



ALLINEARE CULTURA ORGANIZZATIVA E ORIENTAMENTO IMPRENDITORIALE NEI PROCESSI GENERAZIONALI DEL FAMILY BUSINESS

Publicato il 6 Luglio 2019 di Reina Rocco e Melina Anna Maria



Categoria: [Comportamento Organizzativo](#)

La cultura organizzativa nelle imprese familiari si evolve attraverso un continuo e dinamico processo d'interazione tra le generazioni nel tempo. Il paper affronta il tema dell'impatto della cultura organizzativa sull'orientamento imprenditoriale nei processi di successione padre-figlio.

INTRODUZIONE

Il family business rappresenta un oggetto di studio frammentato, caratterizzato com'è da una moltitudine di contributi disciplinari e da contaminazioni che nel tempo ne hanno complicato la stessa definizione. Un elemento comune a tutte le varie definizioni rimane comunque il coinvolgimento dei componenti della famiglia nella proprietà e/o nel management del family business; tuttavia, tale elemento non può bastare a definire in maniera univoca l'essenza dell'impresa familiare. La natura familiare dell'impresa può essere definita con riferimento, infatti, ad ambiti diversi e, rispetto a ciascuno, il coinvolgimento della famiglia può presentarsi con intensità e caratteri differenti. Proprio il tema del coinvolgimento familiare è stato oggetto di analisi nello studio di Naïma Cherchem (2017), che ha affrontato nello specifico il tema della cultura organizzativa e dell'orientamento imprenditoriale nelle imprese familiari. Nello specifico, lo studio cerca di analizzare come il coinvolgimento generazionale, inteso come il numero di generazioni contemporaneamente interessate nei processi decisionali dell'azienda familiare, rappresenti un elemento importante per la cultura organizzativa e



l'orientamento imprenditoriale dell'impresa stessa. La cultura organizzativa rappresenta infatti *"...un'importante risorsa strategica che le imprese familiari possono utilizzare per ottenere un vantaggio competitivo promuovendo l'imprenditorialità..."* (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). La cultura organizzativa nelle imprese familiari si sviluppa e cambia sulla base del coinvolgimento dei componenti della famiglia nell'azienda. La sua influenza sull'orientamento imprenditoriale può quindi differire significativamente se si è in presenza di una sola generazione, oppure di più generazioni coinvolte nel processo di successione generazionale. Il coinvolgimento generazionale modifica indubbiamente la natura e la forza della relazione tra cultura organizzativa familiare e orientamento imprenditoriale. L'articolo di Cherchem rappresenta pertanto uno dei primi studi che analizza la relazione, nella fase di successione generazionale, tra le variabili culturali e il loro impatto sull'orientamento imprenditoriale a lungo termine. Nel lavoro viene inoltre sottolineata l'importanza della volontà di perseguire l'orientamento imprenditoriale delle imprese familiari nel lungo termine, tenendo in considerazione i cambiamenti che si verificano nel modello culturale allorquando le generazioni coinvolte sono molte.

QUALE MODELLO CULTURALE PER LE IMPRESE FAMILIARI: CULTURA ORGANIZZATIVA DI CLAN O GERARCHICA?

A partire dagli anni '80, gli studi sul comportamento organizzativo hanno sottolineato il ruolo chiave che la cultura organizzativa ha per la crescita ed il vantaggio competitivo delle imprese. La cultura organizzativa viene definita *"come i valori, le credenze e i principi che stanno alla base del sistema di gestione di un'organizzazione e come il set di pratiche e di comportamenti che esemplificano e rafforzano questi principi"* (Dension, 1990). Negli studi sull'imprenditorialità aziendale, la cultura organizzativa finisce per essere identificata come un importante antecedente del processo decisionale, capace di promuovere oppure ostacolare lo sviluppo delle attività aziendali. Nel contesto dell'impresa familiare, la cultura organizzativa è riconosciuta per il suo ruolo determinante nel successo organizzativo, dopo la prima generazione (Dyer, 1988). Inoltre, la cultura organizzativa familiare si rappresenta come un continuo e dinamico processo di interazione intergenerazionale che combina la storia aziendale, le caratteristiche strutturali e organizzative, le relazioni esistenti tra i componenti della famiglia e le credenze ed i valori incorporati nella famiglia. Tutto ciò contribuisce all'eterogeneità delle imprese familiari. Infatti, ciascuna azienda familiare finirà per manifestare particolari e distinte caratteristiche culturali, soprattutto allorquando le generazioni coinvolte sono molte. Tali dinamiche potrebbero inoltre influenzare nel tempo gli sforzi imprenditoriali dell'azienda. Cherchem nelle sue analisi si focalizza su due modelli culturali prevalenti: la cultura di clan e la cultura gerarchica. Tali modelli culturali possono ben evidenziare l'evoluzione dell'impresa familiare dal modello clan verso un tipo di impresa familiare di tipo professionale (Dyer, 1988; Sonfield & Lussier, 2004). Per Cameron e Quinn (2006) la cultura di clan si caratterizza per i valori della tradizione e della lealtà, enfatizzando la coesione e la collaborazione ed incoraggiando i membri della famiglia ad abbracciare i valori e gli obiettivi dell'azienda. All'interno di tale cultura, il successo è definito sulla base del clima interno, mentre l'organizzazione premia il lavoro di squadra, la partecipazione e il consenso. La cultura di clan finisce per essere caratterizzata nel tempo da altruismo; lo scopo è impegnarsi nella strategia collaborativa e nella prosperità della famiglia nel lungo termine. Quindi, la cultura di clan accentua la collaborazione nel processo decisionale e favorisce la gratificazione degli individui allorquando le loro conoscenze vengono condivise. Questa stretta interazione tra i membri della famiglia può favorire i processi di innovazione. Come sostenuto da Discua Cruz et al. (2013), nelle imprese familiari orientate



