], da cui deriva un importante vantaggio dal punto di vista del rendimento economico-finanziario.

(Il tema sarà approfondito nel paragrafo 1.5).

5. Kidwell, Kellermanns, Eddleston, [2012] per "halo effect", intendono i modelli gestionali, i processi e le regole di comportamento che il fondatore lascia in azienda. . Esso possiede quindi, sia la proprietà che la direzione dell'azienda, e molto spesso è anche il capo famiglia. È questa sovrapposizione di ruoli, a garantisce il mantenimento del controllo attraverso le generazioni [Gagnè, Sharma, De Massis, 2014].

In altre parole, nelle imprese familiari la cultura organizzativa si definisce sui tratti della cultura familiare, specialmente sulle preferenze del capo famiglia.

6. I problemi di agenzia a cui si sta facendo riferimento sono soprattutto il conflitto d'interessi, l'opportunismo e i fenomeni di free-riding, anche se nella realtà ne esistono molti altri.

1.4 GLI OBIETTIVI, I VALORI E LA FIDUCIA

Le FB oltre agli obiettivi di carattere puramente economico, perseguono anche una molteplicità di altri obiettivi, legati all'ambito sociale e familiare. È di grande interesse per le imprese familiari la promozione di iniziative volte:

- alla creazione di posti di lavoro per i familiari e i membri della comunità in cui l'impresa è inserita e a garantire la sicurezza di questi posti di lavoro;
- a favorire la crescita personale dei soggetti impiegati nell'organizzazione;
- a incoraggiare l'avanzamento sociale dei membri della famiglia;
- a preservare l'armonia familiare e la reputazione aziendale nell'ambiente esterno e lo sviluppo del capitale sociale;

[Chrisman, Chua, Pearson, Barnett, 2012].

Dagli studi condotti in merito è emerso che grazie alla grande importanza che queste aziende assegnano alla reputazione⁷ e alla salvaguardia dei valori cardine, l'impresa familiare sembrerebbe essere più longeva e redditizia rispetto alle non FB [Denis & Denis, 1994].

Ma che cosa sono i valori? Con il termine “valori” si fa riferimento a tutti quegli elementi che vanno a costituire le regole dell'azienda, quell'insieme di comportamenti considerati accettabili o desiderabili all'interno dell'organizzazione [Berger & Luckman, 1967].

La famiglia proprietaria apporta perciò in azienda particolari valori e norme di comportamento, che sono unici, e differenti in ogni FB.

A questo proposito Hall, Melin & Nordqvist [2001] affermano, che seppure la letteratura consideri il fenomeno dell'impresa familiare come un' unica categoria organizzativa, questo sia in realtà profondamente eterogeneo, proprio perché i valori dell'organizzazione sono in realtà i valori propri della famiglia [Sharma & Nordqvist, 2008] e ogni famiglia ha la sua storia e la sua esclusiva identità [Blomback, 2001; Krappe, Goutas & von Schlippe, 2011].

Nel contesto delle Family Firms, l'identità è infatti una combinazione di famiglia e impresa che si concretizza nell'integrazione delle due [Zavyalova, Pfarrer, Reger, 2017].

7. La reputazione aziendale si concretizza nell'insieme di aspettative (nei confronti dell'organizzazione) che si sono venute a creare nella mente dei soggetti interni ed esterni, i quali intrattengono rapporti di vario genere con l'azienda stessa. Si tratta, più precisamente, di una generale valutazione del comportamento che l'impresa assume nel medio- lungo periodo, effettuata dai membri della comunità in cui essa è inserita [Ravasi et al., 2018]

Passando a trattare il tema della fiducia, l'attenzione viene spostata sul piano del comportamento organizzativo⁸. Esiste un generale consenso nel credere che sia la fiducia a guidare i comportamenti strategici per una performance di successo [Colquitt, Scott & Le Pine, 2007].

In particolare, dagli studi in materia hanno evidenziato come i soggetti appartenenti alle imprese familiari, intrattengano relazioni caratterizzate da legami fiduciari più stretti e solidi rispetto agli individui facenti parte di tipologie organizzative diverse [Sundaramurthy, 2008].

Tuttavia, questi robusti trust system oltre ad essere un vantaggio, possono rivelarsi anche un possibile problema; i membri della famiglia alle volte finiscono per riporre una fiducia eccessiva l'uno nell'altro, rendendo inefficiente il processo decisionale con fenomeni di free-riding, favoritismi di gruppo e nepotismo, a scapito dei membri non familiari [Steier & Muethel, 2014], ma di questo si parlerà più approfonditamente nel Capitolo 2.

1.5 I CONFLITTI NELLE IMPRESE FAMIGLIARI

Gli stretti e duraturi rapporti tra i membri della famiglia, caratterizzati da elevati livelli di fiducia, oltre ad essere un importante fattore del vantaggio competitivo; dall'altro lato della medaglia, sono fonte di conflitti i quali costituiscono un'ombra sull'efficienza dell'attività.

Seguendo il ragionamento su proprietà e leadership condotto nel paragrafo 1.3, viene spontaneo dedurre che nelle imprese familiari i conflitti derivanti da problemi di agenzia non dovrebbero esistere, purtroppo però, questo non è del tutto vero [Gnan e Songini, 2010].

Nelle organizzazioni familiari, infatti, si vengono a creare un insieme di conflitti, derivanti da fattispecie diverse dal classico caso proprietario/manager [McKee, Madden, Kellermanns, Eddleston, 2014].

Le tre tipologie più frequenti sono:

– I conflitti che scaturiscono dall'altruismo⁹ familiare

Nelle FB il fenomeno dell'altruismo è molto presente, e sebbene riduca i costi di agenzia, ne procura però altri di diversa natura, facendo nascere un conflitto [Chrisman et al., 2003].

Ad ogni modo “I costi d'agenzia si creano solo quando i manager perseguono i loro propri interessi contravvenendo a quelli della proprietà” [Chrisman, Chua e Litz, 2004], quindi se ownership e leadership sono di comune accordo nel destinare parte delle risorse aziendali ad obiettivi non economici, si ha una minore performance ma non problemi di agenzia.

8. Per comportamento organizzativo si intende il modo in cui i soggetti interagiscono tra loro all'interno di un'organizzazione e nei confronti l'organizzazione stessa. [Costa & Gianecchini, 2019].

– I conflitti di interessi tra famigliari

Molto spesso, non tutti i famigliari proprietari sono anche coinvolti nella gestione, questo porta alla creazione di un conflitto tra proprietari (tutta la famiglia) e agenti (solo i membri coinvolti nella governance). La stessa tipologia di conflitto può sorgere anche nel caso in cui i proprietari siano tutti coinvolti nella leadership, ma in ruoli di potere diversi, venendosi così a creare delle rivalità tra famigliari. [Anderson & Reeb, 2003; Chrisman et al., 2003].

Le principali conseguenze, di questo tipo di conflitto sono sicuramente la riduzione dell'altruismo e della collaborazione, ma anche un rallentamento del flusso informativo¹⁰ [Gallo & Vilaseca, 1998; Gomez-Mejia et al., 2001].

