



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

LA FORZA DELLO SCOPO AZIENDALE
un'analisi delle purpose-driven organizations come
chiave del successo e del benessere organizzativo tra
le esigenze del nuovo millennio

Relatore Ch.mo prof. Paolo Gubitta

Laureando Giovanni Zanarotti

Matricola 2020791

Anno Accademico 2022/2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Lorenzo Zambelli', written in a cursive style.

Indice

INTRODUZIONE E SINTESI	1
-------------------------------------	----------

1.CAPITOLO PRIMO - *IL PURPOSE D'IMPRESA: SIGNIFICATI E*

<i>DETERMINANTI</i>	1
----------------------------------	----------

1.1	Introduzione	1
1.2	Il <i>purpose</i> al centro di una nuova logica organizzativa	2
1.2.1	Lo scopo personale.....	3
1.2.2	L'autogestione.....	4
1.2.3	L'unità	5
1.3	Purpose-driven organization: una road map	5
1.3.1	Scoprire lo scopo	6
1.3.2	Riconoscere il bisogno di autenticità.....	6
1.3.3	Trasformare il messaggio autentico in un messaggio costante.....	7
1.3.4	Stimolare l'apprendimento individuale	7
1.3.5	Collegare le persone allo scopo.....	7
1.4	I pillars di una pupose-driven organization	8
1.4.1	Dignità.....	9
1.4.2	Solidarietà	10
1.4.3	Sussidiarietà	10
1.4.4	Sostenibilità.....	10
1.4.5	Pluralità	11
1.4.6	Reciprocità	11
1.5	Conclusioni	12

2.CAPITOLO SECONDO - *PURPOSE VS SOCIO-EMOTIONAL WEALTH: LA*

<i>REALTÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI</i>	13
--	-----------

2.1	Introduzione	13
2.2	Family business, una realtà consolidata.....	13
2.2.1	Intergenerazionalità.....	14
2.2.2	Status quo vs Innovazione.....	15
2.2.3	Stile di leadership.....	15
2.2.4	Dalla SEW al purpose	16
2.3	<i>Socioemotional wealth</i> e scopo organizzativo	16
2.3.1	Cosa dice la SEW	16
2.3.2	Dalla SEW al purpose	17
2.3.3	Le dimensioni della SEW nelle imprese familiari.....	18

2.4	Le implicazioni della SEW nelle family business: limiti e rischi d'impresa	20
2.4.1	Nepotismo	20
2.4.2	Il rischio di performance	21
2.4.3	Il rischio di avventura	21
2.4.4	Le forme della SEW	22
2.4.5	In sintesi	23
2.5	Conclusioni	23

3.CAPITOLO TERZO – IL *PURPOSE* NELLE IMPRESE FAMILIARI: CASI

AZIENDALI 25

3.1	Introduzione	25
3.2	Caso Fratelli Carli	25
3.2.1	Lo scopo dell'azienda e i suoi valori	26
3.2.2	Una visione sostenibile	26
3.2.3	I collaboratori: persone di famiglia	27
3.3	Caso Mapei	27
3.3.1	Le persone al centro: diversità e inclusione	28
3.3.2	La sfida verso l'innovazione sostenibile	28
3.4	Conclusioni	29

4.BIBLIOGRAFIA..... 31

4.1	Articoli scientifici e libri	31
4.2	Rapporti di ricerca e fonti giornalistiche	31
4.3	Siti e fonti aziendali	32

INTRODUZIONE E SINTESI

Obiettivo della Prova Finale. L'obiettivo di questo elaborato è verificare, dal punto di vista concettuale, se le *imprese familiari* siano *intrinsecamente più adeguate* per essere qualificate come *purpose-driven organizations*. In altri termini, attraverso l'analisi della letteratura manageriale, ho cercato di indagare le caratteristiche distintive di questo specifico segmento di imprese (con la proprietà concentrata nelle mani di una o più famiglie tra loro collegate da vincoli di parentela o di solide alleanze e con la proprietà attiva in posizioni apicali, anche insieme a manager non appartenenti alla compagine proprietaria) che le rendono *teoricamente* più vicine al concetto stesso di *purpose-driven organizations*.

Primo Capitolo. Il primo capitolo mira ad individuare i significati, le determinanti e gli aspetti fondanti delle *purpose-driven organizations*. In particolare, l'analisi si propone di individuare i fattori che meglio descrivono l'ottica dello *scopo*, in particolare quelli che esulano la dimensione strettamente finanziaria che individua come fine unico dell'impresa la massimizzazione del profitto. Pertanto, il modello *purpose-driven* ricerca l'effettiva *ragion d'essere* dell'impresa attraverso una nuova logica organizzativa che supera, almeno in parte, la tradizionale dottrina manageriale per abbracciare, invece, una visione olistica che integri le esigenze delle molteplici parti coinvolte nell'operato aziendale.

Secondo Capitolo. Il secondo capitolo mette a confronto il concetto di *purpose-driven organizations*, assistito da una vasta letteratura economica, e le imprese familiari. Lo strumento di confronto è rappresentato dal naturale ricorso delle *family business* alla salvaguardia del patrimonio socio-emotivo dell'impresa (*socio emotional wealth, SEW*). Pertanto, saranno individuati gli elementi che qualificano la *ricchezza* sociale ed affettiva, quali la valorizzazione dei rapporti interpersonali, la coesione familiare, il controllo della famiglia sull'impresa e il carattere transgenerazionale, e le implicazioni principali del SEW. Attraverso l'analisi di questo costrutto sarà possibile comprendere se e in quali termini sia possibile estendere il modello delle imprese orientate allo *scopo* a quelle a proprietà familiare.

Terzo Capitolo. Il terzo capitolo presenta alcuni casi studio di imprese italiane a proprietà familiare che hanno saputo progredire con successo negli anni attraverso un costante processo di innovazione aderente ai principi e ai valori tradizionali dell'azienda, ma al contempo con particolare riguardo alla sostenibilità sia sociale che ambientale. *Fratelli Carli e Mapei*, rispettivamente nel settore alimentare e in quello della produzione di materiali chimici per l'edilizia, rappresentano due realtà di prestigio nel contesto delle family business in grado di perpetuare le sorti dell'impresa superando le ostilità a cavallo tra la prima e la seconda generazione. Inoltre, entrambe le imprese si sono rivelate negli anni particolarmente attente sia alla dimensione interna all'azienda, sviluppando politiche mirate alla valorizzazione professionale e personale delle maestranze, sia garantendo una visione sostenibile dal punto di vista ambientale, adottando soluzioni dal ridotto impatto in tal senso.

1. CAPITOLO PRIMO -

IL PURPOSE D'IMPRESA: SIGNIFICATI E DETERMINANTI

1.1 Introduzione

Nel libro *Purpose+Profitto* (2022), George Serafein scrive:

«[...] La verità è che non sapevo perché alcune imprese operassero con lo sguardo diverso verso uno scopo più alto (purpose) mentre altre sceglievano di non farlo punto (p. 2). [...] Molti nel mondo del business vedevano questi temi come argomenti *soft* da relegare fuori dall'ambito di ciò a cui una persona seria dovrebbe pensare. Nel 2011 ho presentato parte della mia ricerca a un pubblico di circa 100 professionisti nel campo degli investimenti. Il feedback è stato unanime: “Si tratta di argomenti irrilevanti”. Nessuno di loro mi ha contattato per esprimere il proprio interesse a comprendere i dati o ad esplorare ulteriormente il lavoro (pp. 3-4)».

A partire dall'inizio del secondo decennio del Ventunesimo secolo, però, l'attenzione per il *purpose* è cresciuta in modo esponenziale.

Il tema riveste un ruolo di crescente importanza considerando le plurime esigenze che accomunano maestranze, clienti e le comunità in cui le imprese operano. In modo particolare, i temi quali il progressivo cambiamento climatico, la disparità salariale e il ruolo ambiguo dell'intelligenza artificiale, solo per citarne alcuni, sono prerogative essenziali delle strategie odierne. In aggiunta, la fiducia dei consumatori verso le imprese, specialmente quelle appartenenti ai settori bancario e finanziario, si è ridotta: solo uno su quattro si fida dei leader aziendali per risolvere i problemi correnti (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, 2014).

All'interno del capitolo sarà presentata una disamina chiara della portata dello *scopo* in maniera distinta rispetto alla *mission* aziendale, spesso considerata come mera dichiarazione di intenti e il più delle volte di importanza secondaria. Obiettivo ultimo di questa trattazione, infine, sarà comprendere perché sia bene oggi, considerate le moderne

necessità, superare la tradizionale ortodossia manageriale che vede la sola redditività finanziaria come fine ultimo dell'impresa stessa.

Come sottoscritto congiuntamente dai CEO delle 181 aziende più importanti negli USA nell'edizione del *Business Roundtable* pubblicata il 19 agosto 2019 (consultabile al sito <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>) l'economia americana, ma in generale quella globale, è tenuta a promuovere una visione completa di *corporate purpose* mirata a creare un valore duraturo per tutte le parti coinvolte nell'operato delle aziende, specialmente le comunità in cui esse operano. Le aziende devono, dunque, agire nell'interesse del benessere sociale, avendo chiaro di essere parte integrante della società e di non costituire una dimensione indipendente. Pertanto, "gli standard di comportamento accettabili sono tratti dalla società e praticati dall'impresa" (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, 2014), garantendo così un apporto senz'altro benefico e positivo verso la stessa.

