11 / 2019

ISSN: 2465-175

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

SPECIAL ISSUE: ORGANIZZAZIONE E IMPRESE FAMILIARI

ASSIOA ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE.ASSIOA.IT
RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

DIRETTORE

Marcello Martinez - Full Professor - Università della Campania Luigi Vanvitelli

COMITATO SCIENTIFICO

Paola Adinolfi - Full Professor - Università degli studi di Salerno
Domenico Bodega - Full Professor - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Filomena Buonocore - Full Professor - Università di Napoli Parthenope
Rossella Cappetta - Associate Professor - Università Bocconi di Milano
Maurizio De Castri - Full Professor - Università di Roma Tor Vergata
Giuseppe Delmestri - Full Professor - Università di Bergamo
Maria Chiara di Guardo - Full Professor - Università di Cagliari
Massimo Franco - Full Professor - Università del Molise
Paolo Gubitta - Full Professor - Università degli Studi di Padova
Michela Iannotta - Assistant Professor - Università di Roma "La Sapienza"
Alessandra Lazazzara - Assistant Professor - Università di Milano UNIMI
Chiara Morelli - Associate Professor - Università del Piemonte Orientale
Caterina Muzzi - Associate Professor - Università degli Studi di Brescia
Teresina Torre - Associate Professor - Università di Genova
Francesca Visintin - Full Professor - Università di Brescia

COMITATO EDITORIALE

COORDINATORE
Filomena Buonocore - Full Professor - Università di Napoli Parthenope

COMPONENTI
Nunzio Casalino - Full Professor - Università degli Studi Guglielmo Marconi
Luca Giustiniano - Full Professor - Università LUISS Guido Carli, Roma
Mario Pezzillo Iacono - Associate Professor - Università della Campania L. Vanvitelli
Francesco Virili - Associate Professor - Università degli Studi di Sassari

ISSN

2465-1753

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli, 1
20123 Milano
info@assioa.it

NATURA EDITORIALE DELLA RIVISTA ED OBIETTIVI

Prospettive in Organizzazione è promossa dall'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale (ASSIOA), che si propone di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze di Organizzazione aziendale in ogni ambito scientifico ed applicativo. E' una rivista digitale il cui obiettivo è partecipare al dibattito politico, sociale ed economico su temi rilevanti per il nostro Paese fornendo un punto di vista di analisi organizzativa. L'auditorio è quindi costituito non solo da accademici e ricercatori, ma anche da manager, imprenditori, giornalisti, politici di varie branche, oltre che da gente comune. La rivista ha periodicità trimestrale con quattro uscite all'anno, a cui si aggiunge un numero monografico, che ospita una selezione dei paper più interessanti presentati al Workshop Annuale di Organizzazione Aziendale.
Prospettive in Organizzazione presenta una struttura articolata in aree tematiche, ciascuna relativa ad un tema rilevante per gli obiettivi di cui sopra:

- Tecnologia ed Innovazione Organizzativa;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Comportamento Organizzativo;
- Organizzazione: Teorie e Progettazione.

La rivista accetta qualsiasi contributo che applichi una prospettiva di analisi organizzativa a tematiche di interesse per le aziende o per la società più ampia in cui le aziende operano. I contributi saranno prevalentemente raccolti in due sezioni:

- Prospettive di ricerca, che include sintesi critiche di lavori di ricerca pubblicati sulle principali riviste internazionali che sintetizzano e traducono la ricerca teorica ed empirica in pratica manageriale, con l'obiettivo di renderne fruibili i contenuti ad un'audience non accademica.
- Punti di vista, che include contributi che offrono opinioni e commenti su temi di attualità o su casi aziendali, nei quali la conoscenza empirica offre lo spunto per un testo argomentativo di cui il punto di vista organizzativo deve essere esplicito e ben sviluppato.

