



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

Gestione delle risorse umane nelle imprese familiari

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando Mattia Tescari

Matricola 1136093

Anno Accademico 2018/2019

Il candidato, 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, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: 8.418 parole,
bibliografia esclusa

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI	1
<i>1.CAPITOLO PRIMO - PECULIARITÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI</i>	1
1.1 Introduzione	1
1.2 La rilevanza delle imprese familiari	1
1.3 L'effetto alone.....	2
1.4 Socioemotional wealth.....	3
1.5 Il nepotismo	5
1.6 Conclusioni	7
<i>2.CAPITOLO SECONDO - CIRCUMPLEX THEORY & BIFURCATION BIAS</i>	9
2.1 Introduzione	9
2.2 La circumplex theory	9
2.3 L'applicazione della circumplex theory alle imprese familiari	11
2.4 Manifestazioni delle bifurcation bias.....	14
2.5 Conclusioni	21
<i>3.CAPITOLO TERZO - ATTRATTIVITÀ & COMPENSATION.....</i>	23
3.1 Introduzione	23
3.2 P-O Fit theory nelle imprese familiari	23
3.3 Il trade-off tra salario e job security.....	26
3.4 Conclusioni	27
4.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	29

INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. L'elaborato ha come oggetto le imprese familiari, tipo aziendale che caratterizza non solo l'economia italiana ma l'intera economia mondiale. In particolare, la prova finale si focalizzerà nell'analisi della gestione delle risorse umane all'interno delle imprese familiari. Il presente elaborato ha infatti l'obiettivo di evidenziare come questa tipologia di azienda sia molto spesso influenzata da pratiche di gestione delle risorse umane molto particolari e come esso sia caratterizzato da peculiarità difficilmente riscontrabili in altri contesti aziendali. Peculiarità che non solo caratterizzano il tipo aziendale ma che lo pongono al centro di un'ampia letteratura che cerca di analizzare difficoltà, problematiche e peculiarità nella gestione e nel controllo. "All happy families are alike; each unhappy family is unhappy in its own way" (da "Anna Karenina", Leo Tolstoy, 1877), questa celebre frase riassume bene il concetto: non esiste impresa familiare che nella sua struttura e nelle sue peculiarità sia paragonabile e controllabile nello stesso modo di un'altra.

Primo capitolo. Nel primo capitolo in particolare, dopo aver messo in evidenza la rilevanza a livello globale delle imprese familiari, l'elaborato cercherà di evidenziare tre delle principali peculiarità che caratterizzano: clima aziendale, risultati e risorse umane all'interno dei contesti aziendali familiari. Verrà analizzato infatti l'effetto alone che il fondatore lascia all'interno dell'impresa, la Socioemotional wealth e come, grazie all'analisi di alcuni studi (March and Shapira, 1987; Hoskisson, Hitt and Hill, 1991; Shapira, 1992; Cyert and March, 1963), essa vada ad influenzare l'avversione al rischio delle imprese. Infine, verrà analizzato il fenomeno del nepotismo con l'obiettivo di evidenziare come questa pratica vada ad influenzare non solo il clima aziendale ma anche i risultati economici.

Secondo capitolo. Il secondo capitolo si focalizzerà nell'analisi del fenomeno delle "bifurcation bias" ovvero le differenze di trattamento che si hanno nei confronti dei lavoratori appartenenti al nucleo familiare rispetto ai lavoratori esterni allo stesso. Per effettuare questa analisi il primo paragrafo introdurrà la "circumplex theory", teoria sviluppata da Olson nel 1979 che tratta i problemi relazionali all'interno dei contesti

familiari. Nel continuo del capitolo essa verrà applicata alle imprese familiari e più specificatamente a cinque tipi di sistemi familiari con l'obiettivo di evidenziare come pratiche delle risorse umane squilibrate vadano ad influenzare i risultati economici dell'impresa.

Terzo Capitolo. Nel terzo ed ultimo capitolo verrà analizzato il problema della scarsa attrattività nel mercato del lavoro esterno da parte delle imprese familiari. L'analisi oltre a confermare questo fenomeno si soffermerà nella ricerca di un profilo per il quale una posizione lavorativa all'interno di un contesto aziendale familiare rimane apprezzata. Nell'ultima parte del capitolo il focus sarà poi rivolto alla compensation e cercherà di motivare il fenomeno che vede la retribuzione del lavoratore interno ad un'impresa familiare minore rispetto al salario di un lavoratore in un altro contesto aziendale.

1. CAPITOLO PRIMO -

PECULIARITÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI

1.1 Introduzione

Questo primo capitolo è stato studiato per essere un'introduzione al fenomeno delle imprese familiari e cerca di evidenziare la loro rilevanza a livello nazionale e internazionale. In particolare, viene sottolineata la loro rilevanza sia a livello di contribuzione al PIL che di percentuali di lavoratori che questo tipo aziendale riesce ad occupare. Nella seconda parte del capitolo poi, sposterò il focus verso la gestione delle risorse umane analizzando alcune delle caratteristiche salienti delle pratiche di gestione delle risorse umane (d'ora in poi GRU) all'interno delle imprese familiari. Nel terzo paragrafo infatti, seguirà una discussione riguardante il fenomeno dell'effetto alone, peculiarità che contraddistingue i valori e la cultura nei contesti familiari. Si parlerà poi di Socioemotional wealth evidenziando come nelle imprese familiari, a differenza che in altri tipi di azienda, il risultato economico non sia tutto. Infine, il capitolo si concluderà con l'analisi del fenomeno del nepotismo che fungerà da collegamento con l'analisi che verrà svolta nel capitolo secondo.

1.2 La rilevanza delle imprese familiari

Nonostante la letteratura sia ricca di definizioni che cercano di limitare il fenomeno delle imprese familiari all'interno di "confini" definiti e oggettivi, come numero di membri o percentuale di ownership da parte del nucleo familiare, nella mia analisi ho realizzato che forse questo tipo di approccio può essere superato. Quello che più caratterizza un'impresa familiare infatti è il coinvolgimento emotivo dei familiari e la motivazione a mantenere questo coinvolgimento. Litz (1995) definisce così questo tipo aziendale: "un'impresa commerciale può essere considerata un'impresa familiare nella misura in cui la sua proprietà e gestione sono concentrate all'interno di un'unità familiare e nella misura in cui i suoi membri si sforzano di raggiungere e / o mantenere la relazione interaziendale basata sulla famiglia". Iniziando ad analizzare la rilevanza di questo tipo aziendale, lo studio di Gómez-Mejía, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes (2007) evidenzia

come le imprese familiari siano il tipo di organizzazione più comune al mondo. In particolare, una ricerca del 2014 di AIDAF “Associazione italiana delle imprese familiari” dimostra come il fenomeno abbia rilevanza non solo nel contesto italiano, si stima che le imprese familiari in Italia siano circa 784.000, l’85% circa del totale delle imprese presenti nel territorio italiano, ma come sia tratto comune dell’intera economia mondiale. Non solo risalta, per ogni continente, la percentuale di imprese familiari sul totale delle aziende presenti, ma i numeri più rilevanti riguardano la contribuzione che esse portano nella formazione del Pil di ogni continente: almeno il 60% del PIL di ogni continente viene prodotto da imprese familiari. Inoltre, contrariamente a quella che è l’idea comune sulle imprese familiari, viste come piccole realtà composte soltanto dai componenti della famiglia, esse contribuiscono all’occupazione di più della metà della popolazione mondiale. La tabella 1 riporta i dati riguardanti i 5 continenti.

Continente	% aziende familiari su totale aziende	% sul PIL	% sull’occupazione
Europa	85%	70%	60% (più di 144 milioni di occupati)
Nord America	90%	57% USA 60% Canada	57% (più di 97 milioni di occupati)
America Latina	85%	60%	70%
Medio Oriente	90%	80%	70% (più di 67 milioni di occupati)[1]
Asia - Pacifico	85%	57% Sud Asia 32% Nord Asia	

Tabella 1: Dati riguardanti le imprese familiari nei 5 continenti.