– I conflitti d'interesse tra famigliari e non famigliari

In questa categoria possono essere raggruppati i conflitti tra lavoratori famigliari e non, conflitti tra azionisti di maggioranza (famiglia) e di minoranza (soggetti esterni), ed infine conflitti tra proprietari e finanziatori.

In tutti i casi, il conflitto nasce dal fatto che la famiglia nutre un certo sentimento di paura quando si trova a condividere il processo decisionale e l'attività con soggetti non appartenenti al nucleo famigliare. Dall'altro lato gli stakeholders vivono lo stereotipo secondo cui famiglia possa accaparrarsi dei vantaggi a loro scapito [Myers, 1977; Smith & Warner, 1979; Morck et al., 1988] (Approfondimento nel Capitolo 2).

Un'altra forma di conflitto che può penetrare nelle imprese famigliari è di natura intra-personale.

Come membri sia della famiglia che dell'impresa, le persone si trovano a ricoprire contemporaneamente due ruoli tra loro in conflitto [Rothausen, 2009; House & Rizzo, 1972].

Alcune volte, i membri della famiglia che operano anche nella governance, sperimentano addirittura una sensazione di oppressione da parte della famiglia e del business, da cui scaturiscono poi conflitti [Gagnè, Sharma, De Massis, 2014]. Per controllare le conseguenze (costi di agenzia) che i conflitti possono provare, le FB come le altre imprese devono dotarsi di strumenti di controllo formali come il budget, il sistema di reporting e altri.

9. Nel contesto economico è inteso come “un atteggiamento di un agente economico che ha tra i suoi obbiettivi anche l'utilità e il benessere di altri agenti” [Treccani, Dizionario di Economia e Finanza, 2012].

È quindi un comportamento solidale e cooperativo.

10. Solitamente lo scambio di informazioni nelle FB è molto efficiente e trasparente, grazie ai legami di parentela e ai buoni rapporti sociali tra i membri dell'organizzazione.

La letteratura, tuttavia rivela che le Family Firms, siamo più propense all' utilizzo di meccanismi di controllo piuttosto informali, come ad esempio la comunicazione, che infatti sono i più diffusi. [Pieper et al., 2008]. Speckbacher e Wentges [2007] hanno però dimostrato che quando dei soggetti esterni alla famiglia assumono posizioni di top management allora i sistemi di controllo si irrigidiscono diventando altamente formalizzati (*Figura 2*).

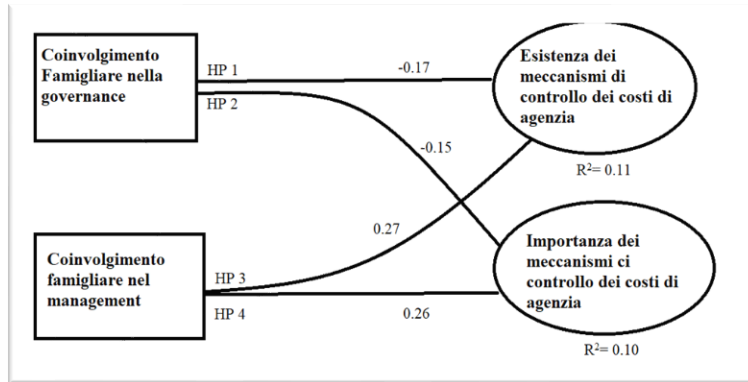


Figura 2 Gestione dei costi d'agenzia nelle FB

Fonte: Gnan & Songini, 2010

1.6 CONCLUSIONI

Il capitolo giunge quindi alle conclusioni; partendo da una piccola introduzione sul contesto di riferimento, lo studio si è poi spinto sugli aspetti di natura strutturale e comportamentale che maggiormente caratterizzano le imprese famigliari, cercando di individuare quali siano gli elementi di differenziazione rispetto alle altre varietà di imprese.

Le prime conclusioni che è possibile trarre è che le differenze tra le FB e le NON-FB, più che nell'assetto proprietario, risiedono: nel profondo inserimento della famiglia nel business e nell'influenza che questa esercita su di esso, sui valori e gli obiettivi perseguiti [Gomèz-Mejía, et al., 2011].

Una seconda importante conclusione è che sebbene esista una credenza, secondo cui le imprese familiari non dovrebbero sopportare problemi di agenzia, nella realtà questo di frequente accade. Attraverso l'analisi delle tipologie di conflitto, è emerso che anche all'interno delle imprese familiari possano esistere interessi contrastanti tra gli attori organizzativi, i quali provocano una serie di conflitti che danneggiano la performance.

L'ultima conclusione che è possibile estrarre da questo primo capitolo è che tra gli obiettivi di queste imprese, non c'è solamente il risultato economico, il quale anzi molte volte passa in secondo piano lasciando spazio all'aspetto emotivo. Molte volte le family firms destinano maggiori energie e risorse nella promozione e salvaguardia dei legami relazionali, scapito del profilo economico e finanziario dell'azienda.

2. CAPITOLO SECONDO-

GESTIONE DELLE HR NELLE FAMILY BUSINESS

2.1 INTRODUZIONE

Nel secondo capitolo verrà studiata la gestione delle risorse umane vera e propria; a partire da un breve inquadramento delle principali attività svolte dalla GRU [Costa, Gianecchini, 2019], l'attenzione verrà poi spostata sul topic delle relazioni la cui gestione diventa particolarmente complessa nelle FB.

Nel terzo e quarto paragrafo si andrà ad analizzare la peculiare conformazione del capitale umano, che nelle imprese familiari si costituisce di due distinte categorie di attori: i familiari e i non familiari [Samara, Arenas, 2017] e le problematiche che si riscontrano nell'organizzare entrambe.

Infine, il capitolo sarà concluso, trattando il tema della giustizia organizzativa e dell'equità del posto di lavoro nelle family firms [De Massis, Barnett, Long e Marler 2012], soffermando l'attenzione sulle strategie che l'HR manager può attivare per perseguire questi due obbiettivi.

2.2 ATTIVITÀ DELLA GRU

Per gestione delle risorse umane, o Human Resource Management, si intende quell'insieme di pratiche adottate per la gestione e organizzazione del capitale umano di un'organizzazione [Ulrich et al., 2013]. Un importante caratteristica della gestione del personale è la sua relazione con la strategia; uno strumento per analizzare dettagliatamente questa relazione e comprendere le attività svolte da questa funzione aziendale è il ciclo del valore delle risorse umane [Costa & Gianecchini, 2019].

Il modello rappresentato in *Figura 3* si basa su 4 elementi: le persone, le relazioni, la prestazione e la valorizzazione. Le persone sono le portatrici del capitale umano¹¹ e della competenza¹², i quali altro non sono che il valore da esse apportato all'organizzazione; questo valore è tuttavia solo potenziale fintanto che non avviene una relazione.

11-12. Il capitale umano è definito come l'insieme delle diverse capacità, conoscenze, ed esperienze, mentre la competenza si identifica come “una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata ad una prestazione efficace” [Boyatzis, 1982], oltre che un insieme di motivazioni tratti e atteggiamenti che permettono ad un soggetto di svolgere una attività lavorativa in linea con le aspettative aziendali [Spencer e Spencer, 1993].