NORME REDAZIONALI PER LA PUBBLICAZIONE

I contributi devono essere inviati per la pubblicazione alla Redazione di *Prospettive in Organizzazione* al seguente indirizzo: *prospettiveinorganizzazione@assioa.it.* La redazione valuterà la coerenza con la linea editoriale, può chiedere eventuali revisioni e deciderà infine per la pubblicazione.

Suggerimenti per gli autori

1. La lunghezza complessiva del contributo non potrà superare le 3.000 parole.
2. Gli autori sono invitati a proporre un titolo accattivante e creativo tale da stimolare l'interesse del lettore, ad utilizzare un linguaggio semplice ed una struttura lineare tale da consentire una facile comprensione ad un'audiance non accademica.
3. Il contributo deve essere sintetizzato da un abstract di un massimo di 50 parole, capace di catturare l'attenzione e veicolare il lettore verso l'articolo.
4. Le "implicazioni" manageriali o professionali rappresentano la parte più importante dei contributi accettati da Prospettive in Organizzazione. Anche qualora questi aspetti siano trascurati nel/i paper originale/i da cui il contributo prende spunto, gli autori sono vivamente incoraggiati a sviluppare questa parte, anche con eventuali contestualizzazioni rispetto al mondo imprenditoriale e manageriale italiano.
5. Nel presentare le proprie idee gli autori sono incoraggiati ad esprimersi in prima persona (es. "Riteniamo che l'articolo si distingua…").
6. Il paper originale può essere definito e richiamato come "il lavoro", "l'articolo" o "la ricerca"; stesso discorso vale per quelli a corredo riportati nel contributo. L'importante è evitare la parola "paper" che può creare confusione in audience non accademiche.
7. I contributi vanno de-strutturati il più possibile dai tradizionali format accademici. In particolare, quelle che nei paper di partenza vengono identificate come ipotesi o proposizioni di ricerca devono essere parafrasate e rese comprensibili ad un'audience non accademica.
8. I metodi di ricerca possono essere accennati (es. un campione di 56 imprese metalmeccaniche, interviste rivolte ai manager di produzione) ma non riportati in termini di variabili, scale di misure, etc. (vale sia per i lavori quantitativi che qualitativi). Ove possibile, tali aspetti possono essere "diluiti" nel testo del contributo o isolati in un box a parte.
9. Le citazioni vanno ridotte al minimo e presentate nella maniera più discorsiva possibile. Es. anziché "Rossi e Bianchi sostengono che…" è preferibile indicare "il gruppo di ricerca dell'Università X" o "altri autori, tra cui Mario Rossi dell'Università di … e Luigi Bianchi …".

Indice

INTRODUZIONE ***6***

Organizzazione e Imprese familiari **Gianmarco Campagnolo, Professore Associato di Organizzazione Aziendale Università degli Studi di Padova** **7**

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA ***8***

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE ***21***

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO ***30***

ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE ***42***

RECENSIONI ..... *Errore. Il segnalibro non è definito.*

PUNTI DI VISTA ..... *Errore. Il segnalibro non è definito.*

INTRODUZIONE

Organizzazione e Imprese familiari

Gianmarco Campagnolo, Università degli Studi di Padova

Le imprese familiari sono una componente fondamentale nelle maggiori economie mondiali. Rappresentano l'85% delle imprese italiane (percentuale che vale per l'intera Europa) e il 90% delle imprese del Nord America. Il loro peso sul PIL varia dal 57% degli USA al 70% in Europa. Anche sotto il profilo dell'occupazione, le imprese familiari impiegano la maggior parte degli occupati con percentuali che arrivano (in Europa) al 60% del totale (Fonte: EY – Family Business Yearbook 2014).

Questi numeri sarebbero sufficienti a giustificare l'attenzione che, una parte della letteratura manageriale, riserva alle imprese famigliari. In realtà, ad avvalorare ulteriormente l'interesse verso le imprese famigliari, vi sono alcune caratteristiche che rendono questa "unità di analisi" un contesto peculiare e per certi versi unico, adatto pertanto a "testare" teorie manageriali che hanno origine altrove. L'orientamento al lungo termine, la propensione a ricercare obiettivi non-economici, il ruolo dei valori della famiglia o dei famigliari sono aspetti non trascurabili nella comprensione delle scelte manageriali dell'impresa familiare.

