



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

**Organizzazione e gestione del capitale
umano nelle imprese familiari**

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureanda Vittoria Rizzo

Matricola 1193750

Anno Accademico 2020/2021

Sommario

1.INTRODUZIONE & SINTESI.....	3
1.CAPITOLO PRIMO - GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E STRATEGIA	
AZIENDALE.....	5
1.1 Introduzione	5
1.2 Gestione delle risorse umane e performance organizzativa.....	6
1.3 Impresa familiare	8
1.4 Sovrapposizione istituzionale nelle imprese familiari	9
1.5 Imprese familiari e pratiche di gestione non formalizzate.....	11
1.6 Conclusioni	13
2.CAPITOLO SECONDO - <i>GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE</i>	
<i>FAMILIARI</i>.....	14
2.1 Introduzione	14
2.2 Bias di biforcazione	14
2.3 Circumplex model.....	18
2.4 Relazione tra principale e agente	21
2.5 Nepotismo	23
2.6 Conclusioni	24
3.CAPITOLO TERZO - <i>POLITICHE RETRIBUTIVE NELLE IMPRESE</i>	
<i>FAMILIARI</i>.....	26
3.1 Introduzione	26
3.2 Retribuzione delle risorse umane.....	26
3.3 Retribuzione biforcata nelle imprese familiari	28

3.4	Gruppo Caffo	30
3.5	Gestione del personale all'interno del gruppo	31
3.6	Conclusioni	33
4.	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	34
1.	Libri e articoli scientifici.....	34
2.	Report di ricerca e webgrafia.....	35

1. INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. Un fattore che assume notevole importanza all'interno di ogni impresa, è il capitale umano, che non va sottovalutato nelle scelte gestionali e che determinerà il raggiungimento o meno degli obiettivi aziendali previsti per il lungo periodo. Il potenziale successo di un'impresa dipende dalla sua capacità di attuare le strategie necessarie per raggiungere gli obiettivi istituzionali (Randeree e Al Youha, 2009). Tra le strategie da mettere in atto rientra, appunto, la gestione del capitale umano che si può considerare come una risorsa strategica per l'impresa. Il contesto economico in cui viviamo oggi, è caratterizzato dalla presenza di un particolare tipo di impresa: Il Family Business, che ha assunto un ruolo fondamentale nell'economia italiana e mondiale. Il numero di imprese familiari è sostanzialmente aumentato e insieme ad esso anche l'impatto che tale forma organizzativa ha avuto sul PIL del territorio di riferimento. Un recente studio di KPMG "Family Business, l'approccio KPMG ai temi delle imprese familiari" conferma, con i seguenti dati, quanto affermato precedentemente: in Italia le imprese familiari sono circa 800 mila e rappresentano circa l'85% del totale delle aziende ed il 70% degli occupati. Dunque, il presente elaborato ha lo scopo di indagare il ruolo della gestione del capitale umano all'interno delle organizzazioni, con un focus sulle imprese familiari.

Primo capitolo. Nel primo capitolo, dopo aver introdotto tre approcci per descrivere come sono collegati tra di loro (la gestione delle risorse umane, la struttura organizzativa, la strategia e l'ambiente), saranno analizzati dei modelli di gestione strategica delle risorse umane. Successivamente, utilizzando come punto di partenza la definizione di impresa familiare proposta da Corbetta nel 1995, si analizzeranno alcuni aspetti quali la crescita dei ricavi mostrata da questo tipo di impresa nell'ultimo decennio e la presenza, nell'economia mondiale di imprese familiari di grandi dimensioni. Il capitolo prosegue con l'analisi di due modelli consolidati: modello di Lansberg e il modello a Tre Cerchi, per descrivere un elemento che contraddistingue le imprese familiari dalle non familiari: la sovrapposizione istituzionale. Infine si utilizzeranno i concetti fin qui introdotti per rispondere alla domanda: "Perché le imprese familiari tendono a non formalizzare tutte le pratiche di gestione?"

Secondo capitolo. Nel secondo capitolo si studierà, dettagliatamente, la gestione delle risorse umane nell'impresa familiare, il concetto dal quale si parte è quello di “*bias di biforcazione*” ossia un trattamento asimmetrico a favore di un determinato gruppo di individui che operano all'interno dell'azienda; sarà dimostrato che non sempre il gruppo privilegiato corrisponde a quello dei lavoratori appartenenti alla famiglia. Il capitolo continua con l'analisi del “*Circumplex model*” per evidenziare in che modo una gestione bilanciata del capitale umano, che presuppone l'assenza di bias di biforcazione, è correlata positivamente con la performance aziendale. Successivamente, si studierà l'applicazione della teoria dell'agenzia e la teoria della gestione nelle imprese familiari, per comprendere il rapporto tra principale e agente tenendo conto dei diversi gruppi di individui. Il capitolo si conclude con l'analisi del fenomeno del nepotismo.

Terzo Capitolo. Nel terzo ed ultimo capitolo, saranno ripresi i concetti introdotti nei due capitoli precedenti in tema di gestione delle risorse umane nelle imprese familiari per dimostrare come i risultati ottenuti, sono confermati, anche se si analizza una determinata pratica di gestione per esempio la retribuzione. Tale pratica gestionale, sarà introdotta tramite lo studio del modello di Porter e Lawler per comprendere il ruolo della ricompensa nello studio del legame tra sforzo, prestazione e soddisfazione. Nel paragrafo successivo, sarà descritta la presenza, di politiche retributive biforcute e si risponderà alla domanda, che arrivati a questo punto dell'analisi sorge spontaneamente, ossia: “Quale gruppo aziendale percepisce salari superiori e cosa determina questa scelta di favoritismo?” La fine del capitolo è dedicata allo studio di un caso aziendale, prendendo come punto di riferimento la Distilleria F.lli Caffo sarà dimostrata la rilevanza a livello pratico dei concetti espressi a livello teorico tramite modelli e teorie consolidate.

1. CAPITOLO PRIMO - GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E STRATEGIA AZIENDALE

1.1 Introduzione

Una recente ricerca di KPMG, “Mastering a comeback. How family businesses are triumphing over COVID-19” (2021) dimostra come le imprese familiari siano riuscite a reagire all’impatto del COVID-19 grazie alla loro struttura.

Le imprese familiari, a differenza delle imprese non familiari, nella definizione degli obiettivi da raggiungere nel medio-lungo periodo, non si focalizzano solo su indicatori finanziari ma considerano anche aspetti socio–emotivi come la successione generazionale e il controllo familiare.

Tali indicatori (finanziari e *socio-emotional*) influenzano le scelte di gestione e contribuiscono alla misurazione dei risultati aziendali.

D’altro canto, è evidente che queste propensioni non coinvolgono solo le persone che appartengono al network familiare, ma si estendono a tutte le maestranze dell’impresa. È per questa ragione che la gestione delle risorse umane in queste imprese gioca un ruolo chiave.

Per tal motivo, in questo capitolo, dopo aver introdotto il significato di gestione delle risorse umane, analizzerò attraverso tre approcci la relazione che intercorre tra gestione delle risorse umane, struttura organizzativa e strategia.

Tale analisi, rappresenta, dunque, il primo step per descrivere, attraverso modelli consolidati, in che modo la gestione strategica delle risorse umane possa influenzare la performance organizzativa di un’impresa.

Successivamente, sposterò il focus sull’impresa familiare, soffermandomi su alcuni concetti utili per comprendere l’importanza che tale soggetto economico ha assunto nelle economie mondiali.

Nel paragrafo successivo, utilizzerò il modello di Lansberg (1983) e il modello a Tre Cerchi (Tagiuri e Davis, 1970) per descrivere la sovrapposizione istituzionale che distingue l’impresa familiare dall’impresa non familiare. Dall’analisi del modello di

Lansberg si deduce come tale sovrapposizione influenza, quotidianamente, le scelte organizzative. Il modello a Tre Cerchi, invece, sarà proposto per chiarire in che modo la sovrapposizione dei tre sistemi: famiglia, business e proprietà, identifica i ruoli che un individuo può ricoprire.

Infine, spiegherò perché le imprese familiari tendono a non formalizzare le pratiche di gestione, soffermandomi sui processi di gestione delle risorse umane. Poiché alcuni studi hanno mostrato che la formalizzazione dei processi aziendali è correlata positivamente con la performance organizzativa, analizzerò il caso in cui si decide di sostituire le pratiche non formali con pratiche formali.

1.2 Gestione delle risorse umane e performance organizzativa

Per capire cosa influenza le scelte di un'impresa, in tema di gestione del capitale umano, è necessario introdurre tre approcci.

Tali approcci, hanno una caratteristica in comune: alla base c'è comunque il rapporto tra strategia, struttura e gestione delle risorse umane.

Utilizzando la definizione proposta da Ulrich *et al.* (2013), consideriamo la gestione delle risorse umane come un insieme di pratiche attraverso cui le persone sono gestite all'interno delle organizzazioni; con il termine struttura, invece, si fa riferimento alla struttura organizzativa che può assumere tre configurazioni: divisionale, funzionale, o a matrice, e indica il modello adottato dall'impresa, per esempio, per gestire e coordinare le attività; la strategia rappresenta l'orientamento di lungo periodo di un'organizzazione.