1.3 L’effetto alone

Se il secondo paragrafo è stato un’introduzione al mondo delle imprese familiari e ha cercato di dare un’idea della rilevanza di questo fenomeno aziendale, da questo terzo paragrafo fino a fine capitolo analizzerò delle peculiarità nelle GRU all’interno delle imprese familiari. Il primo fenomeno che vado ad analizzare è il cosiddetto “effetto alone”. Esso viene descritto dai ricercatori come l’influenza che il fondatore ha e lascia, nel momento del suo ritiro, nel metodo di gestione dei processi e nelle regole di comportamento all’interno dell’impresa. Alcuni autori (Kidwell, Kellermanns, Eddleston, 2012) sostengono come in questo contesto peculiare, più che in altri, l’halo effect da parte del fondatore possa risultare dannoso. In particolare, viene sottolineato come in questo tipo di organizzazione vengano promossi e sostenuti comportamenti e valori come il coinvolgimento, i trattamenti preferenziali nei confronti dei familiari e

l'altruismo dei genitori. Questi possono essere positivi o neutri all'interno del contesto familiare ma vanno a danneggiare l'impresa quando si inculcano nella cultura della stessa. Comportamenti negativi infatti, che hanno la loro genesi nell'azienda di famiglia danno il via ad un radicale cambiamento interno dovuto soprattutto "all'imprinting" che il fondatore lascia. Essi si manifestano in risultati distruttivi per l'impresa e portano a GRU meno formalizzate e di difficile applicazione. Questo trend negativo è però modificabile. Durante ogni cambio generazionale infatti i successori possono influenzare l'impresa di famiglia con nuove abitudini e nuovi valori che interrompono il ciclo precedente.

1.4 Socioemotional wealth

Molti studi rivelano come i proprietari delle organizzazioni familiari non sono interessati solo ai risultati finanziari ma anche alla ricchezza socio-emotiva che l'impresa riesce a portare alla famiglia. Con socioemotional wealth (d'ora in poi SEW) si fa riferimento ad aspetti non finanziari che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, come l'identità, la capacità di esercitare l'influenza della famiglia e la continuazione della dinastia familiare. Sulla base quindi della SEW è probabile che le imprese familiari pongano un'alta priorità sul mantenimento del controllo familiare anche se, ciò significa accettare un aumento del rischio di scarse prestazioni aziendali. Inoltre, ponendo un'elevata attenzione all'evitare un fallimento dell'impresa molto spesso i dirigenti delle imprese familiari prendono decisioni molto conservative cercando di evitare scelte che possano incrementare notevolmente la variabilità della performance. La realtà evidenzia infatti la possibilità che le imprese familiari possano essere più o meno avverse al rischio. In particolare, per spiegare queste diverse avversità, esiste una distinzione tra due tipi di rischio: performance hazard risk (March and Shapira, 1987; Hoskisson, Hitt and Hill, 1991; Shapira, 1992) e venturing risk (Cyert and March, 1963).

Il primo tipo di rischio riguarda le potenziali conseguenze negative che derivano da una scelta/decisione a livello aziendale. Esso si manifesta in due modi: la prima è la probabilità di fallimento che minaccia quindi la sopravvivenza dell'organizzazione, il secondo invece è il rischio di porre obiettivi di performance troppo bassi, poco stimolanti, che non permettono una crescita aziendale. Si riscontra però come le imprese familiari possono essere disposte a correre un "rischio di prestazioni" più alto se questo

serve a proteggere la loro SEW. In alcuni casi quindi, si può presentare una ridotta avversione nei confronti di questo tipo di rischio.

Il secondo tipo di rischio invece, il “*venturing risk*”, implica la ricerca di routine e opportunità alternative quando l’azienda non è soddisfatta dello status quo, ovvero quando la sua performance scende al di sotto dell’obiettivo. Ne deriva la ricerca di nuovi approcci, inclusi nuovi prodotti o tecnologie, che possono aumentare le prestazioni organizzative, aumenta allo stesso tempo la possibilità di esiti imprevisti e quindi variazioni nelle prestazioni. La realtà evidenzia però come, anche nei momenti in cui i risultati non sono soddisfacenti, ci sia poca probabilità che le imprese familiari attuino decisioni che aumentano la variabilità della performance. L’avversione al secondo tipo di rischio è quindi molto alta.

Ritornando alla SEW, essa si presenta in una varietà di forme correlate tra cui la capacità di esercitare l’autorità, la soddisfazione dei bisogni di appartenenza, affetto e intimità, la perpetuazione dei valori familiari attraverso il business, la conservazione della dinastia familiare, l’adempimento degli obblighi familiari basati sulle relazioni parentali piuttosto che su rigidi criteri di competenza e l’opportunità di essere attivi nei confronti dei familiari. La perdita di questa SEW implica un’intimità perduta, uno status ridotto e l’incapacità di soddisfare le aspettative della famiglia.

Analizzando l’argomento da un altro punto di vista, è evidente come la SEW soddisfi il bisogno di identificazione. L’identificazione infatti, può essere considerata come il concetto che un individuo ha di sé, costruito basandosi sulle categorie sociali in cui la persona percepisce sé stesso o sé stessa. Pratt (1998) ha osservato come una profonda gratificazione psicologica si verifica quando “le convinzioni individuali sulla propria organizzazione diventano auto-referenziali o auto-definienti”. Quindi quando gran parte del concetto di sé di un dipendente è fortemente legato all’identità dell’impresa, egli trae sostanziali benefici non economici dall’affiliazione in tale organizzazione.

L’insieme degli argomenti precedenti suggerisce che per le imprese a conduzione familiare, preservare la SEW della famiglia, che è inestricabilmente legata all’organizzazione, rappresenta un obiettivo chiave. Il raggiungimento di questo obiettivo richiede il costante controllo familiare dell’azienda. Quindi, indipendentemente dalle considerazioni finanziarie, le imprese a conduzione familiare hanno maggiori probabilità di perpetuare il controllo diretto sugli affari dell’impresa.

1.5 Il nepotismo

Con il termine nepotismo si cerca di descrivere il fenomeno con cui gli appartenenti ad un determinato gruppo vengono favoriti rispetto ad altri soltanto perché appartenenti al gruppo stesso. Calando questa definizione generica nel contesto delle imprese familiari, nel loro studio Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin & Reay, (2013), definiscono il nepotismo come la pratica di offrire opportunità di lavoro ai propri familiari. Più in particolare il fenomeno descrive la situazione in cui i parenti di colui che è nella posizione di potere vengono avvantaggiati e godono di benefici che eliminano la sana competizione tra i vari candidati. Questa pratica caratterizza spesso in maniera negativa la gestione delle risorse umane all'interno dell'impresa perché ne mina i valori di merito e di diversità. Nello specifico, esso viene considerato un fenomeno negativo perché va a diminuire il senso di dovere dei lavoratori, aumenta la delusione nei confronti dell'organizzazione e porta spesso alla scelta estrema di cambiare organizzazione. In particolare, le offerte di lavoro basate su relazioni o raccomandazioni ingiuste sono molte volte la riprova che il lavoratore assunto non merita la posizione ottenuta, ma soprattutto definiscono un profilo dalla bassa attitudine alla competizione. Questo contesto rende l'entrata in azienda di lavoratori esterni molto complicata.

Continuando ad analizzare il fenomeno, tre sono le principali conseguenze del nepotismo (Sugundan, Raja, Gomathi, 2018): in primis esso elimina il talento all'interno dell'impresa e riduce l'efficienza delle GRU. L'assunzione tra familiari infatti non assicura l'acquisizione di competenze necessarie allo svolgimento del lavoro imprenditoriale. Questo va poi di conseguenza ad influenzare la capacità della azienda di sopravvivere nel momento del cambio generazionale. I dati di alcune ricerche sono emblematici: solo il 30% delle imprese sopravvive durante la seconda generazione mentre alla terza generazione arriva solo il 10% delle aziende. (Beckhard & Dyer Jr, 1983). In secondo luogo, la pratica del nepotismo pregiudica negativamente la considerazione che le persone hanno sull'azienda: sia perché l'azienda viene percepita come una realtà non equa, sia perché formata da persone poco inclini al progresso personale e quindi considerata azienda incapace di migliorare ed innovare.