Tali caratteristiche hanno impatti evidenti sulla strategia, e di conseguenza anche sulle scelte organizzative e di gestione delle risorse umane.

Per questa ragione ***Prospettive in Organizzazione*** ha voluto dedicare un numero alle imprese famigliari. In questo numero troverete 6 contributi che rientrano nelle 4 categorie in cui è divisa la sezione *Prospettive di Ricerca*.
I contributi di Diego Ponte e Roberta Cuel e di Simona Leonelli e Alessandra Tognazzo si concentrano sul tema dell'innovazione nelle imprese famigliari offrendo due prospettive complementari. Mentre Ponte e Cuel si soffermano sul ruolo delle collaborazioni esterne partendo da un contributo di Feranita, Kotlar, e De Massis (del 2017), Leonelli e Tognazzo si concentrano sul ruolo che lo *storytelling* –finalizzato a tramandare conoscenze e valori – ha nel favorire processi di innovazione e crescita.
Il contributo di Massimo Pellegrini e Marcella Flamini rientra nella categoria "Gestione delle Risorse Umane". I due autori, attraverso la metodologia del *text minining*, ci guidano attraverso una *review* della letteratura sul tema delle pratiche di gestione delle risorse umane nelle imprese famigliari. I due Autori individuano un gap rilevante nello studio delle configurazioni di pratiche legate al performance management.
All'interno della categoria "Comportamento Organizzativo" rientrano i contributi di Giancarlo Lauto, Daniel Pittino e Francesca Visintin e di Rocco Reina e Anna Maria Melina. Lauto e colleghi propongono uno studio sui tratti della personalità e delle motivazioni che distinguono imprenditori di impresa familiari e non-familiari. Ne emergono 12 profili diversi. Rocco e Melina, invece, discutono un tema di particolare rilievo nell'ambito delle imprese familiari, ovvero l'evoluzione della cultura organizzativa e il suo effetto sull'orientamento imprenditoriali nei passaggi generazionali.

Nella categoria "Organizzazione: Teorie e progettazione" rientra il contributo di Vincenzo Pisano che discute il ruolo strategico e organizzativo delle persone nei processi di crescita internazionale delle imprese familiari.

Buona Lettura!

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Innovazione nelle imprese familiari: il paradosso della collaborazione esterna

Diego Ponte, Roberta Cuel

Sebbene l'innovazione collaborativa rappresenti un elemento cardine per la prosperità delle aziende, è noto che le aziende familiari hanno un rapporto critico con essa: se da un lato tali aziende investono in innovazione meno delle altre imprese, dall'altro ottengono migliori performance. In questo articolo si propone un riesame degli elementi cardine utili al miglioramento delle pratiche aziendali volte a capire perché e come le imprese famigliari possano "fare meglio con meno risorse".

Introduzione

Le imprese familiari rappresentano una percentuale consistente del totale delle aziende a livello globale. In Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000[1], pari a oltre l'85% del totale delle aziende italiane. La stessa percentuale si stima per Europa, America Latina e Asia, mentre in Nord America e in Medio Oriente la percentuale sale al 90%.
Una delle caratteristiche peculiari delle aziende familiari è il fatto di essere gestite da una coalizione dominante in capo a una o più famiglie. Generalmente, l'obiettivo principale di tale coalizione è la sostenibilità generazionale, volta a mantenere l'organizzazione sana per le generazioni future. Oltre a questo obiettivo principale, le aziende familiari sono caratterizzate da specifici elementi distintivi quali lo stile imprenditoriale, la scelta degli obiettivi strategici, l'internazionalizzazione e, non ultimo l'approccio all'innovazione.