È appunto attraverso il social capital, ovvero quel complesso di relazioni che l'organizzazione dinamicamente attiva al proprio interno e con l'ambiente esterno in cui è inserita che le persone ottengono una prestazione [Ulrich e Brockbank, 2005].

Come anticipato, le prestazioni ottenute sono dunque funzione della relazione tra il lavoratore e il contesto aziendale, e fattore della valorizzazione, ossia la “ricompensa” spettante al lavoratore; in un'ottica più economica possiamo considerare quest'ultimo anello della catena come la remunerazione del fattore produttivo lavoro.

Figura 3 Ciclo del valore delle HR



Fonte: Costa, Gianecchini, 2019

Si comprende dunque che la gestione delle risorse umane oltre ad essere fondamentale per il successo dell'impresa, sia anche un processo molto complesso che deve essere organizzato “ad hoc”.

Spostando l'attenzione sulle imprese familiari, si nota infatti come la complessità di gestione aumenti, in quanto oltre alle relazioni tra datore di lavoro e personale, esistono anche una serie di relazioni interne alla famiglia, che influiscono in maniera pesante sul business [Barnett, and Kellermanns, 2006; Astrachan, and Kolenko, 1994].

Nonostante queste maggiori difficoltà, nelle aziende a proprietà familiare la GRU diventa punto cardine della strategia organizzativa, assumendo talvolta un ruolo di maggiore importanza rispetto alle decisioni di tipo economico e innovativo; questo perché le family business sono molto più legate alle relazioni di lungo periodo che ai profitti di breve termine [Ciambotti, 2011].

I nodi del ciclo delle risorse umane che più approfonditamente verranno analizzati in questo documento, in quanto quelli di maggiore interesse nell'ambito delle family firms, saranno appunto quello delle relazioni e quello delle persone, con particolare interesse al tema del capitale umano.

2.3 LE RELAZIONI

La letteratura insegna che all'interno di un sistema organizzativo gli individui sono portati alla creazione di relazioni, allo scopo di soddisfare le proprie necessità e raggiungere i propri obiettivi [Costa, Gianecchini, 2019]; queste possono essere di diversa natura a seconda delle parti coinvolte, dei contenuti e delle forme assunte [Costa, Gubitta, Pittino, 2014].

Secondo la teoria delle relazioni di Goffman [1961] “esistono 2 differenti tipi di relazioni: le relazioni di scambio economico e le relazioni di scambio sociale, da cui derivano i concetti di “exchange relationship” e “communal relationship” [Clark & Mills, 2011].

Le relazioni di scambio, sono di natura puramente economica, e consistono appunto nello scambio di beni o servizi allo scopo di soddisfare i bisogni individuali dei soggetti.

Nella transazione (solitamente occasionale e di breve periodo) i costi e benefici che le due parti sopportano si compensano tra loro, e sono chiaramente identificati prima che lo scambio avvenga; gli attori, dunque si impegnano nel negozio allo scopo di ricavarne una qualche utilità [Costa, Gubitta, Pittino, 2014].

Le relazioni comunitarie invece, non presuppongono alcuno scambio, al contrario si realizzano nella condivisione di risorse tra soggetti, allo scopo di creare un rapporto frequente e duraturo di cooperazione, in cui la compensazione tra costi e benefici sopportati non è né immediata né necessaria [Gagnè, Sharma, De Massis, 2014].

Come si può vedere in *Figura 4* la creazione e la coordinazione delle relazioni aziendali sia interne che esterne, è tra le competenze più sfidanti della Direzione delle risorse umane di un'organizzazione [Lengnick-Hall & Lengnick- Hall, 2003].

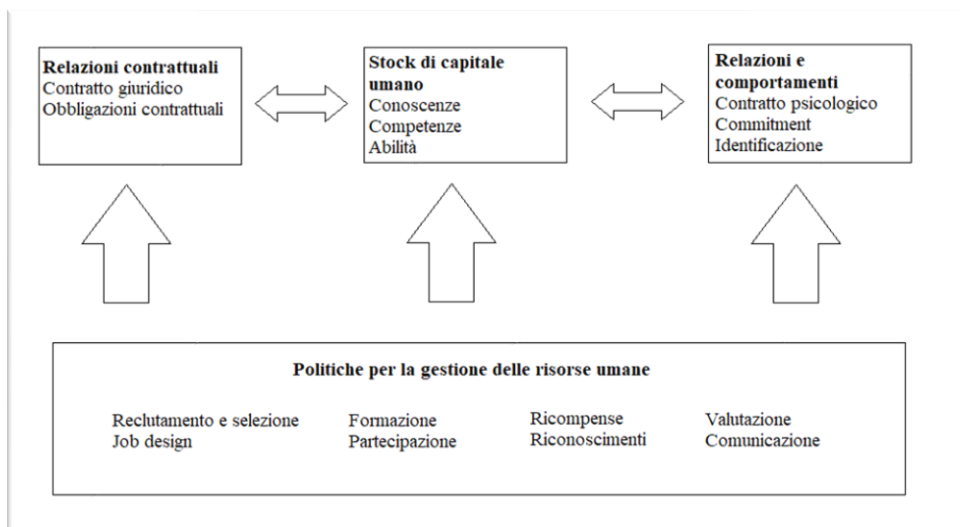
Le imprese familiari sono la dimora sia di “communal relationship” che di “exchange relationship”, anche se quelle comunitarie sono maggiormente presenti, appunto perché i legami familiari sottostanti sono per natura duraturi e presuppongono interazioni forti e frequenti, tra individui i cui comportamenti sono interdipendenti [Clark & Reis, 1988].

Nel contesto delle FB, inoltre le relazioni comunitarie risultano essere le più complesse da gestire; uno strumento fondamentale per la loro gestione è la chiara e assidua comunicazione tra gli individui interessati [Costa, Gianecchini, 2019].

Questa infatti:

- Impatta sui processi di apprendimento, e facilita la vicendevole influenza che le persone esercitano l'una sull'altra;
- Favorisce la diffusione delle regole di comportamento e la formazione della memoria organizzativa;
- Giustifica il mancato scambio di utilità tra i soggetti, portando la relazione ad un livello più intimo, e limitando le logiche individualiste.

Figura 4 Capitale umano, relazioni e politiche di gestione delle risorse umane



Fonte: Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003

2.4 IL CAPITALE UMANO

Il capitale umano delle FB è costituito da due distinte categorie di attori: i membri della famiglia e i non membri; entrambi possiedono un mix unico di conoscenze e competenze per offrire un potenziale valore all'azienda, ma profondamente diversi tra loro [Chua, et al., 2009]. L'azienda per ottenere una performance efficiente è fondamentale che sia dotata di entrambe le tipologie di attori.

I dipendenti non familiari "provenendo da un ampio bacino di talenti" [Chua et al., 2009], qual è il mercato del lavoro, solitamente possiedono un'esperienza superiore rispetto ai membri della famiglia e molte volte anche la loro formazione è qualitativamente migliore [Chirico, 2008; Chrisman, Memili, Misra, 2014]. Inoltre, non è raro che essi abbiano precedentemente lavorato in altre realtà organizzative, il che li dota di un importante bagaglio di professional and trasversal skills.