Infine, da non dimenticare è la scarsa motivazione dei lavoratori all'interno di questi contesti aziendali che va ad incidere sulla loro performance e sui risultati aziendali. Più precisamente, i familiari percepiranno il loro posto di lavoro come un diritto e non saranno

stimolati a competere per mantenere la loro mansione, mentre i pochi lavoratori esterni saranno invece demotivati vedendo che la loro onestà e il loro talento non sono d'aiuto nel raggiungimento gli obiettivi desiderati. Sugundan, Raja & Gomathi (2018) individuano poi 6 sfide dovute al nepotismo che le imprese familiari si trovano a fronteggiare comunemente:

1. Accuse di nepotismo da parte di soggetti esterni e interni all'azienda che risultano nella poca attrattività dell'azienda nel mercato del lavoro esterno e ad un alto turnover interno dovuto alle frequenti dimissioni di lavoratori non motivati.
2. La mancanza di passione nei confronti dell'attività svolta. Il familiare assunto infatti potrebbe non essere realmente interessato al lavoro che gli è stato offerto. Potrebbe avere passioni e interessi diversi e quindi non essere in sincronia con quelli che sono le skills richieste dal lavoro e dagli obiettivi organizzativi.
3. Disaccordo tra familiari. Frustrazioni e divergenze lavorative possono influenzare la pace e l'armonia delle relazioni familiari andando così a danneggiare il clima familiare e aziendale.
4. L'assenza di un punto di vista esterno. L'organico aziendale, composto da familiari molto spesso cresciuti assieme o nello stesso contesto educativo, condivide valori, metodi e prospettive di lavoro. L'uniformità di giudizio toglie così spazio alla sana contrapposizione di prospettive che all'interno di un'azienda stimola la crescita.
5. Nessuna pianificazione nella successione. In un contesto caratterizzato dal nepotismo è frequente che il fondatore, parente diretto degli altri lavoratori, per non creare tensioni e attriti all'interno del clima familiare non individui un suo successore. Così facendo, nel momento del suo ritiro, incrementa l'instabilità all'interno dell'azienda. Molto spesso quindi non esiste una metodologia chiara per il processo di successione.
6. Difficoltà nel rifiutare l'assunzione ai parenti. È il caso in cui, in un momento in cui l'organico è compatibile con il carico di lavoro aziendale, un familiare non ancora dipendente chiede di essere assunto. Si rischia quindi di assumere un lavoratore non necessario con il solo scopo di non creare tensioni e favoritismi all'interno della famiglia.

Per concludere, è possibile affermare che il fenomeno del nepotismo all'interno di un contesto aziendale a conduzione familiare provoca danni rilevanti. Nella maggior parte

dei casi si riscontra che, le persone assunte non sono all'altezza delle loro posizioni. Questo fenomeno va quindi evitato all'interno delle imprese fino al momento in cui il candidato familiare non dimostri di meritare la posizione, acquisendo attitudini e know-how appropriati.

1.6 Conclusioni

In questo primo capitolo è stata data un'introduzione al mondo delle imprese familiari, evidenziandone la loro diffusione a livello globale e la loro rilevanza in termini di apporto economico e occupazionale nell'economia mondiale. Si è poi evidenziato, come l'influenza del fondatore rimanga un punto cardine all'interno dell'impresa nonostante i risvolti negativi che essa può produrre. Inoltre, è stata trattata la SEW, caratteristica peculiare del tipo aziendale, evidenziando come all'interno di questi contesti l'obiettivo non sia solo basato sui risultati economici. Infine, si è trattato del fenomeno del nepotismo mettendo in luce le difficoltà che esso può portare nella gestione delle risorse umane. In conclusione, i risultati di questo primo capitolo dimostrano come all'interno delle imprese familiari ci siano diversi fenomeni che, con l'obiettivo di facilitare la vita aziendale ai familiari, rischiano di compromettere i risultati economici della stessa.

Nel prossimo capitolo l'analisi diventerà più dettagliata e avrà l'obiettivo di studiare il fenomeno delle bifurcation bias, strettamente correlato al fenomeno del nepotismo, e capirne i suoi effetti all'interno di diversi contesti aziendali.

2. CAPITOLO SECONDO -

CIRCUMPLEX THEORY & BIFURCATION BIAS

2.1 Introduzione

Se il primo capitolo è stata un'introduzione al mondo delle imprese familiari e delle loro GRU, in questo secondo capitolo cercherò di affrontare più specificatamente una delle pratiche più diffuse all'interno di questi contesti: la differenza di trattamento che si ha tra lavoratori familiari e non.

Nello studio di questo fenomeno partirò da quella che è una tra le principali teorie nell'analisi dei sistemi familiari: la "Circumplex theory" (Olson, 1979). Nel terzo paragrafo citando alcune pubblicazioni, cercherò di applicarla alle imprese familiari e attraverso la stessa, nel quarto paragrafo studierò le differenze di trattamento nei 5 sistemi familiari più rilevanti secondo la teoria.

2.2 La circumplex theory

La "Circumplex theory" sviluppata da Olson (1979) è una delle teorie sui sistemi familiari più ampiamente diffusa e utilizzata negli studi moderni. Essa fu sviluppata a fine anni 70 come strumento per diagnosticare e trattare i problemi relazionali all'interno delle famiglie. La miglior illustrazione, che sintetizza i risultati della teoria è probabilmente quella in Tabella 2.

La teoria individua le dimensioni della coesione e della flessibilità come variabili cruciali per il funzionamento del nucleo familiare. Essa definisce la coesione come il legame emotivo che c'è tra i membri della famiglia mentre la flessibilità si riferisce all'ammontare di cambiamento nella leadership familiare, nei ruoli e nelle regole della relazione che l'impresa è in grado di assorbire. Il modello in particolare integra queste due dimensioni per prevedere il sistema familiare che si formerà dall'interazione di diversi mix delle stesse. Secondo il modello un livello bilanciato di entrambe le dimensioni porta al sistema familiare più funzionale, viceversa livelli estremi di entrambi portano sistemi familiari poco funzionali.

Il range sul quale viene valutata la dimensione della coesione familiare va da un livello minimo detto libero o disimpegnato a un livello massimo detto di alto coinvolgimento. Le famiglie “disimpegnate” sono formate da membri che hanno poco attaccamento e basso coinvolgimento nel nucleo familiare, cioè membri che agiscono senza cercare supporto o aiuto da parte di altri familiari. I membri delle famiglie “coinvolte” invece, contrariamente ai sistemi precedentemente descritti, hanno completo consenso da parte degli altri. Questo comporta però anche indipendenza limitata, poco tempo libero e limitate amicizie e interessi al di fuori del proprio nucleo familiare. Questi due modelli familiari che si trovano agli estremi di un continuum sono poco bilanciati e rischiano di portare nel lungo periodo a problemi nel funzionamento familiare. Come afferma la famosa locuzione latina “la virtù sta nel mezzo” anche questo modello, come già detto sopra, vede nella forma bilanciata la struttura familiare più adeguata. I membri di essa infatti, nonostante un buon livello di coesione tra loro e di connessione con la famiglia, mantengono alti gradi di indipendenza. Se nel modello la dimensione della coesione è analizzata attraverso due variabili, per la dimensione della flessibilità il modello offre un’analisi più dettagliata consistente in 4 variabili:

- Sistemi rigidi (minima flessibilità)
- Sistemi flessibili
- Sistemi strutturati
- Sistemi caotici (massima flessibilità)

Questi livelli rappresentano la capacità del sistema famiglia di bilanciare la stabilità e il cambiamento nella leadership e nei ruoli familiari. Come per la dimensione della coesione, la teoria supporta l’idea che i sistemi familiari caratterizzati da livelli estremi di flessibilità (sistemi rigidi e sistemi caotici) siano spesso poco funzionali. In contrapposizione, a livelli di flessibilità moderati e bilanciati i membri della famiglia lavorano assieme democraticamente e rispettando regole condivise, creando così sistemi familiari più efficienti e funzionali.