all'imprenditorialità la squadra e le relazioni dei componenti della famiglia sono rafforzate dalla condivisione di valori, che consentono di identificare nuove opportunità capaci di soddisfare le ambizioni imprenditoriali dell'azienda stessa. Poiché la natura della relazione familiare impatta sui risultati dell'imprenditorialità, elementi come l'altruismo, la conoscenza condivisa, la fiducia, la collaborazione e l'impegno a lavorare in squadra, favoriscono la ricerca di attività imprenditoriali collaborative. Su tali premesse, la cultura di clan impatta positivamente sull'orientamento imprenditoriale dell'impresa familiare. Sempre secondo Cameron e Quinn (2006), la cultura gerarchica si caratterizza, invece, per formalizzazione, coordinamento e controllo. Si basa sulla centralizzazione, sulla pianificazione strategica, su regole formali e politiche chiare al fine di garantire la standardizzazione, la professionalizzazione e la prevedibilità. In un tale tipo di cultura, il successo è definito sulla base dell'organizzazione interna, dell'efficienza, dell'efficacia e della stabilità. Nelle aziende familiari, allorché una sola generazione viene coinvolta, questi valori portano rigidità all'interno dell'organizzazione, riducendo la flessibilità e il decentramento decisionale, necessario in tali tipologie di imprese. Mentre infatti la flessibilità consente alle imprese familiari di sfruttare al meglio le opportunità imprenditoriali, la centralizzazione e la formalizzazione non favoriscono l'innovazione, la proattività e l'assunzione di rischi. Quindi, da questo punto di vista, il modello culturale gerarchico evidenzia una relazione negativa con l'orientamento imprenditoriale delle imprese familiari. Maggiore pertanto è la formalizzazione e il controllo, più difficile sarà sviluppare flessibilità e capacità di adattamento rispetto i cambiamenti ambientali in divenire. Sulla base di tali considerazioni, allorché una singola generazione di imprenditori viene coinvolta nel processo di cambiamento, la cultura organizzativa gerarchica finisce per influenzare negativamente l'orientamento imprenditoriale dell'impresa familiare.

LA CULTURA ORGANIZZATIVA E L'ORIENTAMENTO IMPRENDITORIALE NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Quando un'azienda familiare passa da una generazione all'altra, il suo stile di gestione, la cultura organizzativa e i meccanismi di governance sono naturalmente portati a modificarsi. Apposita riflessione riguarda poi l'impatto che il coinvolgimento generazionale ha sull'orientamento imprenditoriale. Con il termine coinvolgimento generazionale si fa riferimento al numero di generazioni contemporaneamente coinvolte nei processi di gestione dell'impresa familiare. Infatti, l'aumento del numero di generazioni coinvolte nella gestione, finisce nel lungo termine per modificare in svariati modi gli effetti della cultura organizzativa sull'orientamento imprenditoriale. Innanzitutto, mentre il patrimonio di valori e tradizioni risulta essere limitato quando solo una generazione è coinvolta, esso aumenta in presenza di più generazioni. Adiguna (2015) sostiene infatti che, a causa dell'interazione multigenerazionale tra i fondatori e le generazioni successive, la cultura organizzativa diventa in continua e dinamica evoluzione. Questo processo arricchisce la cultura organizzativa dell'azienda familiare e, di conseguenza, finisce per rinvigorire le stesse idee imprenditoriali a suo fondamento: *"il fondatore da solo avrà poche idee innovative senza il coinvolgimento in azienda dei membri della seconda generazione"* (Salvato, 2004). In secondo luogo, le imprese familiari capaci di mantenere il successo attraverso le generazioni sono quelle che hanno una cultura organizzativa che impatta fortemente sul comportamento imprenditoriale di lungo termine. La cultura si arricchisce attraverso i valori e le credenze delle diverse generazioni coinvolte nella gestione dell'azienda. In terzo luogo, le diverse generazioni coinvolte spesso esibiscono valori e convinzioni che riflettono la crescente necessità di reinventare il business per sostenere la crescita e la sopravvivenza aziendale, creare nuovi posti di lavoro e maggiore ricchezza per le successive