1.2 Il *purpose* al centro di una nuova logica organizzativa

In prima istanza è necessario analizzare il significato, tra le diverse accezioni, che assume lo *scopo* aziendale (qualunque sia la sua natura dell'impresa) per poterne comprendere a pieno la portata in un'epoca di forti incertezze e costanti cambiamenti.

Il più delle volte *scopo* e *mission* sono sovrapposti dal punto di vista semantico. Tuttavia, il primo è l'essenza stessa della seconda, ovvero la ragione d'essere dell'organizzazione, il fondamento che sottende i concetti di visione ed aspirazione (Rey, Bastons, Sotok, 2019). In modo più semplice, lo *scopo* si traduce nel *perché* si agisca esattamente in quel modo, il vero motivo di fondo, il motore invisibile delle nostre azioni.

Un esempio di spessore in merito è quello del colosso informatico di Google LLC, con sede in California, che ha definito il proprio *scopo* come:

«Organizzare le informazioni del mondo e renderle universalmente accessibili e utili» (consultabile al sito <https://www.google.com/>).

Ciò detto, i connotati di un'organizzazione *purpose-driven* si delineano nel momento in cui lo *scopo* influenza le pratiche dell'organizzazione e modella i comportamenti di chi ne fa parte, diffondendo in questo modo un'attitudine unica e specifica. Il risultato è una radicale identificazione tra le maestranze e l'organizzazione stessa, producendo quei

comportamenti virtuosi a cui i clienti, i fornitori e le comunità interessate (gli *stakeholder* in generale) prestano una crescente attenzione.

Non a caso, infatti, come ha riportato la prestigiosa azienda di consulenza strategica McKinsey&Company nella sua edizione trimestrale del 22 aprile 2020 (consultabile al sito <https://www.mckinsey.com/>), solo il 7% dei CEO di Fortune 500 ritiene che le proprie aziende dovrebbero concentrarsi esclusivamente sulla realizzazione del profitto senza distrazioni da obiettivi sociali. Il dato risulta certamente interessante sebbene le imprese tendano ancora oggi a limitare il loro operato al solo versante della Responsabilità Sociale d'Impresa (d'ora in poi, RSI). È richiesto, di conseguenza, un'estensione di una logica aziendale che non si attenga esclusivamente al soddisfacimento dei bisogni della clientela ma si estenda alle più ampie esigenze degli stakeholders interessati in maniera diretta e non solo. Questi sforzi vanno però diretti in maniera chiara verso il nucleo delle imprese, coinvolgendo deliberatamente i propri dipendenti, dando così significato alla loro esperienza quotidiana (Gast, Illanes, Probst, Schaninger, Simpson, 2020).

Per realizzare un obiettivo di questa portata le imprese devono adottare un cambio di prospettiva, un'ottica contemporanea, una logica postindustriale che inquadri in modo ampio il legame tra le persone e l'organizzazione. Questa prospettiva richiede il superamento, quantomeno parziale, della staticità della teoria dell'agenzia che indentifica in maniera verticale la relazione tra leader e dipendente aventi interessi divergenti (il più delle volte per via di asimmetrie informative) e individua nei costi di agenzia quelli che l'organizzazione è necessariamente tenuta a sostenere per monitorare l'operato del dipendente ed assicurarsi che agisca per il bene della stessa (Costa, Gubitta, Pittino, 2016).

La logica dello *scopo* si sostanzia in tre principi: lo *scopo personale*, l'*autogestione* e l'*unità* (Rey, Bastons, Sotok, 2019).

1.2.1 Lo scopo personale

Lo *scopo personale* dell'individuo è stato tradizionalmente relegato ai margini della logica organizzativa, affidandosi ad un'improbabile sovrapposizione tra esso e il più ampio *scopo* dell'intera organizzazione e quindi "implicitamente assorbito" da quest'ultimo. (Rey, Bastons, Sotok, 2019)

Evidentemente, l'assunto risulta pretenzioso e il più delle volte del tutto inappropriato, a maggior ragione se lo si colloca in un'epoca di assoluta incertezza, di mutevoli esigenze e di costante volatilità dei mercati. In un ambiente così descritto, le maestranze faticano infatti a identificare il loro *scopo personale* in quello imposto attraverso una rigida logica top-down dall'impresa. Si preferisce, per queste ragioni, un approccio aziendale che incentivi a comprendere il significato delle singole azioni dall'interno, cosicché lo *scopo* “[conferisca] a qualsiasi compito un significato più profondo, rafforzando al contempo il sistema di valori dell'individuo” (Dupret, Pultz, 2021). In una certa approssimazione lo *scopo personale* è ciò che Andrew Maslow (1954) aveva identificato nel bisogno di *autorealizzazione*. È quello che, tra gli altri, conduce a realizzare la propria identità, definisce il proprio ruolo sia sociale che organizzativo e garantisce la massima aspirazione individuale (Costa, Gubitta, Pittino, 2016). Il modello in questione è però da considerarsi solo in maniera parziale e limitata alla centralità rivestita dall'individuo all'interno della dimensione organizzativa. Nonostante le dovute precauzioni, possiamo però individuare un'importante similitudine tra lo *scopo personale* e il *bisogno di autorealizzazione* che consiste nella rilevanza che entrambi ricoprono per l'individuo; pertanto, il loro soddisfacimento è una prerogativa cruciale per le organizzazioni.

1.2.2 L'autogestione

L'*autogestione* potrebbe assumere dei contorni fuorvianti e in apparente contraddizione rispetto ai paradigmi aziendali di stampo tradizionale. Lo *scopo* è un fattore che si definisce internamente ed individualmente, non può dunque né essere imposto e né oggetto di compromessi. È un prodotto squisitamente intimo che l'individuo elabora dentro di sé ed innalza come obiettivo a cui tendere. All'interno delle organizzazioni questo non deve però essere associato ad una mancanza di leadership, regole o norme che modellano i comportamenti e delineano i valori da perseguire, ma come un necessario cambiamento che conduca verso una (certa) autonomia nel rispetto dei ruoli gerarchici e dell'ordine. Tuttavia, le persone guidate dallo *scopo* per conto dell'organizzazione rifiutano la gestione perché ciò comporta una minore espressione e realizzazione di sé (Rey, Bastons, Sotok, 2019). Tale realizzazione, se opportunamente declinata all'interno dell'organizzazione, offre prestazione di successo e maggior benessere sociale.

Già nel 1960 Douglas McGregor suggeriva la necessità di adattare lo stile di leadership coerentemente rispetto ai diversi tratti della natura umana nella in ambito lavorativo.

Secondo la celebre *Teoria X e Teoria Y*, infatti, i soggetti che manifestano una certa propensione verso capacità di creatività, innovazione, che ricercano un costante bisogno di stima ed autorealizzazione e prediligono l'autonomia (*Teoria Y*) richiedono un *soft management style* (ossia uno stile di gestione *morbido*) che consenta di ricreare le condizioni organizzative più idonee per promuovere l'assunzione di responsabilità, la motivazione e lo sviluppo delle loro innate capacità. (Costa, Gubitta, Pittino, 2016)

Per queste ragioni l'autogestione coordinata in maniera efficiente è da ricercarsi ed incentivare.

1.2.3 L'unità

L'*unità* è il tassello conclusivo che permette di connettere gli scopi individuali gli uni con gli altri, dando vita allo *scopo* organizzativo. L'*unità* è frutto della combinazione alla pari delle parti in gioco, in maniera lineare, superando i limiti di quella logica top-down citata in precedenza. "L'unità collega il *perché* dell'organizzazione e il *perché* delle persone" (Rey, Bastons, Sotok, 2019) e permette di individuare l'organizzazione come un io unico. Nel realizzarlo, la comunione di intenti tra il personale e la loro reciproca identificazione verso interessi e aspirazioni condivisi è fondamentale.

Si noti che il concetto supera la demarcazione del *gruppo* che spesso si associa ad una nicchia di persone che solidalmente danno luogo ad un'entità all'interno della più ampia organizzazione di cui fanno parte: la comunanza, in questo caso, produce senz'altro una maggior propensione verso l'efficienza e i dati lo dimostrano. Tuttavia, emergono anche alcuni aspetti critici che producono possibili risultati indesiderati come testimonia il fenomeno del *groupthink* che induce gli appartenenti al gruppo a estraniarsi rispetto a quanto accade al di fuori dell'organizzazione e ad operare senza un benchmark di riferimento esterno (Costa, Gubitta, Pittino, 2016). L'unità invece permette una generale condivisione degli scopi individuali raggiungendo così lo *scopo* organizzativo.

1.3 Purpose-driven organization: una road map

Mai come nell'ultimo decennio il concetto di *purpose-driven organization* è stato così in auge. Certamente, la crisi economico-finanziaria scatenatasi a partire dal 2008 a seguito dal crollo dei mutui *subprime*, ha costretto i leader aziendali mondiali a ridimensionare alcuni assunti tradizionali in merito alla gestione delle loro imprese, promuovendo pratiche nuove che mirano ad un maggior coinvolgimento dei loro dipendenti.

Di certo, lo *scopo* non è un concetto radicalmente nuovo, o quantomeno è sempre stato un aspetto appartenente all'ecosistema di un'organizzazione, qualunque essa sia. Allo stesso tempo, però, il fattore discriminante è rappresentato dal valore attribuito allo *scopo* e dalla capacità di perseguirne uno più elevato, ovvero “che vada oltre il semplice ritorno per gli azionisti, e sia perseguito con elevati standard etici” (Peshawaria, 2021).