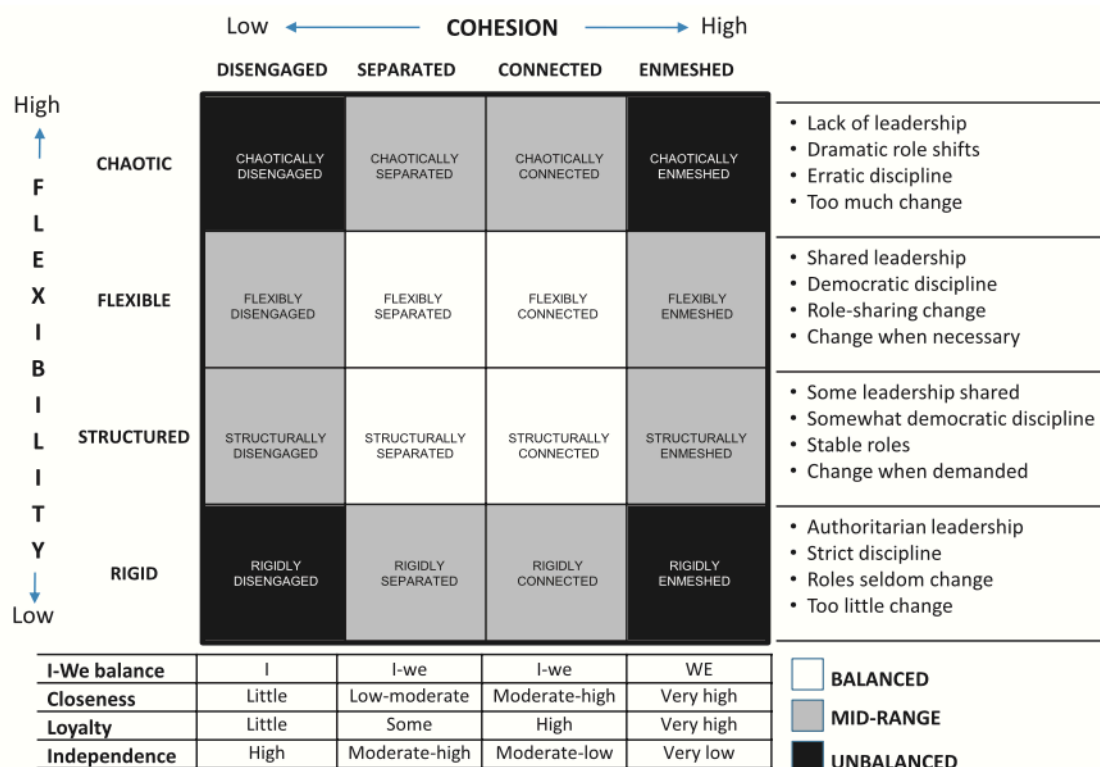


Tabella 2: I 16 sistemi individuati dalla circumplex theory.

Dalla combinazione dei vari livelli delle due dimensioni, la teoria individua 16 tipi diversi di sistemi familiari (vedi Tabella 2). I sistemi più “estremi” e meno bilanciati ai lati, evidenziati di nero, e i sistemi più funzionali in bianco. Nella realtà il modello è quindi usato per migliorare la funzionalità dei sistemi famiglia incrementando o diminuendo il livello di flessibilità e coesione in modo da spostarsi da sistemi familiari collocati ai bordi della matrice a sistemi più centrali e bilanciati.

2.3 L’applicazione della circumplex theory alle imprese familiari

Nonostante le imprese familiari siano al centro dell’attenzione degli studiosi da anni, il focus principale è sempre stato di carattere economico e quindi mai orientato allo studio del capitale umano presente nel nucleo familiare (Daspit, Madison, Barnett & Long, 2018). Un dato che può dare un’idea di quanto sia stato marginale il focus sulle risorse umane all’interno della discussione sulle imprese familiari è quello riguardante il numero di pubblicazioni in cui si è discusso di “circumplex theory” nell’intera letteratura sulle family business: l’argomento è stato infatti analizzato soltanto in 13 pubblicazioni!! (Daspit, Madison, Barnett & Long, 2018). Il tratto comune a queste poche pubblicazioni

riguarda il modo in cui coesione e flessibilità familiari influiscono sull'efficienza ed efficacia dei processi e sulle performance aziendali.

J. Lee ad esempio nella sua pubblicazione del 2006 "Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business" ha analizzato come la coesione e la flessibilità familiare vadano ad influenzare le attitudini e le capacità della seconda generazione di lavoratori all'interno dell'impresa familiare. I risultati dell'analisi sottolineano come un sistema familiare bilanciato influenzi positivamente il coinvolgimento e la soddisfazione nei confronti dell'azienda, viceversa, lo studio dimostra come nuclei familiari poco bilanciati influenzino negativamente le successive generazioni.

Il risultato di Lee viene condiviso anche dallo studio di Nosé, Korunka, Frank & Danes (2017), che sottolineano come la struttura bilanciata a livello familiare riduca i conflitti relazionali all'interno della famiglia e aumenti la soddisfazione personale verso la propria azienda. Le due pubblicazioni sopra citate e i relativi autori analizzano il problema ed espongono dei risultati da una prospettiva individuale. Analizzano cioè come le caratteristiche del nucleo familiare influenzino i comportamenti e le azioni dei singoli. Altre pubblicazioni invece, analizzano il problema a livello di processo aziendale. Un articolo rilevante riguardo al tema è quello di Cadieux, Lorrain & Hugron (2002) in cui i 3 autori supportano l'idea che nelle famiglie non bilanciate il processo di pianificazione della successione è molto più complicato che nelle famiglie bilanciate. Se infatti la relazione tra padre e figlio è non bilanciata, il rapporto tra successore (figlio) e impiegati familiari sarà a sua volta sbilanciato. Ci si aspetterà quindi, con molta probabilità, che gli impiegati stessi cercheranno di opporre resistenza durante il momento effettivo della successione. L'analisi si sposta poi dal processo di successione (Cadieux, Lorrain & Hugron, 2002) ai processi decisionali più in generale. La pubblicazione di Vozikis, Weaver & Liguori (2013) esamina l'impatto della coesione familiare sulle scelte di assunzione a livello di impresa. Nuclei familiari con alti livelli di coesione assumono in azienda membri della loro famiglia senza tenere in considerazione le loro abilità. Questa è la realtà riscontrata analizzando le reali assunzioni da parte di queste imprese che sempre o spesso hanno preferito assumere un membro della propria famiglia con abilità minori di quanto richiesto per quella mansione, rispetto a un lavoratore esterno al nucleo familiare e più competente. Lo studio consiste poi in una seconda parte in cui gli stessi

ricercatori hanno domandato agli imprenditori stessi in che modo e secondo quale logica vengano effettuate le assunzioni. La risposta è stata comune a tutti gli intervistati che hanno sostenuto di effettuare le loro assunzioni su base meritocratica, cioè sulle reali abilità e qualifiche dei vari candidati. Questo evidenzia come gli imprenditori, consapevoli che i loro processi di assunzione non siano meritocratici (risultato della prima parte dello studio), hanno preferito dare delle risposte socialmente desiderabili, passando così un'idea dell'impresa familiare come realtà equa e imparziale. Viceversa, nei contesti familiari in cui la coesione è più bassa, l'apertura all'assunzione di lavoratori esterni è molto più frequente. Essa diventa la regola nel momento in cui i membri della famiglia hanno abilità scarse. Quello che è ancora più rilevante è che anche a parità di abilità tra familiare e lavoratore esterno la decisione di assumere il familiare non è assicurata. Il grafico sottostante (Figura 1) sintetizza bene l'impatto della coesione sulle scelte di assunzione.

		Abilities of family members	
		L	H
Family cohesion	H	Internal hiring?	Internal hiring
	L	External hiring	External / internal hiring

Figura 1: L'impatto della coesione sulle scelte di assunzione.

Ci sono poi ricerche riguardanti il livello di performance e di "sopravvivenza" dell'impresa che supportano l'idea che esista una correlazione positiva tra livelli bilanciati di coesione e flessibilità e i risultati dell'impresa stessa. Per esempio un caso di studio illustra come un sistema familiare troppo rigido e coeso (sistema non bilanciato) abbia effetti dannosi sui risultati dell'impresa, suggerendo che la chiave del successo lungo varie generazioni sia l'assicurare sempre al nucleo familiare un bilanciamento delle due dimensioni analizzate, tanto più che, come dimostrato da Penney & Combs (2013),

questo bilanciamento è alla base della capacità innovativa di un'impresa familiare. Tutti i risultati riportati in questo secondo paragrafo dimostrano come la circumplex theory, nata per l'analisi dei nuclei familiari sia applicabile e porti risultati soddisfacenti anche in contesti aziendali.