- L'approccio lineare, considera la struttura come variabile dipendente dalla strategia che è definita dall'imprenditore e che dunque rappresenta la variabile indipendente. Dopo aver allineato la struttura alla strategia si definiscono le risorse umane necessarie per l'organizzazione.
- L'approccio interdipendente, invece, cerca di superare i limiti mostrati dall'approccio lineare e attribuisce un ruolo fondamentale all'ambiente che circonda l'azienda. Dunque, non considera una relazione lineare perché la scelta della strategia è soggetta a due vincoli: l'ambiente e le scelte fatte in passato.
- L'approccio evolutivo considera l'organizzazione come un sistema, la cui trasformazione è generata dall'interazione tra ambiente e soggetto. Si deve

comunque tener conto del fatto che tra azienda e sistema esiste una relazione biunivoca, poiché l'azienda influenza l'ambiente e viceversa.

Gli approcci sopra descritti, sono importanti per comprendere che le scelte relative alla gestione del personale non sono isolate dalla gestione aziendale e che dipendono da altri fattori.

La gestione strategica delle risorse umane (d'ora in poi, SHRM) è stata definita come lo sviluppo di un insieme coerente e allineato di pratiche, programmi e politiche per facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici delle organizzazioni (Mello, 2011).

I modelli più noti di SHRM sono:

- prospettiva universalistica (best practice),
- prospettiva contingente (best fit),
- resource based view,
- modello Abilità, Motivazione, Opportunità (A.M.O.).

Secondo la *prospettiva universalistica*, le pratiche di gestione delle risorse umane, che generano vantaggio competitivo, sono uguali per tutte le organizzazioni e vengono identificate con il nome High-Performance Work Practices.

In netta contrapposizione, si pone la *prospettiva contingente* secondo la quale le pratiche di gestione non possono essere determinate a priori e dipendono da alcune variabili, quali la dimensione dell'organizzazione e il settore in cui opera. Inoltre, tale prospettiva mette in risalto la flessibilità delle pratiche di gestione, che, invece, manca nella prospettiva universalistica e permette ad un'organizzazione di adottare diverse pratiche in diverse circostanze, assicurando che qualsiasi pratica utilizzata sia la più adatta a quella situazione e quindi produce il miglior risultato (Iqbal, 2019).

La *prospettiva configurazionale*, presuppone l'esistenza di gruppi (*bundle*) di attività di gestione del capitale umano, che influenzano positivamente la performance. Le attività di gestione del personale devono essere coerenti con la strategia (*vertical fit*) e allineate tra di loro (*horizontal fit*).

Secondo la *Resource based view*, il vantaggio competitivo è generato dalle risorse presenti all'interno dell'organizzazione, dove per risorse si intendono: capacità, competenze individuali e organizzative e abilità. Tali risorse sono eterogenee, uniche e difficilmente imitabili.

L'ultimo modello, da prendere in considerazione, per l'analisi del legame tra gestione delle risorse umane e performance aziendale, è il modello *A.M.O.*, formulato da Boxal e Purcell (2016), secondo cui, la performance dipende da: abilità, motivazione, opportunità. $P = f(A,M,O)$. Innanzitutto è necessario migliorare le abilità dei lavoratori attraverso strumenti quali formazione, reclutamento, per poi alimentare la loro motivazione affinché adottino comportamenti coerenti con gli obiettivi organizzativi. L'ultimo compito dell'impresa, per fare in modo che l'attività dei lavoratori si trasformi in performance è offrire opportunità ai lavoratori, per esempio, offrire strumenti e contesti adeguati.

1.3 Impresa familiare

Un'azienda, si considera familiare, quando una o poche famiglie collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa (Corbetta, 1995).

Un recente studio ha dimostrato che in media le imprese familiari crescono del 2% in più delle imprese non familiari (Miroshnychenko *et al.* 2020).

Tale risultato è confermato dalla figura 1, che illustra la crescita dei ricavi, confrontando imprese familiari e non familiari nel periodo di riferimento che va dal 2010 al 2019.

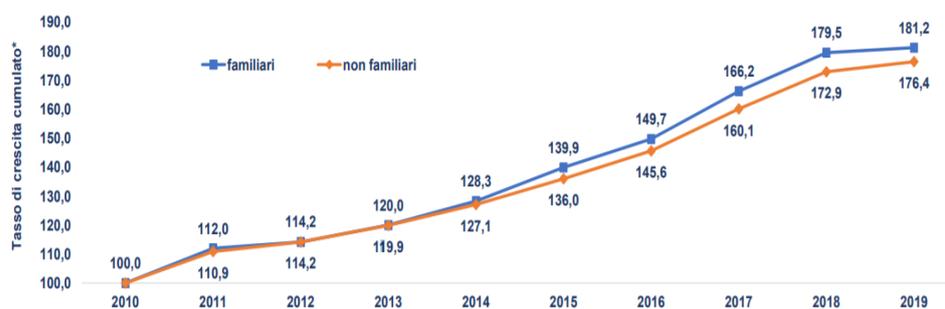


Figura 1: Tasso di crescita delle aziende familiari. Fonte: XII Osservatorio AUB, 2021

Un ulteriore aspetto da considerare, quando si parla di impresa familiare, è la sua dimensione. Si tende ad identificare l'impresa familiare come piccola impresa, tale identificazione è in parte vera, poiché per la maggior parte, si tratta di imprese di piccole o medie dimensioni, ma ciò non vuol dire che nelle economie mondiali non siano presenti imprese familiari di grandi dimensioni.

Utilizzando la definizione adottata dall'Unione Europea, secondo la quale, si considera grande impresa, un'impresa con più di 250 addetti e un fatturato di 50 milioni di euro, si possono identificare alcune imprese familiari italiane e non, che rientrano nell'insieme circoscritto da questa definizione. La tabella 2 fornisce alcuni esempi di imprese familiari che rispettano i criteri sopra definiti.

Impresa	Anno	Addetti	Fatturato (miliardi)
Ferrero	2019	33.003	€11,40
Walmart	2019	2.000.000	\$514,00
Volkswagen	2019	671.025	€ 252,63

Tabella 2: Esempi di grandi imprese familiari.

Fonte: Report annuale Walmart 2019; report annual Volkswagen 2019; sito Ferrero

Dopo aver dimostrato che le grandi imprese familiari sono presenti nelle economie mondiali, la questione da approfondire è la distribuzione di tali imprese. Dal grafico 3, che illustra la distribuzione delle 500 più grandi imprese familiari nel 2019, si deduce che la maggior parte delle imprese familiari più grandi si trova in Europa.

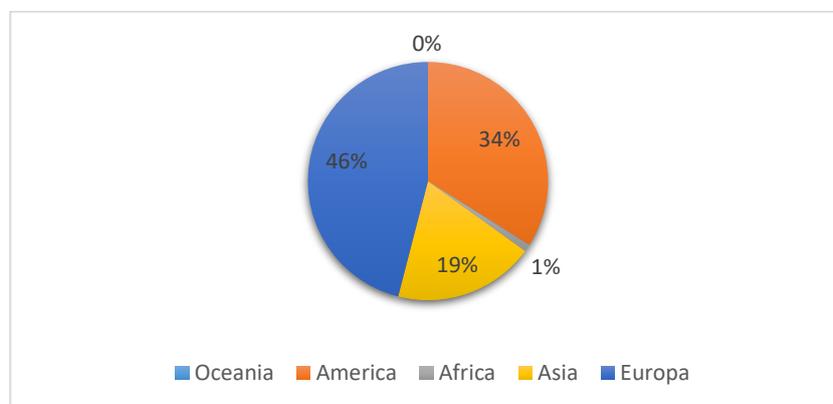


Grafico 3: Distribuzione imprese familiari

Fonte: EY e l'Università di San Gallo Global Family Business Index, 2019

1.4 Sovrapposizione istituzionale nelle imprese familiari

Le imprese familiari, sono comunemente identificate come il risultato dell'interazione di due sistemi: la famiglia e l'impresa. Tale caratteristica, è nota come sovrapposizione

istituzionale, (*institutional overlap*) ed è illustrata nella figura 4, che dimostra come, spesso, gli obiettivi della famiglia non coincidono con quelli del business.

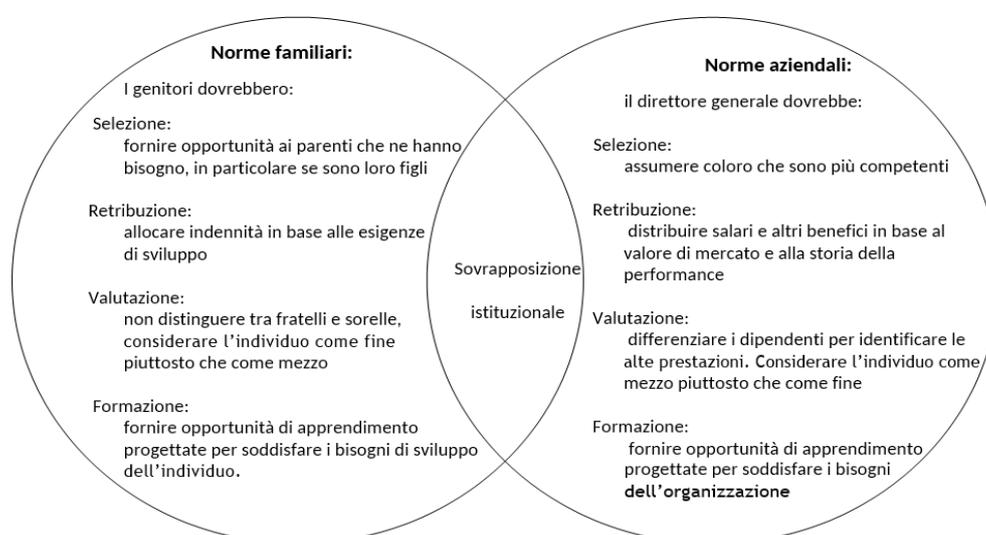


Figura 4: Sovrapposizione istituzionale nelle imprese familiari. Fonte: Lansberg, 1983.