generazioni. Questi valori e credenze, accumulate da più generazioni coinvolte, sono il fondamento di un orientamento imprenditoriale a lungo termine. Su tali premesse, con il crescere dei valori e delle credenze, quando più generazioni sono coinvolte nella gestione, il grado di coinvolgimento generazionale diventa un fattore decisivo nel determinare che tipo di cultura organizzativa sia rilevante per l'orientamento a lungo termine dell'impresa di famiglia. Le imprese familiari sono naturalmente inclini ad avere una cultura di clan che potrebbe portare all'altruismo e spronare ad un approccio di gruppo verso l'imprenditorialità. Tuttavia, quando più generazioni sono coinvolte, l'impresa di famiglia diventa un ambiente predisposto naturalmente all'emergere di conflitti, come conseguenza della contaminazione tra interessi familiari e interessi business. In tale contesto, il disallineamento tra interessi individuali, familiari e aziendali divengono elevati e quindi l'altruismo asimmetrico può aumentare e, ridurre l'impatto positivo della cultura di clan sull'orientamento imprenditoriale. Il coinvolgimento di più generazioni nelle imprese familiari potrebbe indurre tensioni, conflitti e rivalità per gli interessi in competizione tra membri della famiglia. Questi divergenti interessi potrebbero inibire i potenziali vantaggi delle interazioni tra gruppi familiari e quindi ostacolare l'orientamento imprenditoriale dell'impresa stessa. Come sostiene De Clercq e Belausteguigoitia (2015), il crescere degli interessi di più generazioni coinvolte possono rallentare il processo di innovazione. La cultura di clan pertanto è positiva per l'orientamento imprenditoriale quando c'è solo una generazione coinvolta. Tuttavia, questi benefici finiscono per essere significativamente compromessi quando più generazioni sono coinvolte. Tutto ciò è dovuto principalmente alla complessità delle relazioni familiari in termini di conflitti familiari, interessi divergenti e mancanza di altruismo che possono ostacolare il raggiungimento di una visione condivisa e il consenso nel processo decisionale imprenditoriale. Di conseguenza, il coinvolgimento di più generazioni potrebbe ostacolare la cultura di clan nel tempo e quindi, indebolire il suo effetto sull'orientamento imprenditoriale. Inoltre, nelle imprese familiari si ha un forte attaccamento alle tradizioni e ai valori, sostenuti e legittimati dalle generazioni. Il coinvolgimento di più generazioni familiari probabilmente intensifica questi valori tradizionali che possono inibire l'attività imprenditoriale. Pertanto il coinvolgimento generazionale impatta negativamente sulla relazione tra la cultura del clan di un'azienda familiare e il suo orientamento imprenditoriale. La relazione positiva tra la cultura del clan e l'orientamento imprenditoriale si riduce quando più generazioni vengono coinvolte nella gestione delle imprese familiari. Quando più generazioni sono coinvolte, diventa più socialmente e politicamente complessa la gestione dell'impresa (Cruz & Nordqvist, 2012), a causa della mancanza di sistemi formalizzati capaci di operare in tale situazione. Per superare tale problema è preferibile adottare nell'impresa familiare uno stile manageriale più professionale, adottando meccanismi formali di governance. Tuttavia, la professionalizzazione in un'impresa familiare comporta cambiamenti nelle relazioni di autorità, governance e norme che sono generalmente ed ampiamente diffuse attraverso una gerarchia manageriale. I meccanismi di governo familiare forniscono chiare strutture di autorità, regole e valori che aiutano ad allineare le tradizioni e gli obiettivi della famiglia. Pertanto, quando sono coinvolte più generazioni, in un'impresa familiare è più probabile che si adotti una cultura gerarchica con sistemi di controllo necessari per professionalizzare l'azienda e garantire l'allineamento dei comportamenti, delle preferenze familiari e dei risultati aziendali. È probabile pertanto che si promuova l'uso della cultura gerarchica per attenuare potenziali problemi causati ad esempio da opportunismo (che allontanerebbe le risorse), da nepotismo (che può limitare la presenza di dipendenti competenti) o da altruismo asimmetrico (che può causare interessi divergenti). L'attenuazione di questi problemi può aumentare la qualità della relazione tra diverse generazioni, e quindi convertire con successo interessi e visioni presenti nelle diverse generazioni coinvolte in processi di innovazione organizzativa. Di conseguenza, nel caso di più generazioni coinvolte,