2.4 Manifestazioni delle bifurcation bias

Nonostante la letteratura riguardante le imprese familiari sia ampia, relativamente pochi studi si sono soffermati nell'analizzare le differenze tra diverse imprese familiari. Queste poche pubblicazioni sembrano però portare a un risultato comune: le GRU all'interno delle imprese familiari sono spesso se non sempre differenti per lavoratori familiari e lavoratori esterni al nucleo stesso. In particolare, da questo momento analizzerò le imprese familiari nel loro momento di crescita, cioè, per essere più precisi, nel momento in cui per crescere professionalizzandosi sono obbligate a assumere risorse dal mercato del lavoro esterno. Chua et al. nel loro studio del 2003 dimostrano come in questo momento di espansione ci sia spesso una sostanziale distinzione tra membri familiari e non. Questa distinzione porta alla definizione del concetto analizzato in questo paragrafo: "BIFURCATION BIAS" cioè il trattamento asimmetrico che viene riservato alle due categorie. In particolare, nella mia analisi, data la loro rilevanza a livello aziendale, mi soffermerò sulle GRU. La domanda quindi sorge spontanea: perché le imprese continuano a utilizzare trattamenti non simmetrici tra i lavoratori quando essi non sono efficaci? Perché non usare pratiche eque che hanno dimostrato di portare maggiori benefici? La circumplex theory cerca di dare delle risposte a queste domande e afferma che le risposte siano da ricercare in quella che è la struttura del sistema familiare. La struttura da cui parte la mia analisi è quella della figura sottostante (Figura 2) che integra sistemi familiari a imprese familiari sottolineando le GRU che caratterizzano i diversi tipi di sistemi famiglia e i risultati che ne derivano. In particolare, l'analisi si soffermerà sui 4 sistemi familiari che se non bilanciati hanno più probabilità di applicare GRU non eque:

- Sistemi chaotically enmeshed o caoticamente coinvolti
- Sistema rigidly enmeshed o rigidamente coinvolti
- Sistema chaotically disengaged o caoticamente disimpegnati
- Sistemi rigidly disengaged o rigidamente disimpegnati

Viceversa, nei casi in cui il sistema familiare è bilanciato è meno probabile che vengano applicate GRU asimmetriche.

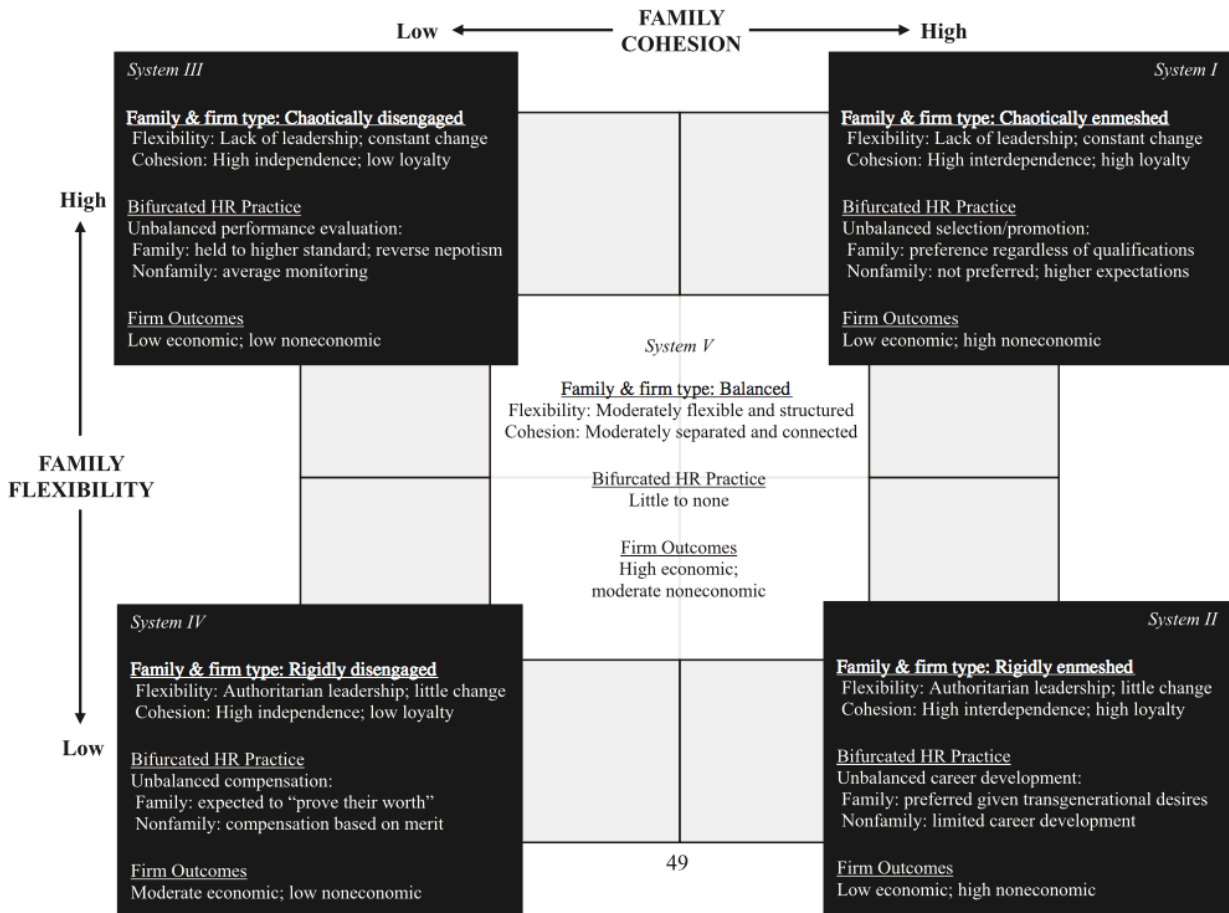


Figura 2: I 5 sistemi analizzati.

Da questo momento analizzerò i 5 sistemi familiari sopra citati, per ognuno di questi porterò degli esempi di GRU ma soprattutto cercherò di sottolineare come queste vadano ad incidere sui risultati aziendali.

1. Chaotically enmeshed

Le famiglie “coinvolte” dimostrano un’alta intimità e sono composte da membri che sono eccessivamente fedeli e con poca indipendenza dalla famiglia stessa. (Olson, 2000). In questo tipo aziendale i membri sono tormentati da un’insana dipendenza dagli altri membri della famiglia e da relazioni minime con individui esterni al nucleo familiare. In particolare, poi questo primo sistema è composto da individui coinvolti/invischiati in maniera caotica, caos derivante dalla mancanza di leadership e coerenza all’interno della

famiglia. Questo comporta che le GRU sono attuate in maniera incoerente e, nonostante in queste situazioni esse cambino frequentemente, i risultati tendono sempre a favorire la famiglia. In un contesto come quello appena descritto con alta intimità e poche relazioni con l'esterno, sarà molto probabile che le GRU siano basate sul nepotismo e sul favoreggiamento dei familiari rispetto ai non. Un esempio lampante è nella selezione e nel progresso di carriera in cui le promozioni per i familiari sono molto più frequenti. L'implementazione di GRU non corrette influenza i risultati economici. In particolare, l'ambiente interno incoerente, la mancanza di ordine, di efficienza e di certezza rischiano di minare i guadagni economici. Ancora più rilevante è poi la conseguenza derivante dall'effettiva minor probabilità da parte di lavoratori esterni di essere assunti e promossi. Essa si concretizza infatti nel rischio da parte dell'impresa, di soffrire di una mancanza di competenze specialistiche e di diverse risorse di conoscenza data la mancanza di impiego di risorse non familiari. La limitata disponibilità di tali risorse danneggia quindi i potenziali risultati economici dell'impresa familiare. In questo tipo di sistemi gli obiettivi non economici centrati sulla famiglia sono raggiunti dato il trattamento preferenziale che si manifesta attraverso le GRU. Il fatto poi che i familiari percepiscano il lavoro in azienda come un diritto di nascita, aumenta il loro coinvolgimento ma non la loro motivazione, portando all'ottenimento di alti risultati non economici ma di performance di scarso livello. In conclusione, quando il sistema familiare è "chaotically enmeshed" le differenze di trattamento nelle GRU interne all'impresa esistono. Esse portano a minori risultati economici e viceversa ad alti risultati non economici per la famiglia.