Il dominio degli affari enfatizza gli obiettivi economici centrati sul business (BCE). Il dominio della famiglia sottolinea gli obiettivi non economici (FCNE) (Han, S., & Chung, H.-M. 2020).

La sovrapposizione istituzionale si manifesta, per esempio, durante la fase di selezione del personale e di valutazione, perché le norme familiari, tendono a privilegiare i legami di sangue e l'appartenenza alla famiglia, mentre gli aspetti come la prestazione, le competenze, aspetti fondamentali dal punto di vista aziendale, passano in secondo piano. Dunque, è necessario implementare una strategia organizzativa che possa coniugare le esigenze economiche e familiari, in modo da evitare conflitti che compromettano la stabilità dell'intera impresa e si possa raggiungere l'equilibrio. Alcuni studi, però, hanno posto l'attenzione sul fatto che la sovrapposizione istituzionale non è sempre sinonimo di conflitto. Per capire quando si configura come vantaggio e quando come svantaggio (causa di conflitto), utilizziamo il modello del ciclo di vita di un'impresa, che identifica le seguenti fasi: nascita, sviluppo, maturità e declino. Nelle prime fasi di vita dell'impresa, ossia nascita e sviluppo, tale sovrapposizione rappresenta un vantaggio per l'impresa, successivamente, dalla fase di maturità si trasforma in causa di conflitto, perché l'impresa affronta questioni legate, per esempio, allo sviluppo del business e al cambiamento.

Tale sovrapposizione, inoltre, può essere dimostrata introducendo il modello a Tre Cerchi, proposto nel 1970 da due studiosi: Rento Tagiuri e Jhon Davis, i tre sistemi sono appunto: famiglia, proprietà e impresa.

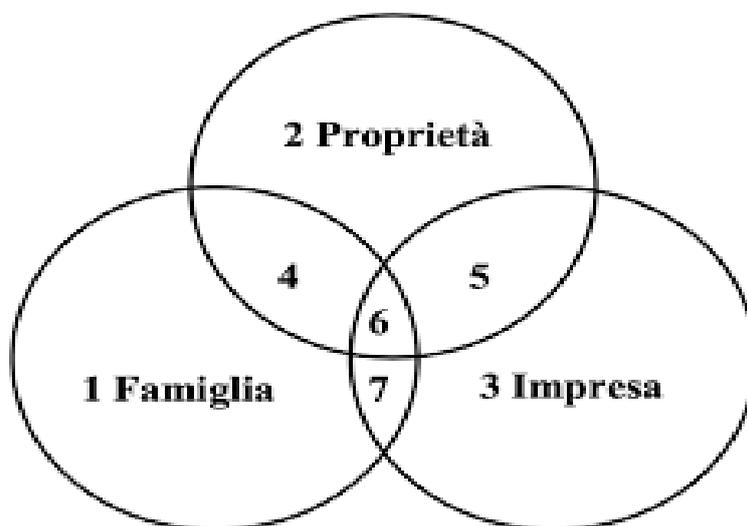


Figura 5: Modello a Tre Cerchi

Analizzando la figura 5 si nota che la sovrapposizione dei tre sistemi, identifica sette ruoli che un membro può ricoprire all'interno dell'impresa. I primi tre sono ruoli non derivanti da alcuna sovrapposizione, gli altri, invece, sono il risultato dell'intersezione tra due o tutti i sistemi.

1. Membro della famiglia proprietaria
2. Proprietario esterno alla famiglia
3. Manager esterno alla famiglia.

Ruolo che emerge dall'intersezione tra sistema:

4. Famiglia e proprietà: membro della famiglia e proprietario
5. Impresa e proprietà: manager esterno alla famiglia
6. Famiglia e impresa: membro della famiglia nella direzione di impresa
7. Famiglia, impresa e proprietà: membro della famiglia, proprietario e manager

1.5 Imprese familiari e pratiche di gestione non formalizzate

La maggior parte delle imprese familiari è di piccola o media dimensione, e, per tal motivo, non è necessario mettere in atto processi decisionali formalizzati, i quali possono

risultare problematici e costosi. Inoltre, la formalizzazione di tali pratiche, viene vista come una perdita di controllo delle relazioni con i dipendenti. (Koch e De Kok, 1999). Un'altra possibile spiegazione alla formalizzazione delle pratiche, è fornita dalla *teoria dell'agenzia*. La relazione di agenzia è definita da Michael Jensen e William H. Meckling (1976) come: "un contratto in base al quale uno o più persone (il principale) obbligano un'altra persona (l'agente) a ricoprire per suo conto una data mansione". La tipica relazione tra principale – agente è quella tra imprenditore e dipendente. Poiché nelle imprese familiari, tendenzialmente, il principale e l'agente sono legati da vincoli di parentela, emerge meno la necessità di formalizzare le pratiche.

L'informalità può caratterizzare tutte le funzioni aziendali, per approfondire tale aspetto, si fa riferimento ad un'attività svolta dalla funzione gestione delle risorse umane: l'attività di retribuzione. Da un lato si può pensare di formalizzare i processi perché formalizzare, per i lavoratori è sinonimo di equità e, dunque, si avrebbero effetti positivi sulla performance, dall'altro lato, però, potrebbe avere effetti negativi.

Il modello di Adams (1965), è utile per comprendere come l'equità percepita dai lavoratori influenzi la loro performance. Adams, dunque, afferma che la motivazione aumenta all'aumentare dell'equità percepita che, non dipende solo dalla ricompensa percepita dal singolo individuo, ma anche, dal confronto con le ricompense degli altri. La motivazione e la performance degli individui sono correlate positivamente e ciò si traduce in un vantaggio per l'impresa. Gli effetti negativi, invece, sono spiegati dai maggiori costi, ma anche dal fatto che formalizzare la funzione di retribuzione potrebbe limitare la possibilità per i dipendenti di negoziare il loro salario e i loro benefici, il che potrebbe diminuire la loro motivazione (Marlow e Patton, 2002). Dunque, l'impresa familiare deve bilanciare i vantaggi e gli svantaggi derivanti dalla formalizzazione delle pratiche.

Recenti studi dimostrano che la formalizzazione ha un effetto positivo sulla performance aziendale, quindi le imprese provano ad attuare tale cambiamento, ma emergono, situazioni in cui il passaggio da pratiche non formalizzate a pratiche formalizzate risulta più semplice. Poiché tale trasformazione potrebbe già essere vissuta un'alterazione eccessivamente radicale nell'azienda di famiglia, cedere questa responsabilità ad un estraneo potrebbe essere percepita come possibile minaccia e rischiosa perdita di controllo per l'impresa familiare (Goffee e Scase, 1985). Per tal motivo, la gestione formale delle imprese familiari non genera instabilità se l'amministratore delegato (CEO)

è un membro della famiglia, perché rispetto ad un CEO esterno, conosce i problemi e i valori della famiglia, dunque gli altri membri dell'azienda, sono fiduciosi sul fatto che non attuerà comportamenti opportunistici.

1.6 Conclusioni

In questo capitolo, è stata introdotta la funzione gestione delle risorse umane, evidenziando, attraverso modelli consolidati, in che modo tale funzione influenza la performance organizzativa. Per continuare l'analisi, è stato introdotto un particolare tipo di impresa: l'impresa familiare.

La definizione di impresa familiare ha messo in luce la sovrapposizione istituzionale che si crea tra norme familiari ed aziendali, sovrapposizione che è stata approfondita attraverso l'analisi del modello di Lansberg ed il modello a Tre Cerchi, per identificare i ruoli che emergono dall'intersezione dei tre sistemi.

In conclusione è stata affrontata la questione della formalizzazione dei processi aziendali, cosa determina tale scelta e che tipo di CEO dovrebbe esserci per attuare il cambiamento da pratiche non formali a pratiche formali.

Nel prossimo capitolo, l'analisi diventerà più dettagliata, perché utilizzando come punto di partenza i concetti introdotti in questo capitolo, analizzerò i metodi di gestione dei dipendenti adottati dal manager dell'impresa familiare.

2. CAPITOLO SECONDO -

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE FAMILIARI

2.1 Introduzione

In questo capitolo, utilizzando come punto di partenza i concetti introdotti nel capitolo precedente, descriverò dettagliatamente le pratiche di gestione delle risorse umane nelle imprese familiari.

Inizierò, dunque, con lo studio dei gruppi che si creano all'interno dell'impresa familiare e che determinano differenze di trattamento tra i lavoratori che sono membri della famiglia e lavoratori che non lo sono.

Analizzerò, attraverso il *Circumplex model*, in che modo una gestione equilibrata della famiglia implica una buona gestione delle risorse umane e di conseguenza un'elevata performance organizzativa.

Successivamente, introdurrò due teorie di notevole importanza in tema di gestione delle risorse umane: la teoria della gestione e teoria dell'agenzia.

Particolare attenzione sarà dedicata al nepotismo analizzando in che modo influenza la performance aziendale.

2.2 Bias di biforcazione

Nello studio dell'impresa familiare, si deve tener conto della presenza di lavoratori esterni alla famiglia, non si deve considerare l'impresa familiare come sinonimo di impresa in cui tutti i lavoratori appartengono alla famiglia.

La sovrapposizione istituzionale, descritta nel primo capitolo, si manifesta anche nel momento in cui si studiano comportamenti attuati dal manager per gestire il personale, poiché si notano differenze di trattamento tra un membro interno ed esterno alla famiglia.