Tutte queste caratteristiche fanno sì che gli attori non appartenenti al nucleo familiare diventino una preziosa risorsa per l'azienda, in quanto apportano un punto di vista più razionale e non contaminato dagli affetti famigliari all'attività [Dyer, 1986].

I membri della famiglia invece, hanno la capacità di sviluppare una serie di competenze e conoscenze tacite, molto difficili da acquisire e imitare, che vanno a costituire il fulcro del vantaggio competitivo [Khanin, 2013; Dawson, 2012].

Dagli studi condotti in materia di family business, è emerso che i dipendenti familiari “riescono a sviluppare un’innata capacità di comprendere l’attività, i suoi processi, i concorrenti ecc.” [Dyer, 1986], e hanno una profonda conoscenza della cultura organizzativa, questo perché iniziano ad approcciarsi agli affari in tenerissima età.

Grazie al fatto di far parte della famiglia proprietaria, questi soggetti nascono e crescono respirando quotidianamente l’aria dell’azienda [Memeli, Chrisman, Chua, Chang, Kellermanns, 2011]; già da piccoli sono costantemente esposti alle problematiche e alle sfide del business, semplicemente sedendo a tavola con i genitori [Denison, Lief, Ward, 2004].

Il capitale umano nelle FB ha dunque caratteristiche molto peculiari, da cui deriva una gravosa complessità di gestione soprattutto per quanto riguarda gli aspetti dell’equità percepita.

Si comprende quindi, come nelle imprese familiari la teoria dell’agenzia e istituzionalista non sono più sufficienti a fornire una spiegazione convincente dei fenomeni conflittuali e discriminatori [Kidwell, Eddleston, Cater, Kellermanns, 2013] che possono venirsi a creare [Chrismann et al., 2004].

2.5 EQUITÀ DEL WORKPLACE NELLE IMPRESE FAMILIARI

Molto spesso, a causa del dominante desiderio della famiglia proprietaria, di mantenere il controllo e l’influenza sull’attività, la qualità dell’“Organizational Justice”¹³ e l’oggettività delle pratiche di GRU rischiano di essere minacciati [De Massis, Barnett, Long e Marler 2012]. In particolare, una domanda che nella letteratura non ha ancora trovato risposta, è se le regole di equità, a cui è fortemente ancorata la giustizia distributiva ma anche procedurale¹⁴ [Greenberg, 1987], siano veramente rispettate anche dalle FB. Esistono infatti, fondati dubbi che la famiglia proprietaria, assuma atteggiamenti preferenziali¹⁵ nei confronti dei dipendenti famigliari anche se talvolta sono meno qualificati dei non members [Cruz et al., 2014] dando forma a fenomeni di nepotismo.

13. La giustizia organizzativa fa riferimento alla percezione di “fairness” che gli attori organizzativi hanno di fronte alle decisioni della leadership riguardanti la distribuzione delle risorse e il sistema delle ricompense [Greenberg, 1987].

14. La giustizia distributiva presuppone un equilibrato scambio tra prestazioni fornite e ricompense ricevute tra lavoratori e organizzazione; i soggetti sono dunque in grado di misurare l’entità dei contributi e delle ricompense. Quando i soggetti non hanno questa capacità, è considerato equo ciò che viene stabilito attraverso una procedura, si parla allora di giustizia procedurale [Hirschman, 1970]

Con il termine nepotismo si definisce l'assegnazione di ruoli organizzativi a soggetti legati in qualche modo alla famiglia proprietaria [Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, Reay, 2013], "in ragione del rapporto di parentela e non del merito" [Simon, Clark, Tiff, 1996]. L'evento si manifesta anche quando, nonostante i loro comportamenti scorretti, i membri della famiglia non vengono né licenziati né tantomeno sanzionati [Liu, Eubanks, Chater, 2015], mentre gli altri dipendenti sì.

Secondo Samara e Arenas [2017] la presenza di questi comportamenti provoca conflitti, problemi di gestione delle HR e conseguentemente una performance scadente.

La percezione di una disparità di trattamento porta infatti, a comportamenti opportunistici da parte dei dipendenti collegati al nucleo familiare, e per i non membri, ad una diminuzione della motivazione e del commitment [Schein, 1999], ad un incremento dei tassi di assenteismo e turnover [Khanin, 2013], e per finire ad un incremento dei licenziamenti.

Tutti questi fenomeni sono molto pericolosi per la salute e la reputazione dell'impresa, la quale si ritrova priva di talenti e con crescenti costi, a fronteggiare una realtà economica sempre più competitiva [Subramanian & Scherman, 2007].

La GRU, quindi per essere efficiente¹⁶ ed evitare la nascita di conflitti (che comportano costi) è importante che si configuri come una funzione incentrata sull'uguaglianza ed equità¹⁷ [Van der Heyden et al., 2005]; ma come può avvenire questo nelle FB date le naturali differenze tra le due categorie che compongono l'human capital?

La risposta può essere ricavata dal modello di Samara e Arenas [2009].

Questo si basa su quattro steps di attività (osservabili in *Tabella2*), che l'HR management deve impegnarsi a perseguire se intende classificare l'azienda in cui opera come un "Fairness Workplace",

15. Alcuni esempi di comportamenti preferenziali possono essere: assegnare valutazioni e compensi migliori a parità di performance [Verberke & Kano, 2012; Chua et al., 2009], allocare le ricompense in funzione dei bisogni individuali dei dipendenti invece che per merito [Bennett et al., 2005] offrire maggiori probabilità di accedere a incarichi di leadership [Covin, 1994] ecc.

16. La Gru è considerata efficiente se assicura un'allocazione delle risorse ottimale, minimizza i tassi di turnover e assenteismo, promuove il commitment e la soddisfazione degli attori coinvolti (lavoratori e impresa) [Thibaut & Walker, 1975]

17. L'uguaglianza si definisce come una valutazione oggettiva del personale, secondo cui ogni attore deve ricevere esattamente lo stesso trattamento [Bronfenbrenner, 1973]. L'equità, invece è una pratica di valutazione basata sui contributi offerti, dunque non presuppone che tutti i soggetti siano trattati allo stesso modo. Una valutazione equa, dunque non presuppone di essere anche ugualitaria e viceversa [Van der Heyden, Blondel, Carlock, 2005].

ed un importante prerequisito: la famiglia proprietaria per poter perseguire l'obiettivo di equità deve prima di tutto desiderarlo, impegnandosi a non farsi sopraffare da sentimenti di altruismo familiare quando si presta a prendere decisioni [Lubatin et al., 2007].

Tabella 2 A fair process in the family business

Steps	Description	Course of Action	Responsible for Application
Pre-Requisite	Family business decision makers must be committed to fairness.	The family commits to implement and execute fair practices in the business workplace.	Family business owners, decision makers, or advisors.
Step One	Clearly explaining the expectations for entitlement.	The expectations for entitlement must be specified clearly to all employees before signing the employment contract.	Family business decision makers, human resources manager, or human resources employees.
Step Two	Giving equal opportunities to have a voice.	Before their first day at work, family business employees must know that they can freely and safely discuss their concerns about perceived unfair decisions.	Family business decision makers, human resources manager, or human resources employees.
Step Three	Considering the correctness of the unfair decision.	A committee can meet monthly to consider the correction of the alleged unfair decision voiced by the family or non-family employee.	Committee that can be composed of a representative of family business employees, the human resources manager, and a family owner.
Step Four	Consistently applying decisions across people and over time.	Decisions must be free of bias and consistently be applied to all employees.	Family business decision maker, human resources manager, or advisors.