A sostegno di questa evidenza l'articolo dell'autorevole editoriale statunitense Harvard Business Review intitolato “*Creating a purpose-driven organizations*”, pubblicato nel 2018, delinea alcune nozioni essenziali da considerare per orientare l'azienda e, in particolar modo, il personale verso lo *scopo*. L'attenzione, infatti, è proiettata verso gli individui in quanto reale motore delle imprese. La soluzione è fondata su una riduzione della fiscalità del monitoraggio e dei semplici incentivi monetari che tendono il più delle volte ad incrementare i conflitti, allentare la risposta ai feedback e produrre una certa stagnazione delle motivazioni. Troppo spesso i dipendenti sono vittime di un processo di oggettivazione che li individua come *forza lavoro* o *capitale umano*.

1.3.1 Scoprire lo scopo

In prima battuta è fondamentale “scoprire lo *scopo*” mediante un processo di profonda analisi interna frutto di domande, comprensione dei bisogni ed empatia in quanto “lo scopo non si inventa, esiste già” (Quinn, Thakor, 2018).

La Brunello Cucinelli S.P.A, rinomata casa di moda fondata dall'omonimo imprenditore, sottolinea nel suo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) come la società adotti “un modello imprenditoriale che pone l'uomo al centro del processo produttivo e che permetta di sviluppare un senso di partecipazione al successo del Gruppo condiviso a tutti i livelli aziendali, come pure all'esterno nei rapporti con gli stakeholder” (consultabile al sito <http://investor.brunellocucinelli.com/>), a testimonianza di come un'azienda nota tra i marchi mondiali di alta moda riconosca nell'individuo la sua posizione rilevante ai fini del successo e della sostenibilità della stessa.

1.3.2 Riconoscere il bisogno di autenticità

Il secondo aspetto consiste nel “riconoscere il bisogno di autenticità”, una necessità essenziale per accrescere il valore dell'organizzazione agli occhi di chiunque:

- da un lato i clienti, sempre più attenti a un consumo responsabile ed allineato rispetto alle esigenze non esclusivamente qualitative ed economiche,

- dall'altro il personale, nel sentirsi maggiormente coinvolto, motivato e disposto a identificarsi nel lavoro.

Proprio in relazione alle maestranze, lo studio condotto dall'Università di Roskilde in Danimarca dal titolo *Hard/heart worker: work intensification in purpose-driven organizations* (2021) che analizza le dinamiche dell'intensificazione del lavoro nelle organizzazioni orientate allo *scopo*, ha evidenziato come il lavoro sia concepito come "obiettivo esistenziale" dove si esprime il "vero io" e permetta di aumentare i propri livelli di autostima. Certamente, dunque, qualora venga smarrita questa attitudine, la diretta conseguenza sarebbe il disinteresse e l'estraniamento dal proprio lavoro limitando, così, il potenziale individuale. In questo caso è compito dell'impresa intervenire per connettere il loro compito ad "un senso di finalità superiore" (Dupret, Pultz, 2021).

1.3.3 Trasformare il messaggio autentico in un messaggio costante

Il terzo punto focale riguarda la capacità di "trasformare il messaggio autentico in un messaggio costante" in modo tale da non relegare lo *scopo* ad una funzione superflua e sporadica, bensì di renderlo parte integrante della logica delle organizzazioni. Di certo, l'obiettivo figura come di ardua realizzazione in quanto i comportamenti devono allinearsi coerentemente con le parole e la praticità di questo approccio richiede una forte volontà dei vertici aziendali di adottare un approccio simile.

1.3.4 Stimolare l'apprendimento individuale

Il quarto aspetto cruciale verte sulla stimolazione dell'apprendimento individuale. La dimensione *purpose driven* si concretizza, in questo caso, nell'adeguare le organizzazioni alle esigenze dei dipendenti per favorire la loro attiva partecipazione nello svolgimento del lavoro attraverso una conoscenza e consapevolezza. In tal modo le imprese incentivano la promozione di un approccio proattivo ed adattivo del loro personale. Un risultato simile richiede pertanto il sostenimento di adeguati investimenti in termini di formazione, leadership e trasmissione dei valori creando così nuove metodologie ed approcci che incorporino queste necessità.

1.3.5 Collegare le persone allo scopo

L'ultimo, ed essenziale, elemento consiste nel "collegare le persone allo *scopo*". Ciò rappresenta l'ostacolo più arduo da sormontare dal punto di vista dell'organizzazione. Compito dell'impresa è infatti quello non solo di trasmettere alle persone lo *scopo* stesso,

ma renderlo quanto più presente nella quotidianità delle loro mansioni dando così impulso alle loro azioni ed incrementando la motivazione. Secondo un sondaggio condotto da McKinsey&Company l'82% dei dipendenti intervistati ha affermato l'importanza dello *scopo*, ma solo il 42% ha riferito che lo scopo dichiarato dall'azienda ha avuto effetto. Questo significa che lo scopo dichiarato risulta vago, superfluo e scarsamente trasmesso ai dipendenti (Gast, Illanes, Probst, Schaninger, Simpson, 2020).

1.4 I pillars di una pupose-driven organization

Sebbene il risultato economico sia generalmente l'obiettivo ultimo che determina il successo di un'impresa, un'impresa di successo in una società che fallisce sarebbe autodistruttiva (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, 2014). L'obiettivo più ampio secondo un'accezione *purpose-driven* invita a coniugare lo *scopo* aziendale, ossia il profitto derivante dalla fornitura di beni e servizi, a quello sociale, garantendo il benessere in tal senso. La traduzione pratica di queste considerazioni si sostanzia nella produzione di un *bene comune* che possa dunque essere fruito dalla maggior parte degli individui. Certamente, sarebbe irrealistico poter credere che tutti possano beneficiare di un'azione commerciale, ma di certo le imprese dovrebbero interrogarsi in modo profondo sull'impatto, qualunque esso sia, verso la società ed in particolare i meno abbienti.

Il bene comune può essere inteso come quel maggior valore prodotto dall'impresa e distribuito alla società intera. Il fenomeno trova riscontro nella dottrina economica nel concetto di *esternalità* (positiva nel caso in questione), intesa come gli effetti derivanti dell'attività di produzione di un soggetto sull'attività di altri soggetti che non si riflettono sull'andamento dei prezzi. Ciò accade poiché gli individui che le generano (le aziende in questione) non sono in grado di appropriarsi interamente dei benefeci generati da tali attività che dunque ricadono sulla società.

Queste riflessioni che appaiono così contemporanee trovano in realtà una diretta corrispondenza già nella prima metà del Novecento: Oliver Sheldon, infatti, nel suo *The philosophy of management* professava l'esigenza di uno scopo comune e promuoveva l'applicazione dei principi di gestione aziendale allo sviluppo delle potenzialità umane come strumento per accrescere le performance dell'azienda (Sheldon, 1923)

Negli anni '50 anche gli studiosi Lyndall Urwick e Peter Druker forniscono contributi rilevanti alla causa. Il primo, teorico dell'amministrazione gestionale, nel suo articolo *The purpose of business* (1955) afferma che esprimere lo *scopo* in termini di profitto sarebbe

come ledere la natura stessa dell'uomo (Urwick, 1955). Il secondo, economista e saggista austriaco, nell'opera *The effective executive* si spinge persino oltre sostenendo che le imprese non esistano per raggiungere il loro interesse ma per soddisfare un bisogno sociale. Inoltre, individua lo *scopo* dell'impresa al di fuori di essa e per l'esattezza nella figura del cliente come rappresentate della società (Druker, 1954).

Di fatto, quindi, il risultato economico non è il solo, o quantomeno, il principale obiettivo di un'impresa. In ragione di ciò, comprendere perché una visione d'insieme che incorpori uno scopo più alto possa essere un fattore determinante per raggiungere il successo è un processo necessario, a maggior ragione in anni in cui i bisogni delle persone si manifestano con crescente enfasi. A supporto di tali affermazioni, infatti, la ricerca dell'autore e professore Raj Sisodia suggerisce che le società orientate allo *scopo* hanno sovraperformato significativamente l'S&P 500 tra il 1996 e il 2011. Oltre a ciò, più di 2.000 studi accademici hanno esaminato l'impatto delle proposte ambientali, sociali e di governance sui rendimenti azionari e il 63% di essi ha trovato risultati positivi, contro solo l'8% che era negativo (Gast, Illanes, Probst, Schaninger, Simpson, 2020).

Se da un lato lo scopo organizzativo è esternamente volto ad apportare beneficio alla società (oltre che all'azienda stessa, come dimostrano i dati), dall'altro la dimensione interna delle organizzazioni richiede una visione attenta e focalizzata al benessere e al coinvolgimento del personale attraverso le modalità in cui descrivono lo scopo aziendale e la dedizione che ispirano per accrescere in loro un maggior senso di responsabilità (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, 2014).

Nel promuovere questa iniziativa possiamo identificare sei valori fondamentali: *dignità*, *solidarietà*, *sussidiarietà* e *sostenibilità*, *pluralità* e *reciprocità*.

1.4.1 Dignità

La *dignità* è direttamente correlata alla percezione che il lavoratore fa del proprio io, l'immagine di sé agli occhi di chi detta le regole, il desiderio di identificarsi in qualcosa di superiore.

Come ha evidenziato il ricercatore della Harvard University Elton Mayo nel XX secolo, i lavoratori dimostrano visibili aumenti di produttività qualora si ritengano coinvolti e stimolati. La sperimentazione infatti ha dimostrato che, alterando le condizioni di lavoro (in termini di riduzione dell'orario di lavoro, luminosità, pause) e richiedendo il parere dei dipendenti a seguito di ognuna di queste, i risultati miglioravano drasticamente.