2. Rigidly enmeshed

Similmente ai sistemi "chaotically enmeshed" anche le strutture "rigidly enmeshed" sono costituite da membri che sono eccezionalmente vicini, legati, leali e interdipendenti. Contrariamente al primo sistema, questo tipo di famiglie soffre di una leadership autoritaria e di un'eccessiva inerzia. L'interdipendenza tra i familiari crea un nucleo familiare dagli stretti confini, minimizzando così le relazioni con l'esterno. Queste famiglie rigidamente coinvolte creano all'interno del contesto aziendale un ambiente in cui i cambiamenti sono minimi e in cui i membri della famiglia sono favoriti. Più precisamente in questo contesto familiare e aziendale sbilanciato, i lavoratori esterni vengono considerati relativamente: viene infatti data maggiore importanza al benessere e agli obiettivi dei familiari. Va sottolineato come le GRU sono influenzate da quella che è

la struttura tanto che tutte le attività che favoriscono la famiglia difficilmente vengono poi cambiate nel corso del tempo. Ad esempio, la formazione e lo sviluppo sono prevalentemente orientate a preparare i membri della famiglia in modo che essi siano in grado di prendere il controllo futuro dell'azienda. Questa poca apertura rischia di risultare in un'eccessiva stabilità che mette in difficoltà l'impresa nei momenti in cui è necessario cambiare. Pratiche stabili e rigidi infatti permettono di sviluppare routine che supportano il coordinamento ma allo stesso tempo mancano di dinamismo, ostacolando così gli obiettivi aziendali. Questo utilizzo di pratiche non eque va ad influenzare negativamente i risultati economici in quanto l'organizzazione è privata di risorse esterne con competenze fondamentali. A tutto questo si aggiunge poi il declino della performance dei lavoratori non familiari dal momento in cui percepiscono non equità nei trattamenti. Una struttura di questo tipo ad alto coinvolgimento transgenerazionale, con forte identità che risulta dalla natura invischiata del sistema familiare, si traduce in migliori risultati non economici. Le conclusioni su questo sistema familiare coincidono a quelle del sistema "chaotically enmeshed": differenze nel trattamento, alti risultati non economici e bassi risultati economici.

3. Chaotically disengaged

Al contrario dei sistemi familiari enmeshed che sono composti da membri estremamente coesi e interdipendenti, i sistemi liberi/disimpegnati sono caratterizzati da bassa coesione e da membri con poca fedeltà nei confronti della famiglia. Il tratto comune ai sistemi enmeshed e disengaged è che entrambi comportano, anche se in maniera differente, effetti dannosi sull'impresa. I sistemi disimpegnati caotici si caratterizzano per mancanza di leadership, disciplina inconsistente e cambiamenti costanti che vanno a sommarsi all'indipendenza dei singoli familiari. Tutto questo porta ad un sistema di gestione delle risorse umane inconsistente e GRU poco formalizzate. Nei sistemi di tipo "disengaged" l'assunzione e la promozione dei membri della famiglia non sono considerati un diritto di nascita tanto che la natura caotica della struttura e la pratica del reverse nepotism portano i membri della famiglia stessa a dover mantenere standard più alti rispetto agli altri lavoratori. Inoltre, non bisogna sottovalutare come GRU poco formalizzate risultino poi in valutazioni delle performance dei lavoratori molto ambigue e basate su parametri inconsistenti. Nonostante i membri della famiglia siano indipendenti e disimpegnati, rimane all'interno dell'azienda il "riconoscimento consapevole" della relazione familiare

di base. Questo significa che anche se, ad un primo impatto, il trattamento che viene ad essi riservato sembra essere duro, esso viene applicato per il loro stesso bene ed interesse. Tali azioni si traducono nel dovere da parte dei membri di dimostrare il loro reale valore piuttosto che affidarsi ad un trattamento preferenziale. Da non sottovalutare inoltre è il fatto di come questo “favoritismo inverso”, che mantiene i familiari ad uno standard più alto, possa essere in realtà anche un modo per segnalare i valori di equità ai lavoratori non familiari. Data però la natura caotica del sistema tutte queste azioni e risultati dagli ottimi esiti su base teorica, trovano nella realtà bassa formalizzazione e applicazione incoerente. La prima parte dell’analisi riguardo questo sistema dimostra un’altra volta come pratiche non eque vengano realmente applicate e come esse abbiano implicazioni sui risultati aziendali. La mancanza di routine sinergiche infatti, che difficilmente si sviluppano in un contesto caotico, ostacola il coordinamento e la stabilità interna all’azienda, stabilità che va ad influenzare negativamente i potenziali guadagni economici. La scarsa percezione di equità e GRU inconsistenti riducono motivazioni e performance dei lavoratori familiari. Bisogna quindi soffermarsi con particolare attenzione in quello che può venire definito come il rovescio della medaglia del “reverse nepotism”: l’indipendenza dei membri della famiglia e le alte aspettative nei loro confronti scoraggiano un coinvolgimento prolungato degli stessi. Per questo motivo molto spesso i familiari cercano un impiego al di fuori dell’azienda familiare, riducendo così il coinvolgimento e l’influenza della famiglia. Il risultato ultimo di tutto ciò è la bassissima probabilità di una successione transgenerazionale. In conclusione, il sistema caoticamente disimpegnato, in cui vengono applicati “trattamenti biforcati”, limita il raggiungimento di risultati sia economici che non economici.

4. Rigidly disengaged

Nei sistemi rigidly disengaged, similmente ai sistemi precedenti, la dinamica familiare squilibrata crea un ambiente familiare non bilanciato in cui i membri della famiglia sono disimpegnati, non fedeli e altamente indipendenti. Inoltre, le famiglie caratterizzate come rigidamente disimpegnate sono resistenti ai cambiamenti e sperimentano una leadership autoritaria data la loro bassa flessibilità. A causa della sovrapposizione dei sistemi familiari e aziendali e della lunga storia condivisa tra i membri della famiglia (Tagiuri e Davis, 1996), i leader autoritari tendono a istituzionalizzare pratiche che stabiliscono uno standard più elevato per i membri della famiglia. Poiché i membri della famiglia non

agiscono in modo coeso e sono percepiti come sleali, in un sistema rigidamente disimpegnato, essi devono dimostrare il loro valore per entrare a far parte o rimanere parte dell'azienda. Queste pratiche sono poi utilizzate per controllare e rilevare i problemi di azzardo morale derivanti da membri della famiglia che agiscono indipendentemente. In generale, le pratiche delle risorse umane nell'azienda di una famiglia rigidamente disimpegnata favoriscono i membri non familiari rispetto ai membri della famiglia e sono meno propense a cambiare, data la rigidità della famiglia. Poiché i membri della famiglia rimangono nell'organizzazione solo a causa di un obbligo percepito o dell'impegno normativo, nel medio periodo la loro motivazione e di conseguenza la loro produttività diminuirà. A questo punto sarà più facile per i lavoratori non membri spiccare per meriti e quindi ottenere salari più alti. Va ricordato come questa struttura sia "afflitta" da inerzia patologica, data la rigidità del sistema infatti, le pratiche appena descritte difficilmente muteranno. Considerando quindi gli effetti compensativi sui dipendenti familiari e non familiari, un sistema familiare rigidamente disimpegnato all'interno di un contesto aziendale è in grado di realizzare solo prestazioni economiche mediocri. Inoltre, è probabile che l'impresa di famiglia raggiunga bassi risultati non economici in questo contesto. La natura disgiunta e sleale dei membri della famiglia infatti, non supporta un forte impegno al fine del raggiungimento di risultati non economici. In conclusione, quando il sistema familiare è rigidamente disimpegnato, la distorsione di trattamento nelle GRU del sistema aziendale familiare esiste e risulta in risultati economici relativamente moderati e bassi risultati non economici per l'impresa.

5. Balanced

Fino a questo punto, la discussione si è concentrata su sistemi familiari sbilanciati e GRU "biforcate" nelle imprese familiari, con spiegazioni specifiche relative ai quattro sistemi squilibrati. Da questo momento invece cercherò di dare delle argomentazioni sul perché i sistemi familiari equilibrati possano portare a GRU equilibrate. Quando il sistema familiare è di tipo "ideale", moderatamente coeso e moderatamente flessibile, come osservato da Olson (2000), l'equilibrio all'interno della famiglia può tradursi in un equilibrio delle pratiche delle risorse umane. Nei sistemi familiari bilanciati, la famiglia è alquanto flessibile e adattabile al cambiamento, non eccessivamente rigida o caotica. Inoltre, i membri della famiglia sono moderatamente coesi in tali sistemi, in quanto mantengono sani livelli di lealtà e interdipendenza, non esibendo eccessiva dipendenza