Fonte: Samara & Arenas, 2017

Gli steps previsti dal modello sono:

1. Specificare accuratamente le aspettative in termini di competenze e abilità, che la FB ha nei confronti di tutti i dipendenti. “Tali aspettative devono riflettere le esigenze dell’impresa e dell’ambiente in cui essa opera” [Samara & Arena, 2017].
2. Entrambe le categorie di dipendenti devono avere pari opportunità di esprimere le proprie opinioni in relazione alle decisioni. Garantendo questo diritto, l’impresa ottiene un più chiaro e veloce flusso informativo, oltre ad un migliore clima aziendale.
3. Concedere ai lavoratori la sola possibilità di esprimersi, senza poi una reale applicazione delle loro idee nella realtà organizzativa diventa del tutto superfluo, è dunque fondamentale seguire i “consigli” dei dipendenti nel processo decisionale, ed eventualmente “correggere il tiro” nel caso emergano feedback negativi.
4. “Coerente applicazione delle decisioni tra le varie persone, nel corso del tempo e in accordo con i valori e le norme” [Van der Heyden et al., 2005]. Attraverso l’ultimo step l’impresa riesce così ad eliminare i pregiudizi tra lavoratori e mitigare i conflitti.

2.6 CONCLUSIONI

In questo secondo capitolo si è parlato delle attività della gestione delle risorse umane che maggiormente differiscono tra le imprese familiari e le altre tipologie organizzative: le persone e le relazioni.

In merito alle persone è stato chiarito come il capitale umano delle FB sia strutturalmente molto diverso rispetto alle NON-FB, e come anche al suo interno si configuri come una risorsa eterogenea per natura. Per quanto riguarda le relazioni invece, è stato chiarito come a causa delle dinamiche emotive sottostanti, la teoria dell'agenzia comunemente utilizzata in altri contesti economici, nel caso delle family firms non sia più uno strumento sufficiente a spiegare in maniera soddisfacente le relazioni. È stato inoltre esposto come le imprese familiari siano portate all'adozione di pratiche di gestione del personale talvolta non eque, e come esistano delle discriminazioni tra le due categorie di lavoratori che compongono la forza lavoro della FB.

Infine, è stato chiarito che per garantire una GRU efficiente è fondamentale che l'impresa si doti di un human capital equilibrato e un processo gestionale equo. Una domanda sorge però spontanea, se è sufficiente adottare un Fair process per una performance di successo perché le family firms continuino ad assumere comportamenti non equi? Esistono altri fattori, i quali guidano i comportamenti delle FB? Ed è necessario considerarli nell'analisi della GRU?

3. CAPITOLO TERZO-

IL SOCIAL EMOTIONAL WEALTH

3.1 INTRODUZIONE

Il capitolo conclusivo dell'elaborato, si focalizza sull'analisi dei fenomeni non economici che guidano il processo decisionale e l'operatività della famiglia proprietaria in azienda.

Il primo paragrafo è incentrato sulla dimostrazione dell'inadeguatezza della teoria dell'agenzia nello spiegare tali fenomeni nel contesto delle FB, prendendo come esempio le errate ipotesi che questa fornisce in merito alla propensione al rischio.

Il resto del capitolo invece si propone di spiegare un modello alternativo di analisi: la recente teoria del Social Emotional Wealth (SEW) di Gomèz Mejia et al. [2007], incentrata appunto sul concetto di "ricchezza socio-emotiva".

Dopo aver inquadrato l'argomento fornendo una definizione del termine, e aver dimostrato la validità empirica del modello verranno analizzati gli effetti che il SEW provoca sui comportamenti organizzativi e la performance dell'impresa. Nel quinto paragrafo verrà inoltre presentato un approfondimento su una scala di misurazione di questo evento: la Scala FIBER [Berrone, 2010].

Come è già stato chiarito nel primo capitolo, le imprese familiari hanno caratteristiche molto diverse dalle altre tipologie di organizzazione che non derivano solo dall'assetto proprietario, ma anche da altri fattori [Gomèz Mejia, Cruz et al., 2011]. Nel secondo capitolo è stata rinforzata l'idea che questi elementi non sono solamente di carattere economico e per questo risultano difficilmente dimostrabili e quantificabili. Per questa ragione, Gomèz Mejia et al. [2007] hanno sviluppato il "SEW model", per dare una spiegazione scientifica a questa moltitudine di elementi di carattere non finanziario.

3.2 INCOMPATIBILITÀ DELLA TEORIA DELL'AGENZIA

È possibile verificare l'inconsistenza della teoria dell'agente-proprietario nelle imprese familiari analizzando la propensione al rischio della famiglia proprietaria.

Dagli studi in materia di FB è risultato che queste tendono a diversificare meno l'attività rispetto alle NON-FB, anche se questo comporta un rischio economico superiore.

Volendo seguire la teoria economica classica, si potrebbe pensare che questa decisione derivi dal fatto che solitamente le diversificazioni richiedono grandi investimenti di capitale, di cui le imprese familiari di piccole dimensioni non dispongono.

Tuttavia, se si considerano gli aspetti emotivi sottostanti, si nota come una diversificazione si traduce in realtà, in una decentralizzazione del processo decisionale e in una riduzione dell'incontrastata autorità della famiglia¹⁸, nella misura in cui alcune delle business unit dovessero essere assegnate al controllo di manager non appartenenti al nucleo familiare [Gomèz Mejia et al., 2010].

Nei processi di diversificazione spesso intervengono finanziatori esterni quali venture capitalists e investitori istituzionali, ai quali la family firms si vede dunque costretta a cedere parte della proprietà [Gomèz Mejia, Hoskisson, Makri, Sirmon, Campbell, 2011].

Il risultato di totale mancanza di avversione al rischio, ottenuto con la teoria dell'agenzia è quindi errato. Infatti, la mancata diversificazione e ricorso al capitale di debito non implicano che i membri della famiglia ignorino totalmente le problematiche di carattere finanziario a cui l'impresa può andare incontro [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012], in verità per i dirigenti delle FB l'avversione al rischio si definisce in base al Social Emotional Wealth, il quale assume importanza prioritaria sull'avversione al rischio per perdite finanziarie [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012].

È per questa ragione che quando vengono a crearsi delle situazioni in grado minacciare il SEW, la famiglia è disposta a prendere delle decisioni che possono sembrare inspiegabili secondo la logica economico-finanziaria [Kalm, Gomèz Mejia, 2016], e magari anche sconvenienti per la performance, se queste sono necessarie a preservare la dotazione affettiva [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012].

Come è già stato chiarito in precedenza i rapporti di parentela all'interno di un sistema aziendale influiscono quindi pesantemente nella gestione e nelle dinamiche economiche [Bennet et al., 2005].

Ma se tali rapporti risultano inspiegabili attraverso la teoria dell'agenzia come possono essere quantificati e dimostrati empiricamente?