I lavoratori esterni alla famiglia, percepiscono comportamenti di favoritismo verso i membri della famiglia e tale favoritismo porta a percezioni di violazione del contratto psicologico (Hoon *et al.* 2019).

Con il termine contratto psicologico non si fa riferimento ad un documento sottoscritto da due parti, ma alle aspettative che il lavoratore ha nei confronti dell'azienda e viceversa, (prima che le due parti entrino in contatto).

Nel momento in cui il lavoratore entra in contatto con l'azienda, gli scenari possibili sono due:

1. il contratto viene rispettato, cioè le aspettative del lavoratore corrispondono alla realtà, l'individuo si sente soddisfatto e coinvolto nel raggiungimento dei risultati aziendali e dunque aumenta la propria performance;
2. il contratto non è soddisfatto, perché le aspettative di entrambe le parti non corrispondono alla realtà, come nel caso in cui si manifestino comportamenti di favoritismo, magari dalle informazioni raccolte riguardo l'azienda non emergevano situazioni di favoritismo, ma una volta entrato in azienda, l'individuo nota l'esistenza di comportamenti asimmetrici, non si sente coinvolto come pensava e ciò implica una rottura del contratto, la cui conseguenze sono: una diminuzione della performance, un alto tasso di assenteismo o di turnover, che avranno ripercussioni sulla gestione aziendale.

I membri della famiglia, ricevono trattamenti diversi dai lavoratori non appartenenti alla famiglia, tale fenomeno viene identificato come bias di biforcazione.

Ghee, Ibrahim, e Abdul-Halim (2015), hanno scoperto che ai dipendenti non familiari vengono offerte opportunità di promozione limitate nelle aziende familiari.

Jennings, Dempsey, e James (2018), nel loro studio, dichiarano, però, che non sempre il trattamento asimmetrico è a favore dei membri della famiglia, in alcuni casi, i lavoratori non familiari sono favoriti.

Dunque si individuano diverse tipologie di bias di biforcazione, a seconda del gruppo che viene favorito: lavoratori membri della famiglia oppure no.

- Forte biforcazione verso i membri della famiglia, emerge quando tutte le pratiche favoriscono i membri della famiglia e nessuna pratica a favore dei non familiari;
- Biforcazione debole, si differenzia dalla biforcazione forte perché solo alcune pratiche e non tutte favoriscono i membri della famiglia;
- Nessuna biforcazione: non ci sono differenze di trattamento tra i due gruppi;

- Biforcazione bivalente: alcune pratiche favoriscono i non familiari e altre i familiari;
- Biforcazione debole: nessuna pratica favorisce i membri familiari e alcune pratiche favoriscono i membri non appartenenti alla famiglia;
- Biforcazione forte; nessuna pratica a favore dei membri familiari e tutte favoriscono i membri non familiari.

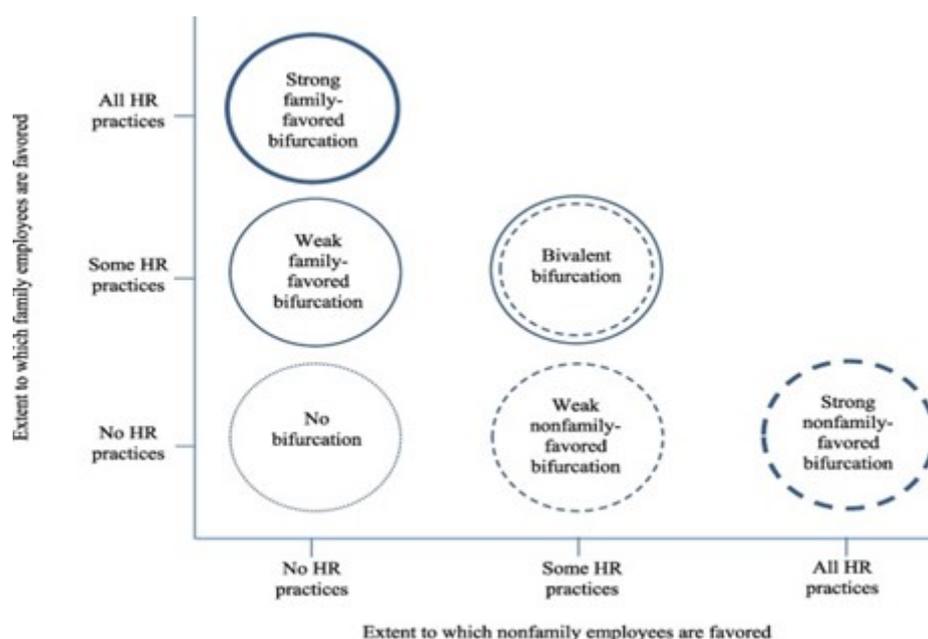


Figura 6: Tipologie di bias di biforcazione. Fonte: Jennifer E. Jennings et. al 2018

L'insieme "membri della famiglia", però, non si può considerare omogeneo, poiché all'interno si distinguono due sottoinsiemi eterogenei tra di loro, ma omogenei al proprio interno. I due sottoinsiemi sono: lavoratori consanguinei e non consanguinei e anche tra di loro si manifesta un bias di biforcazione.

Tale divisione, all'interno dell'azienda, è illustrata nella figura 7, in cui il cerchio centrale indica il fondatore, il secondo i membri familiari consanguinei, il terzo membri della stessa famiglia del fondatore, ma non consanguinei, all'esterno i membri non appartenenti alla famiglia.

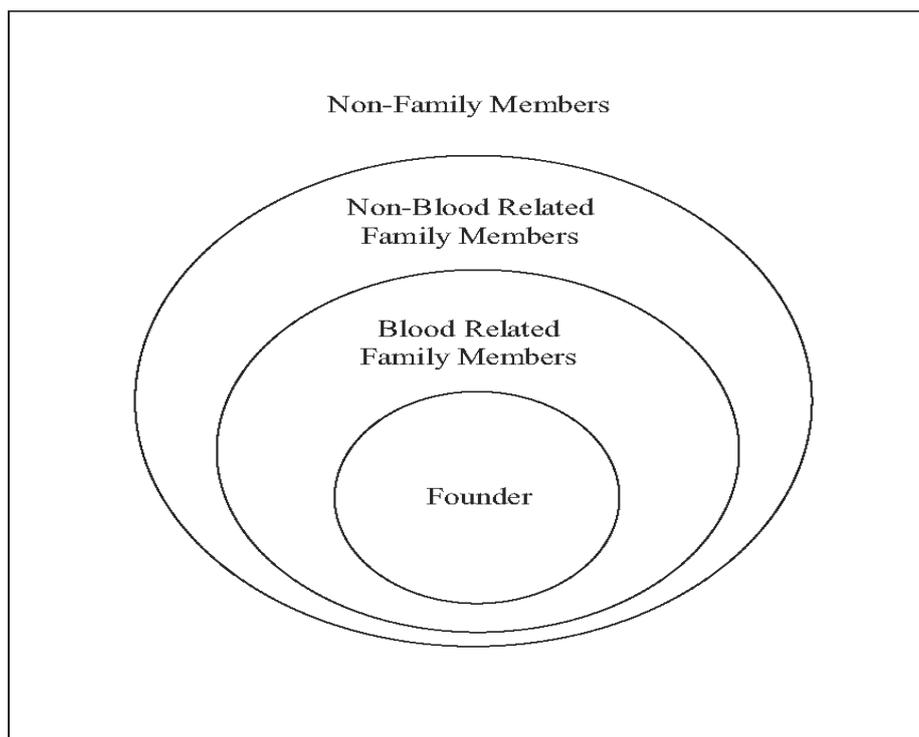


Figura 7: Gruppi all'interno dell'azienda. Fonte: Kim, T., & Marler, L. (2020).

Gli studi, che hanno fatto riferimento alla *teoria dell'identità sociale* proposta da Tajfel e Turner nel 1979, sono arrivati alla conclusione che la parentela di sangue è una determinante del trattamento asimmetrico dei lavoratori.

Per spiegare tale teoria, si parte dall'assunzione di base, secondo cui l'identità di una persona è composta da due elementi: l'identità sociale e personale. L'identità sociale si configura come l'appartenenza ad un determinato gruppo, mentre l'identità personale comprende le caratteristiche individuali.

L'identità sociale ha tre dimensioni:

- Cognitiva: sentirsi parte di un gruppo.
- Valutativa: associa un valore al fatto di sentirsi parte del gruppo.
- Emotiva: presuppone un coinvolgimento emotivo dell'individuo all'interno del proprio gruppo.

L'individuo tende a distinguere il proprio gruppo di appartenenza (ingroup) da quelli di non appartenenza (outgroup). Per arrivare a questa valutazione, Tajfel e Turner identificano tre fasi del processo mentale dell'individuo:

1. Categorizzazione: durante questa prima fase, gli individui vengono identificati a seguito di un raggruppamento per categorie.
2. Identificazione sociale: l'individuo adotta l'identità del gruppo in cui si è identificato.
3. Confronto sociale: implica un confronto tra il gruppo a cui l'individuo appartiene e gli altri gruppi.

2.3 Circumplex model

Il *circumplex model* è stato proposto da Olson nel 1979 per trovare la fonte del bias di biforcazione; analizzando il funzionamento della famiglia, egli presuppone che si inneschi una reazione a catena secondo cui uno squilibrio all'interno della famiglia influisce sulla gestione del personale e ciò avrà ripercussioni sulla performance aziendale.