L'effetto però non è da attribuire tanto alle variazioni applicate, quanto più alla maggior considerazione dei dipendenti che, percependo la rilevanza delle loro opinioni, maturavano un sentimento di partecipazione e dignità. Il risultato finale fu un incremento dei loro livelli di motivazione e rendimento lavorativo (Costa, Gubitta, Pittino, 2021).

1.4.2 Solidarietà

La *solidarietà* si concretizza nel riconoscere l'importanza degli altri e dunque della comunità. Un'impresa che opera perseguendo uno scopo che incarni un simile valore è dunque attenta ad operare lealmente nel mercato, senza eludere i principi di libera concorrenza o praticando politiche scorrette come l'abuso di posizioni dominanti o beneficiando dell'esistenza di asimmetrie informative nei rapporti con fornitori e clienti.

1.4.3 Sussidiarietà

La *sussidiarietà* promuove la diffusione della responsabilità e dell'esercizio decisionale a tutti i livelli piuttosto che affidarsi pedissequamente alle rigidità della gerarchia, seppur osservando le specifiche limitazioni che ogni ruolo comporta. Così facendo "i dipendenti avrebbero voce in capitolo nel loro lavoro favorendo così l'innovazione, la creatività e il senso di responsabilità condivisa" (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, 2014). Nel promuovere una più ampia visione dello *scopo* che consenta ai dipendenti di adottare pratiche e dei comportamenti simili, i manager dovrebbero adottare una leadership di tipo trasformazionale (Strand, 2011). Si tratta di una forma eccezionale di influenza che spinge i seguaci a realizzare più di quanto ci si aspetti da loro.

1.4.4 Sostenibilità

Inevitabile è la trattazione del valore della *sostenibilità*. È un tema cruciale che impatta sull'operato delle imprese dal momento che le loro scelte si proiettano senza dubbio sulle generazioni future. Per tal ragione, agire in modo sostenibile significa "cercare di sostituire ciò che si utilizza e di ripristinare ciò che si danneggia, cercando di lasciare il pianeta in condizioni migliori di quelle in cui lo abbiamo trovato" (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, 2014). La risonanza del tema è ancor maggior in ragione dei costanti mutamenti climatici che comportano gravi conseguenze al benessere dell'intero ecosistema.

La *sostenibilità* sembra essere sempre più al centro della visione delle imprese. Secondo quanto emerge dall'Osservatorio di Deloitte, una delle quattro più grandi società di

consulenza e revisione al mondo, otto piccole medie imprese italiane su dieci ritengono quella della sostenibilità una priorità assoluta poiché capace di preservare il valore aziendale. Questa prerogativa necessita però di un approccio sistematico e duraturo nel tempo piuttosto che di semplici iniziative saltuarie e sporadiche per assecondare questa tendenza (Madeddu, 2023).

1.4.5 Pluralità

La *pluralità* all'interno dei contesti lavorativi, e non solo, implica l'assimilazione della diversità nelle sue molteplici forme per costruire ponti tra le persone, eliminare i vincoli e generare opportunità di successo. Lo *scopo*, infatti, rappresenta il comune denominatore per convogliare gli sforzi, le idee e le iniziative verso il medesimo obiettivo all'interno di un ambiente comune. Anche in questo caso ai leader aziendali è richiesta una progressiva adesione alla logica dello *scopo* per integrare una prerogativa essenziale come quella della *pluralità* affinché possa essere concepita come un proficuo strumento di arricchimento e valorizzazione della diversità. L'inclusione è il mezzo vincente per stimolare le persone alla comprensione della molteplicità di opinioni, scelte e orientamenti favorendo di conseguenza l'adattamento, la reattività e la creatività. Obiettivo delle imprese è quello di integrare efficacemente la *pluralità* nelle pratiche aziendali, influenzando i comportamenti, le relazioni e la diffusione di valori condivisi.

1.4.6 Reciprocità

La *reciprocità* è alla base dei rapporti di fiducia. È l'elemento fonante degli scambi di conoscenze e risorse tra le parti e attiene alle dimensioni dell'onestà e dell'integrità. La *reciprocità* è la chiave della relazione tra le maestranze e i loro supervisor perché influenza la fiducia tra le parti. *Reciprocità* è anche sinonimo di responsabilità dal momento che i clienti si aspettano dalle imprese prodotti e servizi allineati alle loro esigenze che dall'altro canto auspicano di ottenere la fiducia dei consumatori. Pertanto, le imprese devono prestare particolare riguardo a questa duplice ottica sia allineando in maniera adeguata le ricompense salariali (e non solo) agli sforzi del personale, che gestendo accuratamente le variazioni di prezzo e le campagne promozionali che potrebbero alterare in un modo o nell'altro il rapporto con la clientela fidelizzata.

1.5 Conclusioni

Dalle trattazioni di questo primo capitolo si evince un graduale processo di transizione dell'approccio aziendale progressivamente orientato alla logica dello *scopo* come fondamento capace di modellare i comportamenti, definire le best practices e produrre nuove strategie che rispondano alle specifiche aspettative e alle esigenze delle parti in causa, tra cui i dipendenti, la comunità e la società. Indubbiamente, si richiede una rivalutazione critica dei tradizionali principi aziendali troppo spesso dominati dalla sola massimizzazione del profitto per considerare, invece, una prospettiva globale che metta in luce l'effettiva *raison d'être* dell'azienda, qualunque essa sia la sua natura, per realizzare un concreto vantaggio competitivo che sia, al contempo, sostenibile nel lungo periodo.

La centralità dello *scopo* permette di dar vita una forza lavoro impegnata grazie ad un maggior coinvolgimento e una fervida identificazione negli obiettivi individuali e collettivi, una gestione più efficiente delle risorse, che incorpori i valori della sostenibilità durante l'intero ciclo di vita del prodotto, la trasparenza nei rapporti con clienti e fornitori e una simbiosi con gli enti e i governi locali.

2. CAPITOLO SECONDO - PURPOSE VS SOCIO-EMOTIONAL WEALTH: LA REALTÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI

2.1 Introduzione

Dopo aver esaminato i significati e le potenzialità connessi all'adozione di un modello organizzativo orientato allo *scopo*, la trattazione mira ora ad individuare le realtà aziendali che meglio conciliano le tematiche che esulano la materia strettamente finanziaria alle dinamiche d'impresa. Si ricercano, pertanto, quei contesti aziendali in cui molteplici aspetti coesistono per garantire efficienza economica e benessere sociale.

Nello specifico, la finalità dello studio presente in questo secondo capitolo è quella di rapportare e confrontare il modello di *purpose-driven organization*, già consolidato e descritto da una copiosa letteratura manageriale in merito, e il costrutto del *socioemotional wealth* (SEW) nelle imprese a proprietà familiare (*family business*), ovvero quella ricchezza non finanziaria a cui questa tipologia d'impresa presta particolare riguardo e che influenza direttamente il suo operato. Pertanto, l'analisi mira ad individuare analogie e differenze tra questi due costrutti per comprendere se, in ultima istanza, sia possibile definire, quantomeno in maniera parziale, le imprese a proprietà familiare come *purpose-driven organizations*.

Il capitolo, dunque, indica i fattori che contraddistinguono le *family business* e sui tratti distintivi, evidenziando al contempo gli aspetti correlati alla salvaguardia del patrimonio socio-emotivo (SEW) come rilevante strumento d'analisi per interpretare il comportamento e le scelte di queste aziende. Successivamente, saranno sottolineati alcuni limiti intrinseci della natura delle aziende a proprietà familiare in quanto capaci di alterare le potenzialità di crescita dell'impresa, oltre all'effetto della salvaguardia del patrimonio socioaffettivo sulle scelte strategiche ed il rischio d'impresa.

2.2 Family business, una realtà consolidata

Tra i modelli di governance aziendale noti, l'impresa ad assetto familiare rappresenta in buona approssimazione la tipologia più largamente diffusa. Solo in Italia il dato si assesta attorno al 65% del totale e un'incidenza simile, e persino maggiore, si registra nel resto

del continente europeo e, più ampiamente, in tutto il mondo. Secondo l'osservatorio AUB, che monitora ed analizza le performance economiche e finanziarie delle aziende italiane di proprietà familiare sopra i 20 milioni di euro di fatturato, nel solo panorama nazionale le imprese a proprietà familiare crescono più delle altre aziende, creano maggior occupazione ed hanno un minor rapporto di indebitamento (Corbetta, Quarato, Minichilli, 2018).

Tra gli aspetti più salienti che contraddistinguono le family business si rilevano certamente un'elevata stabilità ed una proprietà altamente concentrata.

In questa tipologia d'azienda le funzioni di natura finanziaria e quella gestionale coincidono nel medesimo attore economico poiché da un lato la totalità del capitale investito proviene interamente dall'imprenditore, dall'altro, l'assenza di livelli gerarchici intermedi assicura una rapidità in fase decisionale. D'altro canto, però, questa sovrapposizione può condurre a potenziali ripercussioni e debolezze da entrambi i versanti.