Per risolvere il problema dell'inadeguatezza della suddetta teoria nelle imprese familiari, nell'ultimo decennio è stato adottato un nuovo modello di valutazione: il "Sew Model"¹⁹.

Esso oltre a definire diverse tipologie di propensione al rischio per i membri della famiglia e per i non membri, riesce a dare una spiegazione a tutti quei fenomeni di carattere emotivo presenti nelle family firms.

18. Le FB sono raramente disposte a effettuare iniziative, ricorrendo al capitale di debito, perché appunto riduce la libertà decisionale e il SEW. La ricchezza emotiva oltre ad influenzare le scelte strategiche, guida anche le pratiche contabili [Gomèz Mejia et al., 2011].

19. Il modello SEW è in realtà un'estensione della precedente della teoria dell'agenzia elaborata dallo stesso Gomèz Mejia [Gomèz Mejia, Welbourne, Wiseman, 2000].

3.3 DEFINIZIONE DI SOCIAL EMOTIONAL WEALTH

Vista la recente nascita del concetto di Social Emotional Wealth (SEW), la letteratura non riesce ancora a fornirne una definizione unica e universalmente accettata; tuttavia, sono molti gli studiosi che hanno tentato di darne un'interpretazione; come è possibile osservare in *Tabella 3* [Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2015].

Volendo seguire la definizione di Gómez Mejía et al. [2007], i quali hanno coniato il termine, per Ricchezza socio-emotiva, si intende quell'insieme di valori di carattere affettivo, che una famiglia proprietaria riesce a ricavare dalla posizione di controllo occupata, in una data organizzazione [Gómez Mejía et al., 2007].

Questa si caratterizza per:

- l'illimitato esercizio della leadership da parte della famiglia [Schulze, Lubatkin, Dino, 2003], attraverso le varie generazioni [Casson, 1999],
- la forte influenza che la famiglia esercita sull'attività,
- la profonda identificazione con l'azienda, che solitamente porta lo stesso nome della famiglia, e il trasferimento dei valori familiari attraverso l'attività economica [Handler, 1990].

Tabella 3 SEW Definition

Authors	SEW definition
Gómez Mejía et al. (2007)	Non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty
Astrachan and Jaskiewicz (2008) ^a , Zellweger and Astrachan (2008) ^a	That part of willingness to accept unexplained by the financial value of the ownership stake and the private financial benefits of control accruing to the owners
Berrone et al. (2010)	The stock of affect-related value that the family has invested in the firm
Zellweger and Dehlen (2011)	The absolute difference between an owner's subjective value assessment and the objective market value for the ownership stake of a firm
Berrone et al. (2012)	The stock of affect-related value that a family derives from its controlling position in a particular firm
Cruz et al. (2012)	It represents an "affective endowment" that is intrinsically attached to kinship ties so that its presence affects the performance of firms

Fonte: Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2015.

Altri autori [Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Zellweger & Astrachan, 2008], definiscono il SEW come un sinonimo del "Emotional Value" (EV), ma è importante chiarire che non sono la stessa cosa, e per farlo è sufficiente analizzare una qualsiasi delle definizioni proposte in *Tabella 3*.

Scegliendo ad esempio la descrizione di Berrone et al. [2010], secondo cui la ricchezza socio-emotiva è un valore tipico della famiglia, è chiaro che il SEW è una caratteristica esclusiva delle FB che non può trovarsi in altre tipologie di aziende. [Martinez-Romero & Rojo-Ramírez, 2015].

La valenza emotiva al contrario, definendosi come la dotazione emozionale, derivante dalle relazioni dell'azienda, è presente in ogni tipo di organizzazione, familiare e non, in quanto ogni impresa ha delle relazioni da gestire, e le persone coinvolte apportano emozioni ai rapporti.

È possibile dunque concludere che ogni tipologia di business ha un contenuto emozionale, ma nelle family firms questo è maggiormente presente a causa delle più strette relazioni tra i membri.

Come anticipato nel primo capitolo, sono quindi le relazioni a determinare in confine SEW e EV e di conseguenza le differenze tra imprese familiari e non familiari [Martinez-Romero & Rojo-Ramírez, 2015].

3.4 VALENZA EMPIRICA DEL MODELLO

Il “SEW model” ha avuto fin da subito una base concettuale solida, grazie al fatto di essere profondamente ancorato alla teoria dell'agenzia [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012].

Inoltre, negli ultimi anni, Gomèz Mejia e altri, sono riusciti a ricavare un'evidenza empirica al loro modello dimostrando:

- come le FB preferiscano nominare in consiglio di amministrazione membri della famiglia, piuttosto che soggetti esterni, anche se questi non hanno le capacità necessarie per garantire una gestione efficiente [Gomèz Mejia, 2008].
- come nelle imprese familiari, i contratti d'agenzia per il team dei top manager (TMT) siano molto meno stringenti, se questo è composto da membri della famiglia, anche al prezzo di prestazioni non del tutto efficienti [Cruz, Gomèz Mejia, Beccera, 2010].
- che le imprese familiari tendono a voler mantenere una buona reputazione dei confronti comunità in cui sono inserite, anche quando non vi sono evidenti ricompense economiche a questo comportamento [Berrone et al., 2010].

Da tali evidenze emerge il primo fattore di successo del “SEW Approach”, ovvero la considerazione che questo assegna ai comportamenti collaborativi tra soggetti [Sundaramurthy & Lewis, 2003] e agli aspetti emotivi sottostanti [Baron, 2008], che la teoria dell'agenzia aveva fin a quel momento ignorato. Tuttavia, prendendo spunto proprio dalla suddetta teoria, il modello riconosce che le imprese familiari comunque operino secondo una logica imprenditoriale²⁰, e suggerisce anche che la famiglia possa occasionalmente comportarsi in modo opportunistico, qualora questo diventi condizione necessaria a preservare la dotazione affettiva [Gomèz Mejia et al., 2007].

La seconda caratteristica che è possibile ricavare dallo studio di Gomèz Mejia [2007] è che nelle family firms, i business problems vengono affrontati in un'ottica più emotiva che economica.

Le decisioni strategiche molto spesso derivano infatti da una valutazione dei fattori che influenzano la dotazione socio-emotiva dell'azienda, piuttosto che quella finanziaria.

L'ultimo aspetto che è importante sottolineare, è che la famiglia proprietaria si impegna particolarmente nel mantenimento della dotazione affettiva di cui dispone.