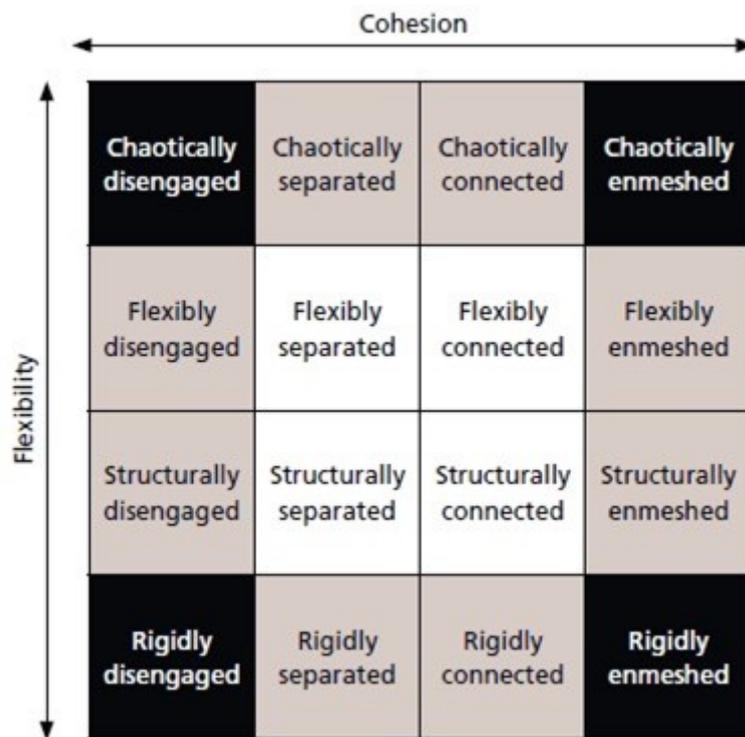


Figura 8: Circumplex model. Fonte: (Joshua J. Daspit, et. al 2018)

Per analizzare la figura 8, si parte dall'analisi delle variabili rappresentate sugli assi. Sull'asse delle ordinate giace la variabile flessibilità con un range che va da basso ad alto, sull'asse delle ascisse, invece, la variabile coesione anch'essa compresa tra due estremi: basso e alto.

La coesione familiare è definita come "il legame emotivo che membri della famiglia hanno l'uno verso l'altro"; la flessibilità familiare si riferisce alla "quantità di cambiamenti nella leadership, nelle relazioni di ruolo e nelle regole di relazione" (Olson, 2000).

Dalla matrice emergono sedici possibili configurazioni, che rappresentano strutture familiari più o meno equilibrate.

I riquadri collocati agli estremi della matrice: caoticamente disimpegnato, caoticamente intrecciato, rigidamente disimpegnato e rigidamente intrecciato rappresentano situazioni di squilibrio familiare, i riquadri centrali, invece, identificano situazioni di equilibrio.

Per studiare in che modo il sistema familiare si relaziona con il sistema aziendale, nel momento in cui l'impresa cresce ed emergono differenze di trattamento tra membri familiari e non familiari, si utilizza la figura 9.

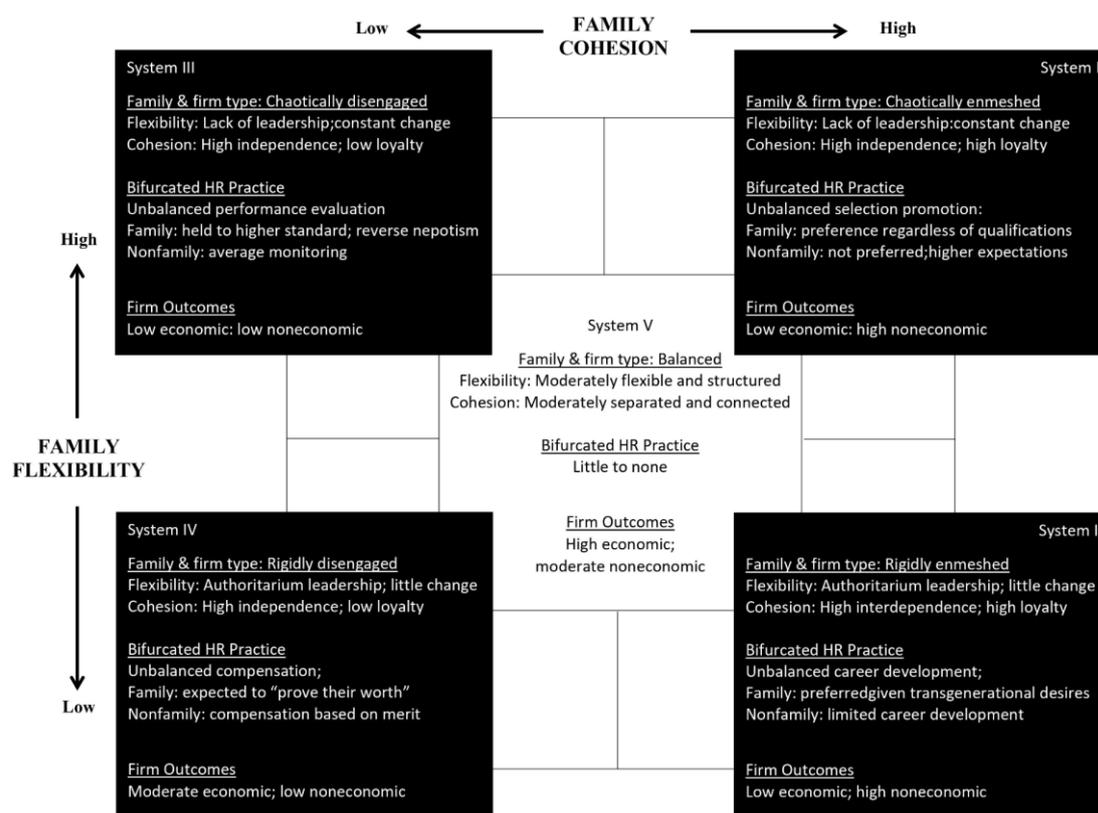


Figura 9: Circumplex model applicato all'impresa familiare. Fonte: (Joshua J. Daspit, et. al 2018)

Le variabili rappresentate sugli assi sono le stesse della figura 8. In figura 9, però sono presenti cinque riquadri identificati con il nome di sistema.

Sistema I: Caoticamente intrecciato (chaotically enmeshed)

Al sistema I corrispondono alti livelli di coesione familiare e flessibilità, tale sistema è caratterizzato da mancanza di leadership, costante cambiamento, alta interdipendenza e lealtà tra i membri della famiglia.

Per quanto riguarda le pratiche di gestione delle risorse umane, richiamando il concetto di sovrapposizione istituzionale, si nota che, a causa dell'alto livello di coesione, le norme familiari prevalgono su quelle aziendali, poiché si tende, per esempio ad assumere i membri della famiglia, anche se l'assunzione dei membri non familiari potrebbe avere effetti positivi sulla performance. Si evince la presenza del nepotismo, e ciò si traduce in bassi risultati economici (aziendali) ed elevati risultati non economici (ricchezza socio-emotiva).

Sistema II: Rigidamente intrecciato (rigidly enmeshed)

Al sistema II corrispondono bassi livelli di flessibilità, ma alta coesione familiare, cioè, pochi cambiamenti e alta interdipendenza tra i membri della famiglia, emerge un bias di biforcazione nella gestione delle risorse umane, che si evince dallo sviluppo di carriera limitato per i membri non familiari, i quali possono percepire l'ingiustizia quando non ricevono le stesse opportunità rispetto ai membri della famiglia (Lubatkin, Ling, & Schulze, 2007) che influenzano negativamente la performance aziendale. Anche qui, come nel sistema I, i risultati economici sono bassi e alti quelli non economici.

Sistema III: Caoticamente disimpegnato, (chaotically disengaged)

Al sistema III corrisponde un basso livello di coesione familiare, elevata propensione al cambiamento, bassa interdipendenza tra i membri familiari, mancanza di leadership. In tale sistema emerge una gestione delle risorse umane biforcata causata da una valutazione non bilanciata; i membri della famiglia sono tenuti a livelli di performance più alti rispetto ai membri della famiglia.

Sistema IV: Rigidamente disimpegnato, (rigidly disengaged)

Il sistema IV è caratterizzato da pochi cambiamenti e bassa lealtà familiare. I membri della famiglia, sono poco coesi, sono tenuti a dimostrare il loro valore per restare in azienda; invece, i membri non familiari sono retribuiti in base al merito. Tale sistema non risulta equilibrato, i membri della famiglia possono soffrire di nepotismo inverso, dovendo andare oltre per garantire un compenso simile a quello dei membri non familiari (Joshua J. Daspit *et. al* 2018).

Sistema V: Bilanciato (balanced)

Al sistema V corrispondono livelli intermedi di flessibilità e coesione, dunque i bias di biforcazione sono pochi, o addirittura nulli, si applicano pratiche di gestione uguali per tutti i lavoratori, e si registra assenza di preferenza verso membri appartenenti alla famiglia. L'impresa raggiunge elevati risultati economici e risultati non economici moderati.

I bias di biforcazione si manifestano quando il sistema familiare non è in equilibrio, ossia nelle situazioni descritte dal sistema I, II, III, IV, non si manifestano in situazioni di equilibrio mostrato dal sistema V.

L'obiettivo del manager dell'impresa familiare, dunque, è quello di attuare pratiche familiari equilibrate, in modo da allontanarsi dagli estremi per raggiungere situazioni di equilibrio che sono rappresentate nella parte centrale della matrice, per farlo, si devono bilanciare i livelli di flessibilità e coesione.