La società KMPG evidenzia come le family business emergano per la combinazione di un forte orientamento imprenditoriale e dell'attaccamento emotivo della famiglia all'impresa che contribuisce in modo determinante alle buone performance finanziarie, sociali e familiari. Questa attitudine assicura, inoltre, una spiccata tendenza all'adattabilità in contesti di costanti cambiamenti ed incertezze che richiedono capacità di resilienza. Di fatto, dunque, le aziende a proprietà familiare ben si accordano alla propensione verso un orientamento basato sullo *scopo* che incorpori la salvaguardia di aspetti sociali che esulano la dimensione strettamente finanziaria. Allo stesso tempo, le imprese familiari registrano elevate prestazioni economiche attraverso una capacità intrinseca delle stesse, ovvero il loro "potere rigenerativo" contraddistinto da alcuni punti cardine di queste realtà, chiaramente delineati attraverso un'indagine che ha coinvolto circa 2500 di queste imprese in tutto il mondo tra settembre e novembre 2021 intitolata "The regenerative power of family business".

2.2.1 Intergenerazionalità

Una delle chiavi che assicura la reale trasmissione dello spirito imprenditoriale del fondatore in maniera autentica è il carattere transgenerazionale dell'imprenditorialità tipica delle family business. Da un lato, infatti, si garantisce una certa conservazione dei valori e dei principi che tradizionalmente hanno contraddistinto l'impresa, dall'altro si

assicura una graduale assunzione di responsabilità in quanto frutto di un apprendimento interno trasmesso di generazione in generazione. Il risultato di questa combinazione si sostanzia in un vantaggio competitivo non indifferente in quanto le competenze internamente prodotte e il patrimonio culturale ereditario sono risorse uniche e difficilmente imitabili.

2.2.2 Status quo vs Innovazione

Il secondo aspetto, nonché quello che più di altri le distingue in modo netto dalle altre forme aziendali, riguarda il forte orientamento delle imprese familiari alla comprensione dell'impatto delle scelte adottate, mirando così alla definizione di quella ricchezza socio-emotiva a cui l'impresa ricorre per la risoluzione dei problemi e dei conflitti che tendenzialmente richiederebbero il ricorso a fattori di altra natura (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012). Frequentemente, infatti, le family business prediligono scelte che mirano alla conservazione dello status quo piuttosto che al valore economico delle azioni, specialmente in situazioni turbolenti ed affannose. In tal modo si rafforza il sentimento di profonda identificazione con lo *scopo* dell'organizzazione ed i suoi principi. Tutto ciò senza, però, limitare il processo di innovazione e l'attenzione verso gli interessi degli stakeholder, vigili rispetto all'operato dell'impresa e all'impatto delle sue scelte, in particolare rispetto alle esigenze dei consumatori e delle comunità.

2.2.3 Stile di leadership

Un ulteriore fattore rilevante riguarda lo stile di leadership adottato. Come è noto, in realtà, la tipologia scelta varia in relazione al contesto e alle situazioni, in modo tale da traghettare al meglio le prestazioni lavorative. Tuttavia, è possibile identificare uno stile prevalente, o quantomeno più ricorrente tra le realtà delle family business, ovvero quello trasformazionale. Si basa su un forte impatto motivazionale mediante il quale il leader induce i propri seguaci ad andare oltre rispetto a quanto si attenderebbe da loro, attraverso una forma efficace di influenza resa possibile anche grazie ai legami parentali che permettono uno stretto rapporto tra le parti. L'autorità, dunque, lascia spazio al confronto tra pari per incentivare lo sviluppo delle capacità, l'autonomia decisionale e l'ispirazione, ricalcando così quei fattori tipici delle organizzazioni orientate allo *scopo*. Esse, infatti, ricercano assiduamente il massimo coinvolgimento dell'individuo garantendo, così, l'espressione più ampia di sé nel contesto aziendale.

2.2.4 Dalla SEW al purpose

Nella family business la capacità rigenerativa dell'impresa dipende strettamente da un approccio di tipo *purpose-driven* affinché le nuove generazioni non si limitino esclusivamente ad emulare pedissequamente le azioni dei loro predecessori, adottando talvolta pratiche e metodologie che mal si adeguano alle esigenze contemporanee, ma piuttosto assumendosi gradualmente la responsabilità delle loro scelte, oltre a maturare un'autonoma capacità di giudizio. L'abilità di reinventarsi e di implementare una struttura resiliente rispetto ai costanti cambiamenti del contesto competitivo dipende anche dalla propensione ponderata al rischio da assumere per favorire i processi di innovazione. La dimensione *risk-taking* è un tratto tipico dei leaders delle nuove generazioni rispetto alle precedenti che prediligono, piuttosto, un approccio più conservativo ed alti livelli di imprenditorialità.

2.3 Socioemotional wealth e scopo organizzativo

La ricchezza socio-emotiva è un concetto ampio che annovera al suo interno una pluralità di tematiche che esulano la natura economica dell'operato aziendale, ricalcando così i presupposti fondanti delle organizzazioni orientate allo *scopo*. Le aziende a proprietà familiare fanno della conservazione del loro patrimonio non finanziario un pilastro endogeno che trova ragione d'essere senza necessità di essere definito o imposto come un obiettivo strategico a cui si aspira, ma “diventa un fine in sé ed è ancorato a un livello psicologico profondo tra i proprietari familiari la cui identità è inestricabilmente legata all'organizzazione” (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012).

2.3.1 Cosa dice la SEW

Si tratta dunque di una naturale inclinazione che permea tali organizzazioni e impatta sulla loro operatività. Il modello SEW risulta concepito come un'estensione della teoria comportamentale secondo cui le imprese compiono le loro scelte in funzione delle dotazioni aziendali. Nel caso specifico delle realtà familiari l'enfasi dei committenti è rivolta alla conservazione del patrimonio socioaffettivo. Pertanto, le decisioni strategiche saranno valutate secondo la misura della loro influenza ai danni della dotazione in questione (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012).

Secondariamente la prospettiva socio-emotivo ricalca la teoria dell'agenzia declinata nell'ottica delle family business. Gli esponenti della famiglia, infatti, tendono ad

assumere comportamenti opportunistici in funzione della salvaguardia del loro patrimonio affettivo, anche in caso di ritorsioni in ambito finanziario.

La letteratura economica suggerisce una distinzione nella classificazione della SEW che si sostanzia per la discriminazione tra le priorità *ristrette* ed *estese* (Le Breton-Miller, Miller, 2014)

Le priorità *ristrette* sono fortemente incentrate sulle esigenze degli stakeholder appartenenti al nucleo familiare, escludendo, almeno nel lungo periodo, le necessità delle parti interessate al di fuori del perimetro affettivo. In ragione di ciò, si tendono a favorire le ragioni degli esponenti familiari, indipendentemente dalle loro competenze e qualifiche, oltre che a destinare risorse per la risoluzione di questione interne. Dinamiche simili tendono ad essere causa di conflitti ed instabilità, oltre a che a penalizzare le family business sotto la dimensione manageriale nell'ottica di una conservazione, alle volte ottusa ed esasperata, del controllo familiare.

Per quanto concerne invece con le priorità *estese*, nonostante si intendano preservare gli interessi familiari, i benefici ad essi correlati soddisfano anche quelli degli stakeholder esterni. Stewardship e sostenibilità sono solo alcune delle prospettive abbracciate da una visione più ampia della ricchezza socio-emotiva delle imprese familiari che consente di migliorare la loro reputazione complessiva, instaurare proficue relazioni con i partner ed ottimizzare le prestazioni, incrementando così le probabilità di sopravvivenza delle imprese. Le imprese a proprietà familiare, ad esempio, tendono ad inquinare in misura inferiore l'ambiente rispetto alle altre forme organizzative; questo per affinare ulteriormente l'immagine della famiglia, anche in assenza di evidenti ritorni economici (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012).

2.3.2 Dalla SEW al purpose

Ancora una volta rinveniamo un ulteriore punto di contatto tipico delle *purpose-driven organizations*. In effetti, un approccio olistico che premetta di considerare le molteplici ottiche dei vari attori economici che partecipano a questo ecosistema garantisce una distribuzione trasversale dei benefici includendo non solo l'organizzazione, ma l'intera comunità.

Il costruito SEW rappresenta, perciò, un valido strumento per l'analisi di numerosi fenomeni legati alle imprese familiari, in particolar modo per la comprensione dei processi decisionali formulati senza il ricorso a fondamenti economici che risulterebbero,

altrimenti, di difficile interpretazione. Inoltre, a differenza di altri modelli da cui si cerca di astrarre i principi fondanti per applicarli successivamente alle realtà aziendali (il più delle volte scontrandosi con aspetti fattuali che mal si adattano alle stesse), questo approccio deriva naturalmente dal contesto di riferimento specifico, ovvero quello delle aziende a conduzione familiare. Di conseguenza, si attribuisce all'indagine del fenomeno maggior rigore e solidità.

2.3.3 Le dimensioni della SEW nelle imprese familiari

La comprensione degli elementi alla base della struttura socio-emotiva ci permette di identificare cinque dimensioni distinte.

Controllo e influenza della famiglia

Il controllo e l'influenza familiare sulle decisioni strategiche è un fattore che contraddistingue queste realtà. Il potere di controllo può essere esercitato direttamente o indirettamente, a seconda della possibilità di delega. Generalmente è possibile assistere all'assunzione di molteplici ruoli in capo al medesimo esponente, il più delle volte il proprietario, nell'ottica di estendere il proprio controllo senza limitarsi a competenze reciprocamente esclusive. Il controllo e l'influenza, dunque, sono estremamente ambiti dagli esponenti familiari come chiave per la conservazione della SEW, al di là di considerazioni finanziarie (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012).