dalla famiglia. Un sistema familiare equilibrato beneficia di un certo livello di disciplina democratica con pratiche che si adattano al cambiamento secondo necessità (moderata flessibilità) e un livello moderato di coesione tra i membri della famiglia che consente di ricevere i benefici della coesione familiare. Le GRU riflettono il sistema equilibrato limitando o azzerando le differenze di trattamento. Le pratiche di selezione in sistemi equilibrati, ad esempio, non favoriscono i membri della famiglia. Inoltre, nel caso delle valutazioni delle prestazioni, le pratiche sono formalizzate (ma adattative), tutti i dipendenti sono consapevoli delle aspettative, le valutazioni vengono gestite a intervalli regolari e sia i membri familiari che quelli non familiari devono soddisfare standard simili. Le GRU equilibrate che risultano da questo approccio, probabilmente produrranno livelli relativamente alti di risultati economici per l'impresa. Quando le pratiche HR sono applicate in modo uguale per tutti i membri, sia la giustizia procedurale che distributiva sono realizzate (Blondel, Carlock, & Heyden, 2000) e le aspettative di rendimento di tutti i dipendenti, sia familiari che non familiari, sono più probabilmente soddisfatte. In questo tipo di struttura equilibrata, i dipendenti della famiglia non ricevono né un trattamento di favore né sono tenuti a standard irragionevolmente alti. La perdita finanziaria derivante dal trattamento preferenziale comune nelle strutture sbilanciate è quindi ridotta al minimo. Inoltre, un sistema equilibrato consente lo sviluppo di un "sano" livello di routine, implementato attraverso le GRU, in cui il coordinamento e la stabilità esistono ma non sono eccessivi (Becker, 2004). Questo equilibrio consente all'azienda di adattarsi ai cambiamenti secondo necessità, ma non impone una rigidità eccessiva all'impresa. Nelle strutture bilanciate i risultati economici sono alti, esse però non riescono ad avere gli stessi risultati non economici delle strutture sbilanciate. Questo accade poiché i membri della famiglia non sono invischiati, la famiglia non riceve un trattamento preferenziale senza limiti, il che riduce la misura in cui i risultati non economici sono raggiunti. Ad esempio, in un sistema equilibrato, un livello moderato di coesione familiare supporta alcuni sviluppi dell'identità familiare, un moderato rafforzamento dei legami familiari e un desiderio continuo di successione transgenerazionale. La misura in cui tali risultati non economici sono raggiunti, tuttavia, è inferiore a quella osservata nelle strutture invischiati. Pertanto, una struttura equilibrata porta a un livello moderato di esiti non economici. Concludendo l'analisi sui sistemi "balanced" possiamo affermare che differenze di trattamento nelle GRU sono largamente assenti o addirittura inesistenti, con

conseguenti esiti economici relativamente elevati e risultati moderati non economici per l'impresa.

2.5 Conclusioni

In questo capitolo è stata introdotta la circumplex theory. Si è dimostrato come la sua applicazione a livello di imprese familiari riesca a dare delle risposte concrete riguardo l'implementazione di GRU differenti all'interno di diverse realtà aziendali e come queste vadano realmente a influire sui risultati economici e non delle imprese. Si è visto in particolare come sistemi sbilanciati e "coesi", a differenza dei sistemi sbilanciati "disimpegnati", riescano a portare al nucleo familiare ottimi risultati non economici. Analizzando invece i risultati economici l'unico sistema che assicura buone prestazioni è quello bilanciato.

Nel prossimo capitolo analizzerò un argomento influenzato direttamente dalle bifurcation bias: l'attrattività delle imprese familiari nel mercato del lavoro. Le imprese familiari sono realmente attrattive per i lavoratori esterni? Le asimmetrie nel trattamento dei lavoratori vanno ad incidere nella attrattività nel mercato del lavoro?

3. CAPITOLO TERZO - *ATTRATTIVITÀ & COMPENSATION*

3.1 Introduzione

Lo spunto per questo terzo ed ultimo capitolo parte da una riflessione che probabilmente ogni studente di economia si troverà ad affrontare prima di affacciarsi nel mercato del lavoro: “Se mi venisse formulata un’offerta di lavoro da parte di un’impresa familiare, accetterei?”. Il pensiero comune connota infatti negativamente le imprese familiari. Esse vengono viste come piccole realtà con poca meritocrazia e che non permettono ad un giovane di esprimere e migliorare le proprie conoscenze e competenze. La riflessione del terzo capitolo parte proprio da questo, con l’obiettivo di evidenziare se realmente le imprese familiari siano poco attrattive nel mondo del lavoro. Più in particolare cercherò di capire se esistono dei profili per i quali una posizione lavorativa all’interno di un’impresa familiare rimane gradita. Nella seconda parte del capitolo analizzerò poi la compensation all’interno dei contesti familiari cercando di dare delle motivazioni al fenomeno delle minori retribuzioni rispetto alle imprese non familiari.

3.2 P-O Fit theory nelle imprese familiari

È generalmente riconosciuto come una reputazione aziendale favorevole o una valutazione complessiva positiva da parte del pubblico e dei lavoratori esterni ad un’azienda sia un vantaggio strategico e fonte di vantaggio competitivo sostenibile per l’azienda. Ciò che compone la reputazione aziendale è la somma di associazioni che gli individui esterni all’organizzazione ritengono essere distintive, durevoli e centrali per la stessa (Grund, 1996). L’inestricabile connessione tra famiglia e impresa e le prospettive di lungo termine favoriscono un forte desiderio da parte dei familiari a proteggere la reputazione aziendale: i danni reputazionali infatti non solo ricadrebbero sul business ma anche sulla famiglia. Si presume quindi che le imprese siano spinte, vista l’alta posta in palio, a fornire ai propri collaboratori e clienti prestazioni eccellenti. Se dal lato clienti la realtà conferma questa eccellenza, tanto che studi evidenziano come le imprese familiari abbiano relazioni talmente strette e soddisfacenti con i propri clienti da fare diventare le

stesse un vantaggio competitivo (Ward, 1997), non si può dire lo stesso per quanto riguarda i lavoratori interni. L'immagine che si ha infatti delle imprese familiari nel mercato del lavoro, motivo per il quale vengono percepite come sistemi meno attrattivi, è spesso quella di essere strutture poco dinamiche, troppo legate alla tradizione e alla famiglia e incapaci di valorizzare le qualità delle proprie risorse. Si concretizza quindi una scarsa motivazione da parte dei lavoratori esterni nell'intraprendere un'esperienza lavorativa all'interno di questi contesti aziendali. Per supportare questo dato, Covin (1994) nel suo studio evidenzia come, in un ampio campione di studenti intervistati, nessuno di questi ha espresso la volontà di intraprendere una carriera all'interno di un'impresa familiare se non nel caso in cui l'impresa fosse detenuta della propria famiglia. L'analisi in questo paragrafo non ha solo l'obiettivo di sottolineare la non attrattività di questo tipo aziendale ma cerca anche di individuare dei profili per cui un lavoro in un contesto simile rimane gradito. In particolare, la mia analisi parte dalla Person- organization (PO) fit theory (Kristof, 1996) che evidenzia come la congruenza tra le caratteristiche individuali delle persone (ad esempio valori, motivazioni, abilità ed esperienze) e le caratteristiche dell'organizzazione (ad esempio compiti, tecnologia, clima e strutture) sia di cruciale importanza sia per il successo delle persone che ci lavorano, sia per il successo dell'organizzazione stessa. La prospettiva P-O fit inoltre figura anche nelle teorie sulle decisioni di carriera (Schneider, Smith & Goldstein, 2000). Le persone infatti sviluppano diverse attrazioni verso diverse carriere, posti di lavoro e organizzazioni. Allo stesso tempo, le organizzazioni stesse, selezionano le persone che meglio "fittano" con il P-O. Quando il P-O fit non viene "rispettato" le persone tendono a lasciare l'azienda.

Da notare come questi risultati vadano ad influenzare le GRU dell'impresa. Esse infatti, per risultare maggiormente efficaci, verranno modellate in modo da raggiungere i profili più interessati alle posizioni ricercate.