Diversi studi sulle imprese familiari, hanno utilizzato tale modello, la conclusione a cui si è giunti è che l'equilibrio nel sistema familiare è associato al buon funzionamento delle imprese familiari e lo squilibrio nel sistema familiare crea disfunzioni nell'impresa familiare (Daspit, *et al.* 2018).

2.4 Relazione tra principale e agente

Per analizzare la gestione delle risorse umane nelle imprese familiari, e l'effetto che ha sulla performance aziendale, è utile introdurre due teorie: *la teoria della gestione* (stewardship theory) e *la teoria dell'agenzia* (agency theory); la prima sottolinea la collaborazione e l'altruismo reciproco dei lavoratori, e l'altra, invece sottolinea la necessità di monitorare e controllare il comportamento dei lavoratori appartenenti alla famiglia (Eddleston *et al.* 2018). Entrambe presuppongono una relazione tra due parti: principale e agente o steward.

La teoria dell'agenzia evidenzia come, a causa del coinvolgimento di membri esterni alla famiglia, i costi di agenzia aumentano rispetto al caso in cui il principale e l'agente sono membri della famiglia. Identifichiamo, da un lato i costi di agenzia come costi sostenuti dal principale per controllare l'agente al fine di impedirne eventuali comportamenti opportunistici, contrari agli obiettivi aziendali; dall'altro, i costi sostenuti dall'agente per assicurare al principale che agirà sempre nell'interesse dell'azienda e non personale.

Lo studio sulla teoria dell'agenzia, non può prescindere dai concetti di selezione avversa e azzardo morale che, in generale, indicano: il comportamento scorretto di una delle due parti durante la stipula del contratto (selezione avversa o opportunismo ex ante); il comportamento scorretto dopo la stipula del contratto (azzardo morale o opportunismo ex post).

La *stewardship theory* è stata introdotta da Davis *et al.* (1997), per superare i limiti mostrati dalla teoria dell'agenzia; si differenzia, appunto dalla teoria dell'agenzia, per l'assenza di opportunismo, poiché gli obiettivi dello steward coincidono con quelli del principale, gli individui si identificano con l'organizzazione e sono motivati dal raggiungimento degli obiettivi.

Le teorie sopra descritte trovano le loro radici negli studi di Mc Gregor (1960), riguardo il comportamento attuato dai manager.

La teoria dell'agenzia, è associata alla *teoria X* proposta da Mc Gregor poiché quest'ultima presuppone il controllo da parte del manager, dal momento che i dipendenti mettono in atto comportamenti opportunistici e preferiscono ricevere ordini per agire; i dipendenti, cioè, si identificano come soggetti passivi perché non hanno intenzione di governare attivamente.

La teoria della gestione, invece, è associata alla *teoria Y*, poiché considera gli impiegati come intrinsecamente motivati, degni di fiducia e con un'alta capacità di assumere responsabilità (Tosi, *et al.* 2003).

Si potrebbe pensare che, data la propensione del manager ad assumere lavoratori appartenenti alla famiglia, nelle imprese familiari si faccia riferimento alla teoria della gestione, poiché l'individuo ha meno probabilità di agire in maniera opportunistica, in quanto ciò implicherebbe danni alla propria famiglia.

Nel caso in cui il principale e l'agente non siano membri della stessa famiglia, possono sorgere problemi di agenzia.

Tuttavia, recenti studi hanno dimostrato che l'allineamento di interessi tra principale e agente può emergere anche nel caso in cui tra i due non vi siano legami di parentela.

Si conclude che, indipendentemente dal legame quando, c'è allineamento di interessi prevale la teoria della gestione, altrimenti dell'agenzia, e si conferma dunque la teoria di Hernandez (2012), che vede la teoria dell'agenzia e la teoria della gestione come due estremità di un continuum.

2.5 Nepotismo

Lo studio proposto da Deloitte nel 2017: “Le aziende familiari e i cambiamenti strutturali di scenario”, dimostra che l’organizzazione interna, la questione della successione, i legami tra membri della famiglia rappresentano il principale ostacolo da superare per raggiungere gli obiettivi di lungo termine e, inoltre, che l’esistenza di alcuni fenomeni come il nepotismo e la rivalità tra fratelli possono avere conseguenze negative sull’azienda.

Con il termine nepotismo si fa riferimento al trattamento preferenziale di un proprietario o di un manager per i membri della famiglia (Jaskiewicz, *et al.* 2013).

Dall’analisi della definizione si deduce che il fenomeno del nepotismo è da considerarsi opposto alla valorizzazione del merito, poiché per gestire le risorse umane non si utilizzano criteri di valutazione, come la prestazione e le competenze, ma si considerano i legami familiari.

Il fondatore, spesso, preferisce assumere un lavoratore meno capace, ma membro della famiglia piuttosto che un lavoratore più capace, perché così aumenta il controllo e l’influenza della propria famiglia. Ciò non si manifesta solo nel momento del reclutamento e della selezione, ma anche nella fase di valutazione. In tale fase, il nepotismo può generare demotivazione nei lavoratori e minore soddisfazione sul lavoro, poiché si privilegiano i membri familiari e ciò implica un minore impegno da parte di chi non riceve ricompense adeguate.

Recenti studi sul nepotismo suggeriscono di considerare vantaggi e svantaggi che tale fenomeno comporta in termini di performance aziendale; dal punto di vista economico, si utilizzano indici come il ROS ritorno sulle vendite (return on sales), ROA ritorno sulle attività (return on assets) e il bilancio di esercizio; da un punto di vista non economico, si fa riferimento alla teoria della ricchezza socio-emozionale (socioemotional wealth theory SEW).

Misurare i risultati socio-emozionali è più complesso rispetto a quelli economici, dunque (Berrone *et al.* 2012) hanno proposto il *modello FIBER* acronimo che indica cinque dimensioni:

- (F) Family control and influence (controllo e influenza familiare);
- (I) Identification of family members with the firm: (identificazione dei membri della famiglia con l’azienda);

- (B) Binding social ties (legami sociali vincolanti);
- (E) Emotional attachment of family members (attaccamento emotivo dei membri della famiglia);
- (R) Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession (rinnovo dei legami familiari con l'azienda attraverso la successione dinastica).

Tali dimensioni aiutano a comprendere perché la SEW si può configurare in alcune imprese come vantaggio e in altre come svantaggio.

Il Family Firm Institute nel 2018 ha dichiarato che solo il 25% delle imprese familiari sopravvive alla seconda generazione, e il 15 % alla terza.

Uno dei vantaggi socio-emozionali, che derivano dall'attuazione del nepotismo, è, appunto il fatto che si riesce ad ovviare a tale problema inserendo in azienda membri della famiglia, sicché le imprese familiari riescono a sopravvivere dopo la seconda generazione.

Lo svantaggio socio-emozionale può essere la nascita di conflitti di interessi e rivalità tra membri della famiglia.

Si giunge alla seguente conclusione: il responsabile, prima di adottare scelte relative al nepotismo, deve capire se i benefici socio-emozionali superano gli svantaggi socio-emozionali nonché i benefici economici che si avrebbero in assenza di nepotismo.

2.6 Conclusioni

In questo capitolo, è stata dimostrata l'importanza della gestione del personale nelle imprese familiari e come il manager, nella progettazione dei comportamenti da mettere in atto, debba tener conto del fatto che nelle imprese familiari sono presenti gruppi eterogenei di lavoratori.

Si è giunti alla conclusione che i gruppi presenti nelle imprese familiari sono tre: membri della famiglia consanguinei, non consanguinei, ma appartenenti alla stessa famiglia, e membri appartenenti a famiglie diverse.

La distinzione tra membri familiari e non familiari, spesso, determina differenze di trattamento tra gruppi, la cui fonte è stata spiegata dalla teoria dell'identità sociale e dal *circumplex model*.

Attraverso il modello proposto da Olson nel 1979, è stato dimostrato come combinando due variabili: flessibilità e coesione, si possa raggiungere un sistema equilibrato che implica l'assenza di bias di biforcazione nella gestione delle risorse umane, e, dunque performance superiori dovute al fatto che i membri non familiari non percepiscono differenze di trattamento.

La teoria dell'agenzia e la teoria della gestione sono state introdotte perché partecipano alla definizione della gestione delle risorse umane, identificate come coordinamento e controllo, è stata, altresì, dimostrata la necessità di bilanciamento tra le due teorie.

Per concludere l'analisi sulla gestione del personale nelle imprese familiari, è stato studiato uno dei fenomeni che influenzano la scelta del personale, ossia, il fenomeno del nepotismo.

3. CAPITOLO TERZO -

POLITICHE RETRIBUTIVE NELLE IMPRESE FAMILIARI

3.1 Introduzione

Questo capitolo si apre con l'introduzione di una pratica di gestione delle risorse umane implementata all'interno di ogni impresa: la retribuzione, ossia quanto guadagna un individuo per aver contribuito, con la sua prestazione, al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Vi sono però differenze salariali tra posizioni aziendali, paesi, e anche tra le imprese familiari e non familiari.

Nel loro studio, Neckebrouck *et al.* (2017), confermano il fatto che esistono differenze salariali, poiché essi dimostrano che i lavoratori esterni alla famiglia, che lavorano nelle imprese familiari sono pagati il 7% in meno rispetto ai lavoratori che adempiono lo stesso ruolo nelle imprese non familiari.