Identificazione dei membri della famiglia con l'azienda

Il secondo aspetto saliente si concretizza nella radicata identificazione tra i membri dell'azienda e "questo intreccio dà origine a un'identità unica all'interno delle aziende familiari" (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012). Questa dinamica consente di concepire l'impresa come un naturale prolungamento della famiglia stessa, specialmente agli occhi di fornitori, clienti e stakeholder esterni che traggono beneficio dalle relazioni instaurate. Internamente, invece, il risultato è una pervasiva influenza in termini di attitudine lavorativa, valori e principi che danno vita ad un contesto aziendale unico.

I legami sociali vincolanti

Il terzo tema caratterizzante il costrutto SEW si riferisce ai solidi legami interpersonali che si fondano su un profondo senso di stima e fiducia reciproca che ne assicurano il perdurare nel tempo. Si noti come, in realtà, non si esauriscono esclusivamente alla sola sfera familiare, ma si estendono a membri esterni, il più delle volte considerati alla stregua di quelli interni, come nel caso di fornitori o clienti di lunga data (Berrone, Cruz, Gomez-

Mejia, 2012). Anche le comunità in cui le imprese operano sono parte integrante di questi legami, infatti le family business rispetto alle altre imprese risultano fortemente radicate nelle comunità e si prodigano nell'organizzazione di eventi di vario genere.

L'attaccamento emotivo dei membri della famiglia

L'attaccamento emotivo figura come la quarta dimensione del modello SEW che verte attorno al ruolo centrale delle emozioni all'interno delle aziende a proprietà familiare. Più propriamente le emozioni influenzano in una certa misura qualsiasi contesto lavorativo. Tuttavia, la distinzione in tal caso si cela nella profondità della storia e delle esperienze del passato che modellano i comportamenti, il corso degli eventi e le attività in maniera altamente specifica e distintiva perché frutto di un bagaglio ereditario tipico di ogni impresa. “In effetti, molti studiosi considerano la commistione tra fattori emotivi derivanti dal coinvolgimento familiare e fattori aziendali come un attributo distintivo delle aziende familiari” (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012). L'impatto emotivo verso l'operato aziendale è altamente influente in quanto è labile il confine tra l'impresa e la famiglia stessa; perciò, le emozioni influenzano i processi decisionali. Per via di questo radicato attaccamento emotivo in cui la dimensione familiare e quella organizzativa si fondono, talvolta persino sovrapponendosi, l'azienda diventa il luogo in cui vengono soddisfatti i bisogni di appartenenza, affetto e intimità.

La successione dinastica

La quinta ed ultima dimensione SEW si riferisce al delicato tema della successione dinastica per rinnovare i legami familiari con l'azienda. Il carattere transgenerazionale è uno degli aspetti che meglio connota il modello socio-emotivo e determina implicazioni rilevanti per il prosieguo dell'impresa. L'azienda, in ottica familiare, rappresenta non solo un bene, ma simboleggia il patrimonio e la tradizione della famiglia stessa (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012). Di conseguenza, la perpetuazione della dinastia familiare alle redini dell'impresa si prefigura come uno degli obiettivi principali che richiede un idoneo piano di successione che limiti i conflitti e assicuri la massima conservazione del capitale affettivo.

Queste cinque dimensioni costituiscono quello che gli studi di Berrone, Cruz, Gomez-Mejia (2012) hanno definito *FIBER* (corrispondente acronimo in lingua inglese) che ha permesso di comprendere come all'aumentare della concentrazione della proprietà nelle

mani della famiglia, di conseguenza, aumenti anche la SEW della stessa e la sua influenza rispetto alle scelte strategiche.

2.4 Le implicazioni della SEW nelle family business: limiti e rischi d'impresa

Se da un lato le family business spiccano per stabilità e continuità nel tempo rendendole, di fatto, una sorta di *fortino imprenditoriale* in cui si fondono rendimenti finanziari e attenzione alla natura socio-emotivo dell'impresa, dall'altro si celano alcuni limiti in grado di minacciare la prosecuzione dell'azienda stessa e il suo benessere che derivano proprio dalla rilevanza che la dimensione SEW riveste all'interno delle imprese familiari e dalle sue implicazioni.

2.4.1 Nepotismo

Un aspetto da tenere in considerazione in tal senso riguarda il fenomeno del nepotismo, pratica secondo la quale si favorisce un particolare soggetto ad un altro per via della sua appartenenza ad un gruppo che in questo caso coincide con quello familiare. La prassi rischia così di inficiare la gestione delle risorse umane, in particolare quelle esterne. Inoltre, si altera la valutazione delle competenze necessarie per l'acquisizione di una posizione all'interno dell'impresa che verrebbe influenzata dall'esistenza di eventuali legami parentali, minando di fatto la trasparenza e l'imparzialità richieste in fase di assunzione. Per tali ragioni, sovente le imprese familiari appaiono meno attrattive sul mercato del lavoro perché il tessuto familiare rischia di ostacolare il dinamismo richiesto dalle nuove generazioni.

Certamente, un ruolo rilevante nell'accentuare questa prospettiva è da imputare all'attenzione delle family business verso il rafforzamento della coesione dei rapporti interni all'azienda, spesso a discapito della flessibilità, e più in generale verso la dimensione socio-emotiva. Se il carattere transgenerazionale è sicuramente un punto chiave del modello SEW e auspicabilmente di successo nell'ottica della prosecuzione dell'impresa familiare, nella realtà i dati suggeriscono una forte instabilità. Il quadro appare infatti emblematico: solo il 30% delle imprese sopravvive durante la seconda generazione mentre alla terza generazione giunge solo il 10% delle aziende. (Zheng, Zhu, Yang, 2023). Questi dati derivano dalla volontà delle family business di perpetuare le sorti dell'azienda il più delle volte affidandosi esclusivamente alle competenze dei

rappresentati interni alla famiglia, senza rivolgersi a figure manageriali esterne, al fine di mantenere intaccato il controllo della famiglia sull'impresa.

La conservazione del patrimonio socioaffettivo comporta rilevanti implicazioni anche sulle decisioni di natura strategica per via della loro capacità di alterare il controllo familiare sull'impresa. Questa relazione è stata evidenziata attraverso uno studio pubblicato nel 2007 che ha coinvolto più di mille frantoi a conduzione familiare durante un periodo di 54 anni durante il quale le aziende hanno dovuto scegliere se aderire o meno alle cooperative locali nell'intento di un miglioramento delle performance aziendali, ma con il concreto rischio di forti perdite del controllo familiare sull'impresa e relativi danni al patrimonio socioaffettivo con esse associate. Nello specifico possiamo valutare l'effetto dell'inclinazione delle family business verso la SEW e la sua incidenza sull'assunzione del rischio d'impresa. Tale propensione varia compatibilmente con la natura del rischio assunto che possiamo identificare nel *rischio di performance* e nel *rischio di avventura* (Gomez-Mejia, Takács Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, Moyano-Fuentes, 2016).

2.4.2 Il rischio di performance

Il primo tipo riguarda le potenziali conseguenze negative associate ad una scelta decisionale che può a sua volta manifestarsi attraverso il fallimento dell'impresa, nell'ipotesi peggiore, o, alternativamente, nella realizzazione di performance inferiori al target di riferimento (inteso come performance passate o di competitors del settore). Le family business di fatto sono per loro natura disposte ad accettare eventi simili perché tendenzialmente avverse alla perdita di controllo della loro ricchezza socio-emozionale, tollerando così un possibile *rischio di performance*.

2.4.3 Il rischio di avventura

Le imprese possono anche considerare di accettare eventuali rischi nell'ottica di soluzioni migliorative che apportino, quindi, performance superiori alle precedenti attraverso l'adozione di nuove soluzioni, metodologie e approcci che possono altresì condurre ad esiti inattesi, difficilmente pronosticabili in maniera esatta per via di una maggior variabilità dei risultati (statisticamente individuata da un maggior valore della varianza). Pertanto, le imprese si imbattono nel cosiddetto *rischio di avventura*, promuovendo dunque nuovi prodotti o tecnologie innovative. Qualora le aziende a conduzione familiare

registrino risultati deludenti, in quanto inferiori ai target prefissati, la loro propensione ad incorrere un rischio di questo tipo generalmente è ridotta.

2.4.4 Le forme della SEW

La ricchezza socio-emotiva consta di molteplici forme, tra le quali la perpetuazione della coesione familiare, il mantenimento dei legami affettivi e il sentimento di identificazione; quest'ultimo assume una rilevanza cruciale.

L'identificazione viene infatti definita negli anni '70 da Henri Tajfel e John C. Turner nella loro "Teoria dell'identità sociale" (dall'inglese "Social identity theory") come "il concetto di sé di un individuo basato sulle categorie sociali a cui la persona percepisce di appartenere". Nel momento in cui essa si concretizza all'interno della realtà aziendale, allora la gratificazione e i benefici di natura non economica per l'individuo crescono vertiginosamente.

Forti di queste assunzioni preliminari possiamo identificare due possibili scenari in merito alla diversa propensione al rischio delle family business in ragione dell'impatto della ricchezza socio emotiva sulle scelte di carattere strategico. Come hanno infatti evidenziato Gomez-Mejia, Takács Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, Moyano-Fuentes, (2016), la combinazione tra l'esigenza di controllo e l'identificazione nell'organizzazione produce, il più delle volte, una concentrazione della ricchezza economica verso una singola attività di specializzazione dell'impresa, a cui si associa una scarsa diversificazione e, dunque, un rischio maggiormente concentrato. Una fattispecie simile inviterebbe alla scelta conseguente di ridurre il rischio d'impresa incrementando la diversificazione nell'ottica di realizzare risultati migliori mediante il *rischio di avventura*. Questo scenario non tiene, però, in considerazione la possibilità di ripercussioni verso quella dimensione socioaffettiva tanto rilevante per l'impresa che potrebbe essere potenzialmente minacciata sia da scelte finanziarie al di fuori della consuetudine dell'impresa che dalla nomina di manager esterni per la direzione delle nuove unità aziendali, riducendo di fatto il controllo della famiglia sull'operatività generale. Pertanto, nel complesso, le family business possono risultare avverse o propense al rischio in relazione alla diversa preferenza rispetto al rischio accettato e alla priorità che viene a delinearci.