I risultati derivanti dalla P-O fit theory applicata alle imprese familiari sono rilevanti e permettono di individuare alcuni profili aziendali per cui il lavoro all'interno dei contesti familiari è gradito. In particolare, i risultati rivelano come le variabili sociodemografiche, le variabili correlate all'occupazione e le variabili correlate all'imprenditorialità del profilo, vadano ad influenzare la preferenza nei confronti di un lavoro interno ad un'impresa familiare. Analizzando più dettagliatamente queste tre famiglie di variabili, i

risultati diventano più interessanti e aiutano a creare il profilo adatto a questo contesto aziendale. Analizzando le variabili sociodemografiche risulta come il genere femminile sia altamente propenso ad accettare un lavoro interno ad un'impresa familiare, mentre il livello di urbanizzazione della regione in cui l'individuo vive e la durata dei propri studi influenzano negativamente la sua predisposizione ad un simile incarico. Più l'area in cui il soggetto vive è urbanizzata, e quindi maggiori le possibilità a livello lavorativo, meno attrattiva sarà per lui una posizione di questo tipo. Sorprendente dall'analisi di questo tipo di variabili è l'assenza di correlazione tra l'età dell'individuo e la propensione ad accettare un lavoro all'interno di un'impresa familiare. Passando poi alle variabili correlate all'occupazione, i dati evidenziano come la probabilità che una posizione all'interno di un'impresa familiare sia accettata è positivamente correlata agli anni di esperienza all'interno del mondo del lavoro. Si presuppone infatti che una persona con un'esperienza occupazionale più duratura e stabile possa sviluppare preferenze diverse nei confronti di un'impresa familiare rispetto ad uno studente o ad un neolaureato. Questo tipo di variabili da poi delle risposte sul tipo di mansione che i lavoratori esterni ad un contesto familiare sono più propensi ad accettare. I risultati evidenziano come difficilmente verrà accettata una posizione manageriale, ma come esista una correlazione positiva rispetto ai lavori manuali. Questo risultato è supportato anche dallo studio di Gottschalck, Guenther, Kellermanns (2019), i cui risultati affermano una grande attrattività e capacità di "ritenzione" da parte delle imprese familiari nei confronti dei "blue collar" e molto scarsa nei confronti dei "white collar".

Analizzando poi le variabili correlate con l'imprenditorialità dell'individuo viene sottolineato come persone che hanno ricevuto una formazione imprenditoriale difficilmente accettano una posizione all'interno di questi contesti mentre individui con un'opinione positiva in confronti degli imprenditori, vedendo l'imprenditore come un mentore che li possa far crescere e migliorare, saranno spinti ad accettare. Riassumendo quindi i risultati si può dire che la preferenza verso l'accettazione di un'occupazione all'interno di un'impresa familiare sia positivamente correlata con l'essere donna, con l'aver un'opinione positiva nei confronti degli imprenditori e con il cercare un lavoro "manuale" mentre, sia negativamente correlata con la durata degli studi, con il vivere in un'area urbana, con l'essere manager e con l'aver ricevuto un'educazione imprenditoriale.

A tutto quello che è stato ora evidenziato, come discusso nel capitolo precedente e come supportato da svariati studi (Astrachan Binz, 2014; Block, 2010;), va aggiunta la ricorrente avversione al rischio delle imprese familiari, che circoscrive i profili adatti al P-O fit ai soli individui con alta avversione al rischio. Questa affermazione sembra supportata anche dai risultati sopra riportati dato che il genere femminile è mediamente più avverso al rischio del genere maschile (Byrnes, Miller, & Schafer, 1999) e che i profili con livello di istruzione più alti hanno più elevata propensione al rischio.

3.3 Il trade-off tra salario e job security

In questo paragrafo andrò ad analizzare la compensation all'interno delle imprese familiari. In particolare, cercherò di capire se esiste una correlazione tra i salari e l'attrattività nel mercato del lavoro da parte delle imprese familiari rispetto alle imprese "non familiari". La mia analisi parte da una ricerca (Bassanini, Breda, Caroli & Riberioux, 2013) che afferma come tra imprese familiari e non, ci sia una differenza salariale del 5%. A prima vista questa differenza salariale potrebbe essere spiegata dalla maggior diffusione di top position, meglio remunerate, all'interno di grandi contesti aziendali non familiari. La realtà invece conferma che, pur togliendo dal campione di ricerca le posizioni manageriali, la differenza salariale rimane. La ragione di questa differenza salariale va quindi ricercata in altri fattori. Lo stesso studio supporta come la maggior job security possa essere il fattore che permette alle imprese familiari di poter remunerare meno i propri lavoratori. I primi parametri che si vanno ad analizzare quando si parla di job security nel contesto delle imprese familiari sono: il tasso di licenziamenti, cioè il rischio per i lavoratori a tempo indeterminato di perdere il lavoro, e la modalità con cui le imprese familiari fanno fronte a periodi di crisi e di ridimensionamento. I dati dello studio rivelano come nelle imprese familiari il tasso di licenziamento sia del 28% inferiore rispetto al caso delle imprese non familiari. In questo modo i lavoratori sono più sicuri del loro lavoro anche nei momenti in cui l'azienda passa momenti di crisi. Lo studio inoltre ha poi analizzato i metodi utilizzati per il ridimensionamento dell'organico aziendale evidenziando come i più diffusi siano i licenziamenti e la riduzione/stop delle assunzioni. I dati evidenziano come le imprese familiari, data la loro prospettiva di lungo termine, fanno minor affidamento ai licenziamenti e cercano di raggiungere la giusta numerosità dell'organico attraverso la riduzione delle assunzioni. Il posto di lavoro dei

dipendenti è quindi difficilmente a rischio e questo guadagno (maggior sicurezza) non monetario può compensare il minore salario.

Questi due fattori confermano realmente come il posto di lavoro all'interno di un'impresa familiare sia più sicuro e come questa sicurezza possa essere parte della forza contrattuale che permette all'azienda di stipulare contratti a salari meno elevati nei confronti dei propri dipendenti.

3.4 Conclusioni

In questo ultimo capitolo è stata introdotta la problematica comune all'interno delle imprese familiari della poca attrattività nel mercato del lavoro. In particolare, ho cercato di evidenziare come, nonostante la non attrattività sia un fenomeno ampiamente diffuso all'interno dei contesti aziendali familiari, posizioni lavorative all'interno delle imprese familiari rimangono attrattive per determinati profili. Ho poi analizzato le retribuzioni nei confronti dei lavoratori confermando il trend che vede il salario di un lavoratore all'interno di un'impresa familiare mediamente più basso rispetto ad un lavoratore di un'impresa non familiare. I risultati supportano l'idea che questa pratica sia compensata dalla maggior sicurezza lavorativa che un contesto aziendale di questo tipo riesce ad assicurare al lavoratore.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., & Reberlioux, A. (2013). Working in family firms: Paid less but more secure? Evidence from French matched employer-employee data. *ILR Review*, 66(2), 433-466.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). SMR forum: Managing change in the family firm-Issues and strategies. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 24(3), 59.
- Binz, C., Hair Jr, J. F., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11.
- Block, J. H. (2008). Family Management, Family Ownership and Downsizing. SFB 649 Discussion paper.
- Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65-74.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 125(3), 367.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K., & Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human resource management review*, 28(1), 1-4.
- Covin, T. J. (1994). Perceptions of family-owned firms: the impact of gender and education level. *Journal of Small Business Management*, 32(3), 29
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187.
- 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.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53.
- 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.
- Gottschalck, N., Guenther, C., & Kellermanns, F. (2019). For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue-and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*.
- Grund, N. E. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Academy of Management perspectives*, Vol.10, No.1.

- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Hill, C. W. (1991). Managerial risk taking in diversified firms: An evolutionary perspective. *Organization science*, 2(3), 296-314.
- 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.
- 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.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Lee, J. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19(3), 175–191.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Nosé, L., Korunka, C., Frank, H., & Danes, S. M. (2017). Decreasing the effects of relationship conflict on family businesses: The moderating role of family climate. *Journal of Family Issues*, 38(1), 25-51.
- Olson, D. H., Sprenkle, D. H., & Russell, C. S. (1979). Circumplex model of marital and family systems: I. Cohesion and adaptability dimensions, family types, and clinical applications. *Family process*, 18(1), 3-28.
- Olson, D. H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of family therapy*, 22(2), 144-167.
- Penney, C. R., & Combs, J. G. (2013). Insights from Family Science: The Case of Innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1421–1427.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification, D. Whetten, and P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, 171-207.
- Schneider, B., Smith, D. B., & Goldstein, H. W. (2000). *Attraction–selection– attrition: Toward a person–environment psychology of organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Shapira, Z. (1995). *Risk taking: A managerial perspective*. Russell Sage Foundation.
- Sugundan, N., Raja, S., Gomathi, S.J. (2018). Nepotism and family owned business. *International Journal of Engineering & Technology*, [S.l.], v. 7, n. 4.39, p. 764-765,. ISSN 2227-524X.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Vozikis, G. S., Weaver, K. M., & Liguori, E. W. (2013). Do Family Cohesion and Family Member Skill Evaluation Affect Family Business Internal or External Hiring Decisions?. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(1), 75-89.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323-337.

Yasmeen, R., Bibi, M., & Raza, A. (2019). Impact of Organization Politics on Human Resource Management Practices and Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 39-47.

<http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>