Per tal motivo, descriverò dettagliatamente la pratica di retribuzione nelle imprese familiari cercando di capire se il bias di biforcazione, descritto nel capitolo precedente, emerge anche nello studio delle politiche retributive e di conseguenza se i trattamenti asimmetrici si manifestano solo a favore dei membri della famiglia oppure anche a favore dei lavoratori esterni alla famiglia.

3.2 Retribuzione delle risorse umane

Le imprese utilizzano la retribuzione come strumento per attirare, trattenere e motivare i lavoratori.

Da questa definizione, emergono in maniera chiara gli obiettivi delle politiche retributive; in un primo momento, l'azienda riesce a scremare il mercato e ad essere competitiva attirando le risorse umane con caratteristiche migliori; l'obiettivo successivo è quello di trattenere le risorse, assicurando equità nella gestione del personale.

Tuttavia, per raggiungere risultati migliori, i lavoratori devono essere motivati e il terzo obiettivo della remunerazione è appunto quello di incentivarli.

Per capire perché le politiche retributive rappresentano uno dei fattori che determinano il livello di soddisfazione del lavoratore, si analizza il modello di Porter e Lawler, illustrato in figura 10.

Le variabili da considerare sono tre: sforzo, prestazione e soddisfazione.

Il lavoratore, decide quanto sforzarsi in funzione di due fattori: il valore che attribuisce alla ricompensa e la probabilità che al risultato segua la ricompensa.

Ad una stessa ricompensa gli individui attribuiscono un valore diverso, poiché la valutazione è soggettiva e dipende dal livello raggiunto nella scala dei bisogni di Maslow. La prestazione, invece, si configura come l'esito dello sforzo ed è influenzata dalle competenze dell'individuo e dal modo in cui egli si identifica nel contesto organizzativo. Dopo aver raggiunto il livello di performance atteso, l'individuo riceve delle ricompense (è questa la parte su cui ci concentriamo parlando di politiche retributive) che si dividono in due sottoinsiemi: ricompense intrinseche e ricompense estrinseche.

Il fattore di differenziazione tra i due insiemi è il soggetto che decide, cioè, nel caso delle ricompense intrinseche è il lavoratore stesso che in base ai risultati raggiunti può sentirsi soddisfatto e gratificato; quelle estrinseche, invece sono decise dall'azienda facendo riferimento al pacchetto retributivo (*compensation package*) del lavoratore.

Un ulteriore elemento che contribuisce alla determinazione del livello di soddisfazione è l'equità percepita dal lavoratore (Adams, 1965).

Una delle conseguenze in caso di percezione di non equità è l'uscita del lavoratore dall'azienda, e in questo caso l'azienda non riesce a conseguire due dei tre obiettivi prefissati: trattenere e motivare i lavoratori.

Dunque, si può affermare che un lavoratore sarà soddisfatto solo se considera equa la ricompensa ottenuta per la prestazione eseguita.



Figura 10: Modello di Porter e Lawler (1968)

3.3 Retribuzione biforcata nelle imprese familiari

Spesso, si pensa che in un'impresa familiare, un lavoratore, membro della famiglia, a parità di altre condizioni, riceverà una remunerazione più elevata rispetto ad un lavoratore esterno alla famiglia, ciò determina insoddisfazione in quest'ultimo, poiché, confrontandosi con gli altri lavoratori non considera equa la ricompensa ricevuta.

In alcuni casi, la remunerazione biforcata, verso i membri della famiglia è giustificata; per esempio, può capitare che, oltre alle competenze, essi debbano essere premiati per il maggiore sforzo nella gestione, dato l'allineamento con i valori familiari.

I membri della famiglia, infatti, sono disposti a mettere più impegno e tempo nel business (Danes, Stafford, Haynes, e Amarapurkar, 2009); dunque, quello che in un primo momento poteva sembrare un trattamento asimmetrico determinato dai legami di parentela, si trasforma in una maggiore compensazione dovuta all'impegno profuso.

Quando le imprese familiari compensano i membri della famiglia più dei loro colleghi non familiari, riescono ad attirare il primo gruppo a lavorare nell'impresa, per preservare l'influenza e il controllo della famiglia (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

Emerge, però, anche un aspetto negativo, l'impresa potrebbe non raggiungere l'obiettivo di attirare i lavoratori presenti nel mercato del lavoro con le caratteristiche migliori, poiché essi saranno attratti da aziende non familiari dove la relazione tra prestazione e ricompensa è più prevedibile. (Chrisman, *et al.* 2017).

Il fatto che le imprese familiari siano eterogenee, trova conferma anche nell'analisi delle pratiche di retribuzione delle risorse umane, emerge infatti che non in tutte le imprese familiari si assiste ad una maggiore remunerazione verso i membri della famiglia, ma la scelta del gruppo da favorire dipende sempre dagli obiettivi aziendali.

Spesso, per attirare i lavoratori esterni alla famiglia ma in possesso delle caratteristiche ritenute fondamentali dall'azienda, si offrono salari superiori a quelli dei membri della famiglia.

Per comprendere perché in alcune imprese si manifestano politiche retributive biforcute a favore dei membri della famiglia e in altre a favore dei lavoratori esterni alla famiglia, si analizza la figura 11.

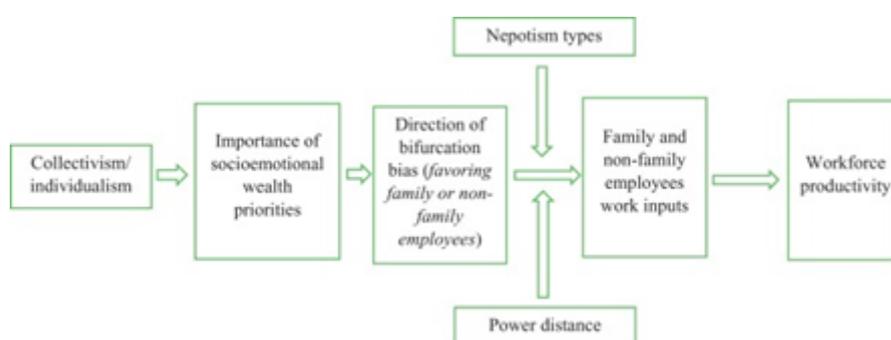


Figura 11: Compensazione biforcata. Fonte: Samara et. al (2021)

Per iniziare l'analisi del modello in figura 11, si introducono i concetti di collettivismo e individualismo proposti da Hofstede.

La dimensione di individualismo *versus* collettivismo si focalizza sul modo in cui un individuo si relaziona con i suoi simili e prende in considerazione la maggiore importanza attribuita agli obiettivi personali piuttosto che a quelli di gruppo.

Le imprese familiari con cultura collettivista implementeranno politiche retributive biforcute verso i membri della famiglia, il caso opposto si manifesta in presenza di una cultura incentrata sull'individualismo.

Dunque, si può affermare che la prevalenza dell'individualismo o del collettivismo influenza le scelte dell'impresa e ciò determina la direzione del bias di biforcazione: verso i membri della famiglia o lavoratori esterni.

Inoltre, la direzione del trattamento asimmetrico a favore di un gruppo o di un altro dipende dalle priorità e dagli obiettivi aziendali che la famiglia si propone di conseguire

nel medio-lungo periodo, potremmo considerare da un lato gli obiettivi socio emotivi che favoriscono i membri della famiglia e dall'altro quelli economico finanziari che favoriscono i lavoratori non appartenenti alla famiglia.

Dopo aver identificato il gruppo di lavoratori che riceve salari più elevati, si introducono due ulteriori concetti: nepotismo e distanza di potere, per capire in che modo le differenze salariali impattano gli input di lavoro dei dipendenti.

La definizione di dimensione della distanza di potere proposta da Hofstede fa riferimento al modo in cui un'organizzazione affronta le disuguaglianze fisiche ed intellettuali tra gli individui.

Per quanto riguarda il nepotismo, invece, è importante sottolineare l'esistenza di due tipi: nepotismo di diritto e nepotismo reciproco.

Quando domina il nepotismo reciproco, la compensazione biforcata, che favorisce i dipendenti familiari, riflette i maggiori input che portano all'azienda e diventa meritocratica (Samara, *et al.* 2021).

Invece, quando domina il nepotismo di diritto, si assiste ad una maggiore remunerazione dei membri della famiglia, i quali però non rispondono in modo efficiente ai loro doveri mostrando poca produttività.

La compensazione biforcata verso i membri della famiglia avrà ripercussioni sugli input dei lavoratori esterni e si traduce in minore produttività.

Tali input possono essere migliorati se i lavoratori considerano equa la retribuzione ricevuta.

3.4 Gruppo Caffo

Il gruppo Caffo è stato fondato da Giuseppe Caffo in Sicilia nel 1915 e nel 1924 si trasferì in Calabria, dove attualmente si trova la sede del nuovo stabilimento, cambiando il nome sociale dell'azienda in "Distilleria F.lli Caffo".

Dal 2015 la Distilleria F.lli Caffo fa parte, insieme ad altre società quali CAFFO 1915 Srl e Borsci San Marzano SRL, del gruppo "Gruppo Caffo 2015".

La scelta del trasferimento in Calabria e la decisione di cambiare il nome, sono state frutto della volontà di espandersi, di far crescere la piccola impresa familiare.

L'impresa è arrivata alla quarta generazione ed è rappresentata dall'amministratore unico Sebastiano Giovanni Caffo e dal presidente Giuseppe Giovanni Caffo.

Il principio guida, portato avanti dall'amministratore, considerando la storia dell'impresa, è quello di restare ancorati alla tradizione, ma non troppo da perdere di vista l'innovazione richiesta dal mercato attuale.