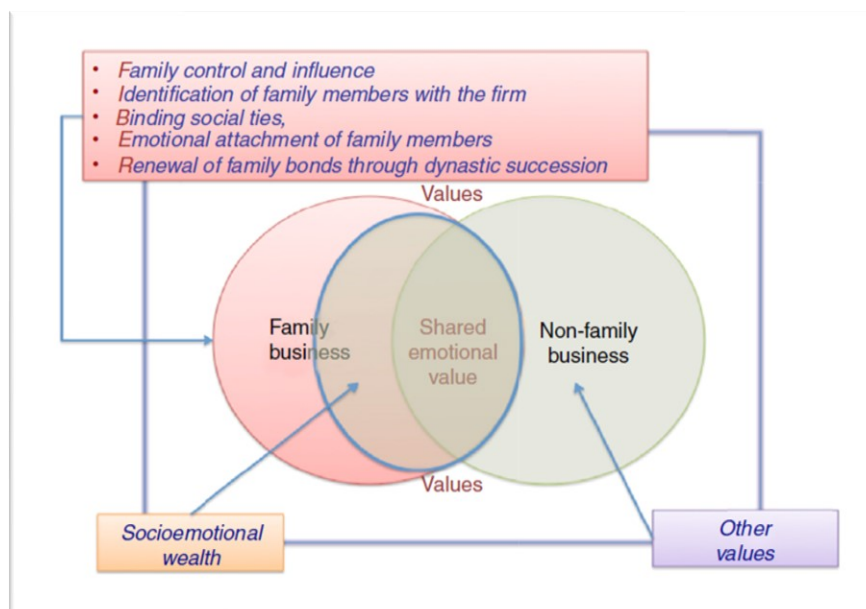
Questo forte desiderio di conservazione diventa così un elemento cruciale e prioritario del processo decisionale, influenzando i piani di gestione attuati come pure la performance di medio-lungo periodo in maniera sia positiva che negativa [Baron, 2006].

3.5 LA SCALA FIBER

Nel definire il SEW è stato possibile comprendere come la sua configurazione sia particolarmente complessa e facile da confondere con il concetto di EV [Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2015].

Nella *Figura 5* è possibile osservare come il SEW sia in realtà costituito da una componente di EV (intersezione di colore azzurro dei due insiemi), più un insieme di altri molteplici fattori peculiari solo delle family business (in colore rosa) [Zimmerman, 2008].

Figura 5 Business Values



Fonte: Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2015.

20. La famiglia è disposta ad accettare il costo di un maggiore rischio economico, solo se esso viene controbilanciato da un guadagno in SEW [Berrone, 2010].

A causa delle sue plurime dimensioni, risulta quindi abbastanza gravoso misurare l'entità del fenomeno con i soli dati statistici, quali la quota di proprietà e la percentuale di membri della famiglia nel consiglio di amministrazione [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012].

A questo proposito Berrone [2010], ispirandosi alla teoria sulle relazioni sociali, ha proposto un nuovo strumento di misurazione della Ricchezza socio-emotiva, basato su cinque dimensioni, denominato "FIBER Scale".

Le suddette dimensioni sono così definite:

– F = Family control and influence:

Questi elementi della gestione possono essere di carattere formale o informale e vengono esercitati in maniera diretta oppure indiretta.

Il controllo formale viene esercitato ricoprendo le posizioni di amministratore delegato o presidente del consiglio di amministrazione, mentre il controllo informale viene esercitato attraverso i legami di parentela²¹ e il personale carisma degli attori [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012]

– I = Family members' identification with firm:

La seconda dimensione del SEW fa riferimento alla sovrapposizione dell'identità della famiglia con quella dell'impresa [Dyer & Whetten, 2006].

Questa coincidenza di personalità fa sì che l'organizzazione sia considerata sia internamente che esternamente²² come un'estensione della famiglia stessa [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012].

– B = Binding social ties:

Come anticipato, le relazioni nelle FB si caratterizzano per gli alti livelli di fiducia [Coleman, 1990], sentimenti di solidarietà, altruismo [Uzzi, 1997] e il loro carattere è particolarmente vincolante. Questi profondi legami non si verificano esclusivamente tra i membri della famiglia ma si estendono anche ad una vasta serie di altri attori²³ [Miller, Jangwoo, Sooduck, Le Breton- Miller, 2009] i quali trasmettono esternamente i valori aziendali, promuovendo così un desiderio di impegno stabile per l'azienda, e di commitment.

21. Anche i membri della famiglia non ufficialmente riconosciuti nel Board of directors, hanno comunque la capacità di influenzare il business; questo perché intrattengono importanti relazioni con i soggetti impegnati nella leadership [Davis & Harveston, 1999; Greenhaus & Beutell, 1995].

22. Internamente l'identità influenza i comportamenti dei dipendenti, i processi e i prodotti [Carrigan & Buckley, 2008]. Esternamente, l'omonimia tra famiglia e impresa comporta per i membri del nucleo familiare una grossa responsabilità sociale e comunitaria [Craig & Dibrell, 2006] in merito all'immagine di sé che viene trasmessa [Micelotta & Raynard, 2011].

– E = Emotional attachment:

Nelle FB il confine tra famiglia e impresa è molto labile e dunque l'ampia gamma di emozioni²⁴ che caratterizzano l'assetto familiare, penetrano profondamente anche nel processo strategico e decisionale dell'attività [Epstein, Bishop, Ryan, Miller, Keitner, 1993]. Un forte attaccamento emotivo all'azienda costituisce un vantaggio importante per la GRU, esso infatti favorisce un abbassamento dei tassi di assenteismo [Block et al., 2005], un aumento del commitment [Dawson, 2012] e fa sì che i dipendenti siano più flessibili e disponibili²⁵.

– R = Renewal of family bond to the firm through dynastic succession:

L'ultima dimensione della Fiber Scale riguarda la sostenibilità transgenerazionale, che di fatto è uno degli aspetti centrali del SEW e più caratterizzanti dell'impresa familiare [Zellweger, Kellermanns, et al., 2011].

La famiglia proprietaria non considera l'azienda come una mera organizzazione economica, ma come "un'arto" della famiglia stessa e come una risorsa da lasciare in eredità alle generazioni future [Lee, 2006], è quindi orientata sul lungo periodo e si preoccupa della continuità e della sopravvivenza della sua impresa [Casson, 1999; Tagiuri & Davis, 1992].

3.6 LA CONTENT ANALYSIS: APPLICAZIONE DELLA FIBER SCALE

Dato il fatto che il SEW è "ancorato ad un profondo livello psicologico tra i membri della famiglia proprietaria" [Berrone et al., 2010] risulta particolarmente difficile catturare le dimensioni della scala FIBER (le quali si basano principalmente su sentimenti e percezioni) [D'Aveni e MacMillan, 1990] con gli strumenti investigativi classici.

A questo scopo, la "content analysis", basata sull'analisi dei report annuali, della corrispondenza, dei verbali delle riunioni aziendali ecc., sembra essere più appropriata.

Nonostante il maggior numero di informazioni che questa tecnica permette di acquisire, essa presenta comunque delle difficoltà nella trasformazione di questi dati in report concreti e misurabili [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012].

23. *Le Family firms, molto spesso hanno fornitori e clienti storici che pur non essendo effettivamente membri della famiglia, a causa delle forti relazioni che li legano all'azienda, sono visti come tali [Uhlener, 2006].*

24. *Le emozioni non sono un evento stabile, anzi si modificano continuamente a seconda delle diverse sfide che gli attori devono affrontare nella quotidianità organizzativa (es. recessione economica, crisi finanziaria, etc.) e familiare (es. successione, divorzio, etc.) [Shepherd, Wiklund, Haynie, 2009].*

25. *I dipendenti legati emotivamente all'impresa sono più propensi a svolgere lavoro straordinario, talvolta anche senza pretendere un compenso [Danes, Stafford, Haynes, Amara Purkar, 2009].*

Per questo motivo i ricercatori si servono di altre variabili, diverse dalle dimensioni del SEW, per decifrare le informazioni raccolte e attraverso avanzati sistemi informatici, collegarle a quelle previste dalla "FIBER scale".