2.4.5 In sintesi

In conclusione, secondo una buona approssimazione, la ricerca condotta permette di sottolineare un risultato notevole: le aziende a proprietà familiare, infatti, prediligono la salvaguardia del patrimonio socioaffettivo persino accettando un calo drastico dei risultati economici (e, dunque, con esiti potenzialmente infausti) alla possibilità di migliorare le loro performance, ma con il concreto rischio di ritorsioni ed instabilità del controllo familiare sulla dimensione socio-emotiva. Al contempo, le medesime evitano l'incremento della variabilità dei risultati in caso di situazioni al di sotto degli standard prefissati poiché in grado di acutizzare il *rischio di performance* già deliberatamente accettato per salvaguardare la ricchezza socio-emotiva. Quest'ultima scelta crea però un apparente paradosso: un eventuale fallimento dell'azienda da addebitarsi allo scarso rendimento implicherebbe inevitabilmente lo sgretolarsi di tale ricchezza (Gomez-Mejia, Takács Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, Moyano-Fuentes, 2016).

2.5 Conclusioni

Come si è potuto evincere dallo studio di questo secondo capitolo le imprese a proprietà familiare maturano, rispetto ad altre forme aziendali, una prospettiva radicalmente orientata verso obiettivi di natura sociale ed affettiva, rispecchiando in tal modo l'ottica in cui si inseriscono le *purpose driven organizations*. La *socioemotional wealth* rappresenta, infatti, il mezzo più idoneo per la comparazione tra le family business e le imprese guidate dallo *scopo*. La naturale tendenza delle aziende familiari a salvaguardare aspetti che esulano la dimensione strettamente economica a favore invece di tematiche come la cura dei rapporti sociali, la coesione della famiglia, i legami affettivi, lo sviluppo delle potenzialità individuali attraverso la fervida identificazione con l'impresa e la conservazione dell'ambiente, anche al netto di risultati inefficienti sul piano economico-finanziario, sono chiaramente fattori che si sposano in maniera pervasiva con un'ottica aziendale *purpose-driven*. Allo stesso, però, questa stessa inclinazione tende ad inasprire il controllo, persino esasperato, della famiglia sull'impresa al fine di preservare al meglio il patrimonio affettivo. Gli effetti si traducono in una limitata inclusività di risorse umane esterne al perimetro familiare nell'intento di favorire il prosieguo della dinastia di famiglia alla guida dell'impresa, anche a discapito di inefficienze manageriali. Questo aspetto è di fatto un sinonimo di scarsa apertura alla diversità in tutti i suoi aspetti, in

disarmonia rispetto alla prospettiva descritta dalla letteratura dello *scopo*. In ultima istanza, dunque, possiamo affermare che il modello del *purpose*, ampiamente descritto dalla dottrina manageriale, può essere esteso al conteso delle imprese a proprietà familiare per via di una, quantomeno parziale, evidente sovrapposizione dei fondamenti della dimensione del *social emotional wealth*, sebbene ancora in una fase preliminare della sua analisi, date le chiare analogie esistenti.

3. CAPITOLO TERZO –

IL *PURPOSE* NELLE IMPRESE FAMILIARI: CASI AZIENDALI

3.1 Introduzione

Dopo aver compreso la nozione ed il significato di *purpose-driven organization* ed evidenziato le connessioni con le family business, questo terzo ed ultimo capitolo si presta a fornire alcuni esempi effettivi di aziende a conduzione familiare. In modo particolare, saranno oggetto di analisi quelle imprese che nel tempo si sono dimostrate in grado di ottenere consistenti risultati economici, conservando allo stesso tempo il patrimonio affettivo familiare ed operando secondo specifici principi etici e morali. Queste aziende, infatti, sin dalla loro origine, hanno saputo soddisfare le esigenze dei consumatori con successo, salvaguardando altresì il benessere del loro personale e dell'ambiente in maniera sostenibile attraverso il rispetto di solidi valori che tradizionalmente guidano i loro business. Saranno, pertanto, fornite alcune concrete fattispecie di imprese a conduzione familiare in grado di incarnare profondamente una condotta *purpose-driven*, evidenziando i fattori salienti che contraddistinguono il loro operato influenzato da uno *scopo* chiaro e definito che influenza non solo i loro risultati, ma anche le maestranze, la comunità e l'ambiente in cui esse sono inserite (le informazioni che seguono sono state tratte dai rispettivi siti aziendali).

3.2 Caso Fratelli Carli

Fratelli Carli è una società per azioni italiana, nonché azienda a conduzione familiare specializzata nella produzione di olio e per questo rinomata nell'intero panorama nazionale. È un'impresa storica fondata nel 1911 ad Oneglia da Giovanni Carli giunta ormai oggi alla quarta generazione, sintomo di una forte coesione familiare in grado di perpetuare il destino della stessa. Nel 2021, nonostante le implicazioni derivanti dalla pandemia di Covid-19, *Fratelli Carli* ha registrato un fatturato di oltre 153 milioni di euro ed un corrispondente utile di 1,75 milioni di euro (<https://www.oliocarli.it/>).

3.2.1 Lo scopo dell'azienda e i suoi valori

Fratelli Carli definisce chiaramente il proprio intento nel voler “essere punto di riferimento nella diffusione della tradizione gastronomica e della cultura mediterranea, senza alcun compromesso su etica e qualità, nel rispetto dell’ambiente e delle persone”.

L’azienda, inoltre, individua in qualità, tradizione, etica e coraggio i suoi valori essenziali che dalle origini hanno contraddistinto in modo preciso il suo operato.

La commistione di questi fattori si sostanzia nel “saper fare bene”, un aspetto apparentemente scontato, ma fondamentale. *Fratelli Carli*, infatti, presta da sempre attenzione ad ogni dettaglio e crea un prodotto unico grazie al profondo legame con il territorio ligure e alla tradizione della cultura contadina.

3.2.2 Una visione sostenibile

L’azienda presta costante attenzione alla sostenibilità in tutti gli stadi della produzione, incentivando l’utilizzo di materiali environmental friendly. Nel dettaglio, solo per citare alcuni dati salienti in merito, quasi l’intera totalità dei pack riservati ai prodotti viene realizzata con cartone FSC (ovvero proveniente da foreste gestite in modo corretto e responsabile), il peso della plastica sul totale dei materiali è dell’1%, il 100% delle specialità dell’azienda deriva esclusivamente da prodotti naturali. Tutto ciò ha consentito a *Fratelli Carli* di diventare nel 2014 la prima azienda produttiva italiana certificata Benefit Corporation, a garanzia dell’osservanza di rigorosi standard etici ed ambientali che vanno oltre al semplice obiettivo del profitto economico, massimizzando invece l’impatto sulla società. A tal proposito l’azienda ha deciso di riunire l’intera rete di fornitori per sottoporli ad un’analisi della sostenibilità dei prodotti. Il risultato è la realizzazione di un “distretto Benefit”, una visione comune che garantisca un apporto benefico articolato in sei diversi obiettivi: vita sulla terra, consumo e produzione responsabili, salute e benessere, lavoro dignitoso e crescita economica, energia pulita e accessibile, partnership per gli obiettivi (Zunino, 2023). *Fratelli Carli*, inoltre, presta particolare attenzione al versante energetico e, più in generale, a quello delle risorse: l’azienda, infatti, si impegna nella riduzione dell’uso di energie non rinnovabili e dei rifiuti prodotti, intraprendendo di fatto un sostanziale percorso verso la carbon neutrality. Il progetto si è tradotto nella realizzazione di un imponente impianto fotovoltaico capace di apportare in media 1 milione di Kwh di energia elettrica autoprodotta in un anno e di

risparmiare oltre 400 tonnellate di Co2; inoltre, più del 90% dei rifiuti prodotti sono destinati al recupero.

3.2.3 I collaboratori: persone di famiglia

Fratelli Carli, come tipicamente accade per le family business, estende i confini delle proprie relazioni sociali al di fuori del solo perimetro familiare, instaurando rapporti proficui e duraturi con clienti, lavoratori e fornitori. L'azienda, infatti, considera da sempre ogni collaboratore come un membro di famiglia. Pertanto, consapevole del ruolo nevralgico che rivestono, l'impresa è attenta ad osservare le esigenze e le aspirazioni di ognuno di loro. *Fratelli Carli*, dunque, contribuisce alla diffusione del benessere sociale nella comunità in cui opera. Da un lato l'azienda fornisce prodotti e servizi di assoluta eccellenza soddisfacendo così le precise richieste dei clienti attenti alla qualità anche grazie ad un meticoloso e capillare servizio di consegna a domicilio che nel 99,89% dei casi si è rivelato senza errori. Dall'altro, sono valorizzate le capacità di ogni singolo dipendente, con particolare riguardo verso la diversità, l'inclusività e la longevità dei rapporti; nel dettaglio: la quota rosa dei collaboratori dell'azienda è pari al 50%, il 35% dei dipendenti vanta più di 20 di rapporto di lavoro con l'azienda e sono, inoltre, offerte al personale visite mediche specialistiche. Da sempre *Fratelli Carli* riserva altrettanta attenzione alla selezione dei fornitori che conosce personalmente, condividendo con loro il principio fondante dell'azienda, quello della passione per "le cose fatte bene" che nella sostanza si concretizza nella promozione di un'agricoltura sostenibile, l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, la riduzione dei rifiuti prodotti e la valorizzazione del territorio. *Fratelli Carli* vanta, infatti, più di 400 fornitori con i quali nel tempo ha saputo instaurare solide relazioni pluriennali che garantiscono risultati eccellenti, suddivisi in quattro diversi distretti: il distretto dell'olio, il distretto alimentare, il distretto della cosmesi e il distretto dei trasporti. Questa proposta diversificata è un frutto di un processo di innovazione e ricerca che negli anni *Fratelli Carli* ha intrapreso in maniera proficua all'insegna della tradizione mediterranea e di un radicale legame con il territorio di appartenenza.