Infatti, l'impresa è riuscita ad utilizzare le esperienze passate come punto di forza, non è rimasta ingabbiata nel suo passato e, al contrario di altre imprese, non ha dimostrato quell'inerzia organizzativa che impedisce di reagire ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

I concetti di espansione ed innovazione si conciliano parlando delle acquisizioni, effettuate nel 2020, dei marchi Petrus e Ferro-China Bisleri che sono entrati a far parte di un portafoglio comprendente marchi come Vecchio Amaro del Capo, Elisir San Marzano Borsci, Liquorice, Amaro Santa Maria al Monte.

Il prodotto di punta della distilleria Caffò è il Vecchio Amaro del Capo, considerato un'eccellenza italiana a livello mondiale nel settore dei liquori che oggi rappresenta circa il 67% del fatturato aziendale.

Tale prodotto, inoltre, ha consentito all'azienda di registrare una crescita del fatturato che nel 2016 era pari a 51 milioni ma è arrivato a 80 milioni nel 2019, tale crescita è confermata dal grafico 12.



Grafico 12: Crescita del fatturato aziendale.

3.5 Gestione del personale all'interno del gruppo

Nel corso degli anni, si è assistito ad un cambiamento dal punto di vista dell'organizzazione del capitale umano, poiché nella fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa, vi erano solo lavoratori appartenenti alla famiglia, oggi, invece, nonostante

il controllo e la gestione siano sempre nelle mani della famiglia Caffo, i lavoratori esterni rappresentano una percentuale maggiore rispetto ai lavoratori interni.

La scelta della famiglia è stata appunto quella di puntare ad attirare lavoratori con le competenze necessarie per ricoprire un determinato ruolo aziendale, puntando ai migliori presenti nel mercato del lavoro.

Tale scelta ha avuto un duplice beneficio, da un lato ha consentito all'azienda di varcare i confini nazionali e di raggiungere i livelli attuali, dall'altro ha eliminato fenomeni come il nepotismo che avrebbe rappresentato un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi aziendali, che, da quanto emerge, sono obiettivi economico finanziari; non si attribuisce molta importanza agli obiettivi socio-emotivi.

Infatti, il responsabile della funzione di gestione delle risorse umane, è un membro esterno alla famiglia e la fase di reclutamento e selezione non prevede due momenti distinti, cioè, non si selezionano i lavoratori prima all'interno della famiglia, e poi all'esterno, ma i due momenti coincidono in quanto viene fatta una selezione che potremmo definire totale perché vengono utilizzati gli stessi criteri di valutazione e i lavoratori interni e esterni sono allo stesso livello.

Un membro della famiglia, sarà assunto solo se è emerso che ha le competenze necessarie per ricoprire quel ruolo.

Riprendendo il modello di Lansberg, descritto nel primo capitolo, emerge che l'azienda Caffo, nonostante abbia al proprio interno membri della famiglia, fa in modo che i due sistemi: azienda e famiglia non entrino in contrasto, privilegiando appunto le norme aziendali rispetto a quelle familiari.

Il fatto di tenere distinti i due sistemi e di utilizzare il criterio della meritocrazia, piuttosto che il legame di sangue, per prendere una decisione (selezione, retribuzione), si traduce in un punto di forza per l'azienda poiché, nel lungo periodo, riesce ad ottenere risultati migliori.

Da ciò deriva che il Gruppo Caffo mette in atto pratiche bilanciate di gestione del personale, ponendosi all'interno del sistema V, descritto da Olson (1979), in cui non vi sono trattamenti asimmetrici verso i lavoratori.

La famiglia Caffo pensa che la presenza di troppi membri interni alla famiglia possa rappresentare una minaccia per la stabilità aziendale. Nelle fasi di nascita e sviluppo, l'azienda risultava poco competitiva, ma, ora, grazie ai risultati raggiunti negli ultimi

anni, non solo riesce ad attirare i lavoratori con le caratteristiche migliori, ma anche a trattenerli e a motivarli poiché neanche dal punto di vista retributivo emergono bias di biforcazione.

3.6 Conclusioni

Questo capitolo si è aperto con l'analisi della retribuzione delle risorse umane attraverso lo studio del modello di Porter e Lawler (1968) che dimostra come la retribuzione sia uno dei fattori che determina il livello di soddisfazione dei lavoratori e ha implicazioni sulla performance dell'individuo e potrebbe comportare l'uscita del lavoratore dell'azienda.

Nel paragrafo successivo, invece, attraverso recenti studi, è stato dimostrato come i trattamenti asimmetrici si notano anche nello studio delle politiche retributive.

Tali trattamenti asimmetrici, come descritto nel capitolo precedente, non sono sempre a favore dei membri della famiglia, ma, avendo come obiettivo quello di raggiungere ottimi risultati economici, si mette in atto un comportamento di favoritismo verso i membri esterni.

Per concludere, è stato analizzato il caso del Gruppo Caffo, che rappresenta un esempio di come sia possibile evitare che la presenza di una famiglia comprometta la stabilità aziendale.

Riprendendo i concetti descritti nei due capitoli precedenti si è dimostrato come utilizzando determinate linee guida, l'idea di Olson (1979), di un sistema bilanciato di gestione del personale, non sia un'utopia ma si possa realmente applicare nella realtà.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

1. Libri e articoli scientifici

- Berrone, P., Cruz, C., and 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.
- Chrisman, J. J., Devaraj, S., & Patel, P. C. (2017). The impact of incentive compensation on labor productivity in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 30(2), 119-136.
- Corbetta, G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T., & Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 28(1), 18-32.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Kidwell, R. E. (2018). Managing family members: How monitoring and collaboration affect extra-role behavior in family firms. *Human Resource Management*, 57(5), 957-977.
- Ghee, W.Y., Ibrahim, M.D. and Abdul-Halim, H. (2015), "Family business succession planning: unleashing the key factors of business performance", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 103-126
- Goffee, R. and Scase, R. (1985), "Proprietorial control in family firms: some functions of 'quasi-organic' management systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 22 No. 1, pp. 53-68.
- Han, S., & Chung, H.-M. 2020. Impact of institutional overlap on family firm governance: An integrated institutionalist-agency perspective. Paper presented at the 2020 Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, B.C., Canada, August.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193.
- Hoon, C., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 147-166.
- Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organisational performance. *Journal of Advances in Management Research*
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139.
- Jennings, J. E., Dempsey, D., & James, A. E. (2018). Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies. *Human Resource Management Review*, 28(1), 68-82.

- Kim, T., & Marler, L. (2020). Are non-blood related “family” members treated differently? Determinants of bifurcation bias among family members in the family firm. *Journal of Family Business Management*.
- Koch, C.L.Y. and J.M.P. de Kok, 1999, ‘A Human Resource Based Theory of the Small Firm’, Research Report 9906/E, Zoetermeer, the Netherlands: EIM Small Business Research and Consultancy.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lozano-Reina, G., & Sánchez-Marín, G. (2020). Say on pay and executive compensation: A systematic review and suggestions for developing the field. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100683.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955-971.
- Marlow, S. and Patton, D. (2002), “Minding the gap between employers and employees: the challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms”, *Employee Relations*, Vol. 24 No. 5, pp. 523-539.
- Mello, J.A. (2011), *Strategic Human Resource Management*, 3rd ed., Cengage Learning, OH
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2020). Family Business Growth Around the World. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2017). Are family firms good employers. *Academy of Management Journal*. Advance online publication. doi:10.5465/amj.2016.0765
- Olson, D. H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of Family Therapy*, 22(2), 144–167.
- Randeree, K. and Al Youha, H. (2009), “Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates”, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 123-134.
- Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647-655.
- Tosi, H. L., Brownlee, A. L., Silva, P., & Katz, J. P. (2003). An empirical exploration of decision-making under agency controls and stewardship structure. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2053–2071.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. and Ulrich, M.D. (2013), “The state of the HR profession”, *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 3, pp. 457-471.

2. Report di ricerca e webgrafia

2019 Annual report Volkswagen: mobility for generations to come, disponibile su:
https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y_2019_e.pdf

2019 Annual report Walmart: defining the feature of retail, disponibile su:

https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2019/annual/Walmart-2019-AR-Final.pdf

Caffo:

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-gruppo-caffo-petrus-acquisisce-diageo-marchio-ferro-china-bisleri-ADr8uJW>

https://www.repubblica.it/dossier/cronaca/italia-riparte/2020/06/29/news/la_distilleria_caffo_e_la_sua_expansione-259642693/

<https://www.startingfinance.com/approfondimenti/amaro-del-capo-una-multinazionale-calabrese/>

Deloitte: NextGen Survey 2017 Le aziende familiari e i cambiamenti strutturali di scenario Maggio 2017, disponibile su

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/NextGen%20Survey%202017.pdf>

Family Business, l'approccio KPMG ai temi delle imprese familiari, disponibile su

<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/03/family-business.html>

How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age

https://www.ey.com/en_gl/growth/how-the-world-s-largest-family-businesses-are-responding-to-the-transformative-age

<https://www.assinews.it/04/2018/passaggio-generazionale-solo-25-delle-aziende-familiari-sopravvive-al-fondatore/660051019/>

Il Family Business alla prova del COVID-19

<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/03/family-business-alla-prova-del-covid-19.html>

Report osservatorio AUB, disponibile su: <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2021/01/26/Presentazione-XII-Osservatorio-AUB.pdf>

Sito Ferrero, <https://www.ferrero.it/i-nostri-numeri>

<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/03/family-business-alla-prova-del-covid-19.html>