un'impresa familiare potrebbe usare la cultura gerarchica per limitare i conflitti familiari e le asimmetrie possibili, fornendo una tabella di marcia delle attività necessarie per sfruttare con successo le opportunità imprenditoriali e promuovere l'innovazione. Nel caso di più generazioni coinvolte, quindi, esiste una relazione positiva tra il modello culturale gerarchico dell'azienda familiare e il suo orientamento imprenditoriale^[1].

DISCUSSIONE ED IMPLICAZIONI

Lo studio presentato vuole analizzare la relazione esistente tra cultura organizzativa e orientamento imprenditoriale nelle imprese familiari, evidenziando il momento tipico del passaggio generazionale e l'importanza del coinvolgimento dei familiari per il successo del family business. Le analisi condotte dimostrano come il coinvolgimento generazionale diventa elemento dirimente della questione, soprattutto in funzione del numero delle persone di famiglia impegnate nella fase del passaggio generazionale. Infatti, i dati riscontrati sembrano confermare una relazione positiva tra cultura di clan ed orientamento imprenditoriale ed una relazione negativa tra cultura gerarchica ed orientamento imprenditoriale, in presenza di una sola generazione di familiari coinvolti. Viceversa, nella fase della successione imprenditoriale, nel caso di più generazioni coinvolte nelle attività gestionali, l'impatto della cultura di clan sull'orientamento imprenditoriale risulta essere negativo, mentre risulta positivo l'impatto della cultura gerarchica sull'orientamento imprenditoriale. Così, le prove empiriche confermano come il coinvolgimento generazionale sia un fattore contingente importante, capace di spiegare fino a che punto la cultura di clan e gerarchica influenzano l'orientamento imprenditoriale nel lungo termine. Quindi, nonostante alcuni studi abbiano evidenziato come la cultura organizzativa orientata all'autorità e al processo decisionale centralizzato possa rappresentare un ostacolo alla gestione delle imprese familiari, il presente contributo tende a dimostrare, invece, come la cultura gerarchica – in presenza di più generazioni coinvolte – possa influenzare positivamente nel tempo l'orientamento imprenditoriale. Inoltre, nella stessa situazione, la cultura gerarchica può regolare la complessità ed essere di aiuto nel gestire efficientemente il coordinamento e la collaborazione tra le generazioni coinvolte, promuovendo in tal modo l'orientamento imprenditoriale delle imprese familiari. Su tali premesse, fermo restando il ruolo fondamentale della cultura organizzativa nella governance delle imprese familiari, il suggerimento che si ottiene dalla lettura del contributo è un'analisi contingente della situazione specifica che sta attraversando la specifica impresa nel momento della successione imprenditoriale; da tale focalizzazione ne può derivare un orientamento a rafforzare la cultura di clan o quella gerarchica, a seconda del grado di coinvolgimento dei familiari nella gestione organizzativa aziendale. Non esiste pertanto un modello idealtipico preferibile in assoluto, ma solo quello più adatto alle specifiche contingenze organizzative presenti nell'impresa familiare sotto osservazione.

Riferimenti Bibliografici

- Adiguna, R. (2015). Organisational culture and the family business. In M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch, & G. Kumeto (Eds.), *Theoretical perspectives on family businesses*. Edward Elgar.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy* (8), 87–98.



- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3).
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1).
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review* 1.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3/4).
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 27(3).
- Sharma P., Chrisman J.J, Chua J.H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing* n.18, 2003.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First, second, and third generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189–202.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non- family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.

[1] La relazione tra cultura organizzativa e orientamento imprenditoriale nelle imprese familiari, è stata studiata da Naïma Cherchem (2017) attraverso una metodologia di tipo blended, basata su indagine di tipo qualitativo e quantitativo. I contatti hanno riguardato n°106 imprese familiari, individuate dalla Camera di Commercio Locale (Francia). I dati sono stati raccolti utilizzando un questionario strutturato, con domande a risposta chiusa a cui i partecipanti hanno risposto secondo una scala Likert 1-7. Le ipotesi, infine, sono state testate utilizzando l'analisi di regressione gerarchica con Stata 14.