3.3 Caso Mapei

Mapei è una società per azioni italiana e un'impresa familiare leader nel settore della produzione di materiali chimici per l'edilizia. Fondata a Milano da Rodolfo Squinzi,

Mapei è ad oggi condotta con successo dalla terza generazione della famiglia, all'insegna di un proficuo legame tra passato e futuro, frutto di una costante sinergia tra innovazione e sostenibilità. *Mapei* vanta, infatti, molteplici sedi in tutto il mondo con una solida presenza commerciale e produttiva nei cinque continenti e più di venti linee di prodotto rendendola una multinazionale da oltre 3 miliardi di euro di fatturato annuo, relativamente al 2021. (<https://www.mapei.com/it>).

3.3.1 Le persone al centro: diversità e inclusione

Uno dei perni fondamentali di *Mapei* è rappresentato dal suo personale, in costante crescita non solo nel continente europeo. Pertanto, l'impresa si impegna a garantire le migliori condizioni lavorative in cui possano essere rispettate le esigenze personali e professionali offrendo al contempo un'ampia varietà di corsi di formazione, benefit e un'attenta gestione delle pratiche di salute e sicurezza, di fondamentale rilevanza negli ultimi anni segnati dalla diffusione della pandemia di Covid-19. In particolar modo, *Mapei* ha individuato nella digitalizzazione e nello sviluppo delle competenze le priorità principali sulle quali concentrare gli obiettivi e le attività future.

Complessivamente, la quota del personale femminile è pari al 22%, un valore in linea quello del settore in cui l'impresa opera, tradizionalmente maschile. La quasi totalità dei dipendenti (93%) è contrattualizzata a tempo indeterminata, sintomo della volontà dell'impresa di instaurare legami solidi nel tempo.

A testimonianza del particolare riguardo prestato da *Mapei* verso tutto il suo personale la stessa si è classificata seconda nel settore di appartenenza nell'indagine *Italy's Best Employers for Women* in considerazione delle tematiche come cultura d'impresa (valutando flessibilità dell'orario di lavoro e clima lavorativo), formazione professionale e pari opportunità. Inoltre, è stata riconosciuta dalla società *Statista* al primo posto della classifica dei miglior datori di lavoro in Italia nel settore.

3.3.2 La sfida verso l'innovazione sostenibile

Mapei individua nell'innovazione la chiave per un concreto modello sostenibile fondato sull'ottimizzazioni di prodotti durevoli, di ottima qualità e dal ridotto impatto ambientale e sociale. *Mapei*, infatti, si impegna nella diffusione di una *cultura della sostenibilità*, che si esplica quotidianamente in molteplici attività: dalla ricerca di materie prime per la realizzazione di prodotti a contenute emissioni di gas ad effetto serra, all'attenzione verso

quelle che aumentino la circolarità e la durabilità nel settore edilizio. Un esempio rilevante in tal senso è il *CUBE System*, sviluppato per ridurre drasticamente le emissioni di CO₂ e il conseguente impatto ambientale prodotto dall'industria del calcestruzzo, senza però compromettere la qualità. Pertanto, rilevante è il ruolo del Gruppo di Ricerca & Sviluppo che annovera 32 centri di ricerca in tutto il mondo a cui l'impresa ha destinato, nel solo 2021, 38 milioni di euro. I risultati ottenuti hanno decretato Mapei *Green Star della sostenibilità*, essendo stata inserita nel 2021 dall'*Istituto Tedesco di Qualità e Finanza* tra le 200 aziende più sostenibili in Italia.

Uno sviluppo sostenibile implica una costante ricerca verso soluzioni capaci di assicurare congiuntamente durabilità e circolarità: un prodotto di qualità garantisce miglior resistenza e dunque minor manutenzione e con essa una riduzione dello spreco di materiali e, in ultima istanza, dell'impatto ambientale.

3.4 Conclusioni

Nonostante le criticità insite nella natura delle imprese familiari come il nepotismo e, più in generale, il favoritismo familiare che si traducono in minori possibilità di avanzamento per i membri non familiari supportando, così, quella parte della dottrina manageriale critica nei confronti delle family business, il risultato ultimo di questa analisi è un altro: il personale di queste organizzazioni percepisce un maggior *caring aziendale* che si riflette in aumenti di produttività e benessere lavorativo. Sebbene, infatti, le imprese non familiari forniscano generalmente benefici estrinseci in misura maggiore rispetto alle family business, gli stessi dipendono da procedure altamente formalizzate e al contempo soggetti alla discrezionalità manageriale piuttosto che essere ancorati ad un radicale sistema di valori a cui generalmente le imprese familiari sono più inclini vista la loro attenzione alla dimensione socio-emotiva che le avvicina, pertanto, al modello delle *purpose-driven organizations*. In conclusione, forti di queste considerazioni, possiamo quindi affermare che il particolare riguardo alla dimensione SEW, connaturato nella realtà delle imprese familiari, conduca a rilevanti ritorni finanziari e, in ultima istanza, a sovraperformare le imprese non familiari proprio a causa della loro ricerca del benessere sociale. (Christensen-Salem, Mesquita, Hashimoto, Hom, Gomez-Mejia, 2021)

4. BIBLIOGRAFIA

4.1 Articoli scientifici e libri

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R., (2021), Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring, *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412.
- Costa, G., Gubitta, P., Pittino, D., (2016), Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie, convenzioni, *McGraw-Hill Education*.
- Dupret, K. and Pultz, S. (2021), Hard/heart worker: work intensification in purpose-driven organizations, *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 16 No. 3/4, 488-508.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & 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.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey L., George, G., (2014), Organizations with purpose, *The Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
- Miller, D., & Le Breton–Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720.
- Quinn, R. E., Thakor, A. V. (2018), Creating a purpose-driven organization, *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85.
- Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world, *Palgrave Macmillan*.
- Serafeim, G., (2022), Purpose+ profitto: Come le aziende possono migliorare il mondo e veder crescere gli utili, *EGEA spa*.
- Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(4), 84-96.
- Xiaojia Zheng, Bing Zhu, Ge Yang, (2023), The soft landing: Does intrafamily succession matter for corporate risk-taking?, *Pacific-Basin Finance Journal*, 78.

4.2 Rapporti di ricerca e fonti giornalistiche

- Madeddu, D., (18 Luglio 2023), Piccole e medie imprese, per 8 su 10 la sostenibilità è una priorità assoluta, *Il Sole 24 Ore*.
- Peshawaria, R., (2 Novembre 2021), The Purpose Driven Organization: Five Things Purpose Pundits May Be Getting Wrong, *Forbes*.

Zunino, M., (10 Luglio 2023), Fratelli Carli dà il via al distretto benefit, *Il Sole 24 Ore*.

4.3 Siti e fonti aziendali

Brunello Cucinelli S.p.A, (2022), *Principi di riferimento del modello di Organizzazione, Gestione e Controllo*, [https://investor.brunellocucinelli.com/ye-content/media/MOGC_Brunello_Cucinelli_\(10_marzo_2022\)_-_Parte_Generale_e_Procedura_WB.pdf](https://investor.brunellocucinelli.com/ye-content/media/MOGC_Brunello_Cucinelli_(10_marzo_2022)_-_Parte_Generale_e_Procedura_WB.pdf), [data di accesso: 16/7/2023]

Corbetta, G., Quarato, F., Minichilli, A., (2018), *Dieci anni di capitalismo familiare*, Università Bocconi, <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Report-AUB-X-edizione.pdf>, [data di accesso: 18/8/2023]

Diogene S.a.S, (2020), *Imprese familiari: che succede con le risorse umane?*, <https://www.diogenenet.com/impresefamigliari-che-succede-con-le-risorse-umane/>, [data di accesso: 29/7/2023]

Fratelli Carli S.p.A, <https://www.oliocarli.it/>, [data di accesso: 29/8/2022]

Google LLC, (s.d), *Il nostro approccio alla ricerca*, <https://www.google.com/search/howsearchworks/our-approach/>, [data di accesso: 15/7/2023]

KPMG LLP, (2022) *The Regenerative Power of Family Business*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/05/regenerative-power-of-family-businesses-report.pdf>, [data di accesso: 2/8/2023]

Mapei S.p.A, <https://www.mapei.com/it/>, [data di accesso: 30/8/2023]

Oikonomia, (2004), *La mission dell'organizzazione aziendale: dalla massimizzazione del profitto al bene comune*, <https://www.oikonomia.it/>, [data di accesso: 4/8/2023]

The Business Roundtable, (2019), *Statement on the Purpose of a Corporation*, <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>, [data di accesso: 25/7/2023]