A questo proposito, in *Tabella 4* è possibile osservare un'analisi econometrica su un campione IID di 43 aziende, in cui Berrone [2012] ha tentato di valutare le differenze tra FB e NON-FB, servendosi di altre variabili, denominate DICTION.

Tabella 4 Confronto variabili DICTION tra FB e NON-FB

Variable	Dimension	Family firm (Mean; N = 43)	Nonfamily firm (Mean; N = 43)	Significance
Temporal terms	Renewal of family bonds to firm	11.253	10.598	.10
Present concern		9.537	7.478	.05
Past concern		4.843	3.484	.05
Human interest	Binding social ties	8.183	6.456	.05
Cooperation		15.362	13.302	.10
Collectives		13.120	11.528	.05
Spatial terms		3.251	2.594	.10
Praise	Identification of family members with the firm	2.156	1.735	.05
Denial		2.770	2.501	.05
Embellishment		0.381	0.305	.10
Tenacity	Emotional attachment	16.540	14.306	.05
Aggression		1.050	1.503	.01
Blame		0.073	0.044	.10
Complexity	Various dimensions	4.946	4.806	.05
Optimism		50.041	50.337	.10
Realism		45.296	44.363	.05

Fonte: Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012

Nella prima colonna è possibile osservare una serie di variabili (DICTION), le quali sono state utilizzate per coprire le più ampie dimensioni FIBER, che sono invece elencate nella seconda colonna. Le colonne tre e quattro raffigurano i risultati della statistica *t di Student* rispettivamente per le FB e le NON-FB, mentre l'ultima colonna indica la significatività dei risultati.

Dallo studio della *Tabella 4*, si nota come le family firms presentino una maggiore apprensione per le questioni temporali rispetto alle altre imprese (FB $t=11.253$; NON-FB $t=10.598$), il che è compatibile con il desiderio di successione transgenerazionale (V dimensione della scala FIBER).

Le FB presentano valori del test superiori anche in variabili quali l'interesse umano e la cooperazione, le quali sono collegate agli stretti legami famigliari (III dimensione della scala).

Coerentemente con la II e IV estensione del SEW, le imprese famigliari presentano *t di Student* superiori in variabili quali ammirazione, rifiuto (per i non familiari) e tenacia [Berrone, Cruz, Gomèz Mejia, 2012].

È possibile concludere che attraverso la “content analysis” si sono ottenuti i risultati proposti da Gomèz Mejia [2007] in merito alle dimensioni di SEW, oltre a dimostrare la validità della scala di Berrone [2010].

Secondo Berrone et al., [2012], le variabili DICTION scelte per i test statistici non sono uniche e vincolanti, ma possono essere personalizzate a seconda dei contesti aziendali che si intende studiare. Questo aspetto ha un’importante implicazione, sottolinea infatti che la FIBER scale, avendo ampio spazio di manovra, è uno strumento molto performante per la misurazione della Ricchezza socio-emotiva, e per differenziare le FB dalle NON-FB, in un ambiente economico sempre più dinamico [Gomèz Mejia et al., 2011].

3.7 CONCLUSIONI

Attraverso lo studio di quest’ultimo capitolo è stato possibile dimostrare l’inconsistenza della teoria dell’agenzia nell’universo delle imprese familiari, nonostante questa sia molto usata per analizzare i problemi di gestione delle persone e delle relazioni nei contesti organizzativi.

In particolare, è stato dimostrato come le ipotesi riguardanti la propensione al rischio, proposte dalla suddetta teoria non abbiano un veritiero riscontro nella realtà delle family firms.

Nel corso del capitolo è stato esposto un modello di analisi alternativo: il “SEW Model” secondo cui le particolari differenze tra FB e NON-FB derivano dalla dotazione socio-emotiva che caratterizza le sole imprese familiari.

A seguito della definizione del SEW sono state presentate le dimensioni di cui questo si compone, e come queste si manifestano nei processi aziendali.

È stato inoltre studiata la “FIBER Scale”, uno strumento elaborato da Berrone [2010] per la misurazione delle grandezze che compongono la dotazione affettiva.

Infine, attraverso la “content analysis” è stato proposto un esempio pratico di applicazione della scala FIBER come dispositivo per indagare le differenze tra imprese familiari e non.

I risultati ottenuti attraverso l’analisi econometrica supportano l’idea che la scala di Berrone [2010] sia uno strumento efficiente per esprimere le dimensioni del SEW, e che il modello di Gomèz Mejia [2007] sia empiricamente valido a risolvere gli aspetti non economici che guidano i comportamenti della famiglia proprietaria.

BIBLIOGRAFIA

A. Riferimenti Bibliografici

- Amit, R., & Villalonga, B. (2014). Financial performance of family firms. *The Sage handbook of family business*, 157-178.
- Barnett, T., Long, R. G., & Marler, L. E. (2012). Vision and exchange in intra-family succession: Effects on procedural justice climate among nonfamily managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1207-1225.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Cesaroni, F. M., & Ciambotti, M. (2011). La successione nelle imprese familiari: profili aziendalistici, societari e fiscali. *La successione nelle imprese familiari*, 1-253.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 267–293.
- Costa G., Gianecchini M., (2019). *Risorse umane, persone, relazioni e valore*. The McGraw-Hill Education (Italy) s.r.l Milano.
- Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2014). *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. McGraw-Hill.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53, 69–89.
- *Economia e Finanza*, D. D. E. (2012). *Dizionario di Economia e Finanza [Dictionary of Economy and Finance]*. Firenze: Treccani.
- Faccio, M., & Lang, L. P. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65, 365–395.
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643-656.

- Gnan, L., & Songini, L. (2010). Ma è così vero che nelle imprese familiari non ci siano conflitti?... e che non ci sia bisogno di meccanismi per affrontarli? Quaderni di Management, 44, 18-32.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Hoskisson, R. E., Makri, M., Sirmon, D. G., & Campbell, J. (2011). Innovation and the preservation of socioemotional wealth in family controlled high technology firms. Unpublished manuscript, Texas A&M University, College Station.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. (2019). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*.
- Kalm, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409-411.
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “fredo effect”. *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.
- Mahto, R. V., Vora, G., McDowell, W. C., & Khanin, D. (2020). Family member commitment, the opportunity costs of staying, and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 108, 9-19.
- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9.
- O'Brien, K. E., Minjock, R. M., Colarelli, S. M., & Yang, C. (2018). Kinship ties and employee theft perceptions in family-owned businesses. *European Management Journal*, 36(3), 421-430.
- Salvato, C., Chirico, F., Melin, L., & Seidl, D. (2019). Coupling family business research with organization studies: Interpretations, issues and insights. *Organization Studies*, 40(6), 775-791.

- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385–417.
- Zimmerman, M.J. (2008). Intrinsic vs. extrinsic value.

B. Sitografia

- Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*. Available online at: <https://www.sciencedirect.com/>
- studio di AIDAF del 2014: Sito internet centro studi sull'impresa di famiglia "di padre in figlio". Available at <http://www.familybusinessoffice.it/it/ricerca.html>