Relativamente al tema dell'innovazione, è interessante sottolineare come nelle teorie sulle imprese familiari si possano identificare due filoni di studio: il primo ha posto l'attenzione sugli input che favoriscono l'innovazione (ad esempio, investimenti in ricerca e sviluppo), il secondo si focalizza maggiormente sull'output (ad esempio, introduzione di nuovi prodotti, brevetti, etc.). Questi due filoni di ricerca mostrano delle dinamiche alquanto interessanti: da una parte si sostiene che le imprese familiari investono mediamente meno in innovazione rispetto alle altre imprese; dall'altra si osserva che le imprese familiari ottengono performance economiche e competitive più elevate. In altre parole, pur investendo meno della media delle aziende tradizionali, le aziende familiari ottengono performance più elevate. Tale fenomeno viene denominato come "paradosso dell'innovazione familiare" (Duran et al., 2016). Recentemente, gli studiosi si sono concentrati sul comprendere tale paradosso e a capire perché e come le imprese famigliari possano "fare meglio con meno risorse".

Uno degli elementi cardine che permette di ridurre il paradosso dell'innovazione è rappresentato dalla capacità di collaborare con attori esterni alle aziende. La collaborazione è infatti largamente riconosciuta come uno dei fattori critici nel favorire l'innovazione. Prendendo in rassegna il lavoro condotto da Feranita, Kotlar e De Massis, pubblicato nel 2017 sulla rivista "Journal of Family Business Strategy" il presente contributo riassume il ruolo della collaborazione come elemento chiave che può facilitare l'innovazione nelle imprese familiari. Attraverso una review di 37 articoli che trattano del tema dell'innovazione collaborativa delle imprese familiari, gli autori individuano tre principali prospettive che permettono di identificare i fattori che possono influenzare l'innovazione collaborativa e che meriterebbero maggiore attenzione. Gli autori vogliono infatti affrontare il tema del dilemma dell'innovazione familiare studiando non solo come le imprese familiari utilizzano le collaborazioni per innovare, ma fornendo un nuovo punto di vista per lo studio dell'innovazione familiare attraverso una prospettiva più ampia e coerente.

Innovazione collaborativa: tre prospettive di analisi

L'innovazione è ampiamente riconosciuta come un elemento essenziale per lo sviluppo del vantaggio competitivo, del successo e, in ultima analisi, della sostenibilità aziendale.

Nel corso degli ultimi anni, il tema della collaborazione per l'innovazione tra attori diversi ha assunto sempre più importanza in quanto favorisce il superamento dei limiti tipici dell'innovazione tradizionale permettendo alle aziende di attingere alle conoscenze di altre organizzazioni e mettere a fattor comune le risorse. La crescente importanza dell'innovazione collaborativa è testimoniata dalla rapida diffusione di paradigmi di "innovazione aperta" o open innovation, che descrivono come le imprese possano far leva su risorse economiche e conoscitive esterne piuttosto che affidarsi solo alle risorse interne alle imprese (Chesbrough, 2006).

L'innovazione collaborativa può essere definita più propriamente come una forma di relazione inter-impresa che implica lo scambio e la condivisione di risorse come capitale finanziario, informazione, conoscenza e tecnologia con attori esterni al fine di sviluppare nuovi prodotti e servizi. Alcuni esempi di attori che tipicamente compongono la rete d'innovazione sono: aziende private tra cui anche clienti, fornitori e concorrenti, enti pubblici, centri di ricerca e università. Da un punto di vista organizzativo e di governance, l'innovazione collaborativa può assumere diverse forme quali ad esempio: alleanze, joint venture, accordi contrattuali, licenze e partnership (Shvaiko et. al., 2010).

Per le imprese familiari l'innovazione collaborativa diventa uno strumento estremamente interessante che permette di superare le barriere dell'innovazione quali ad esempio i limiti delle limitate risorse. D'altra parte, l'apertura può essere vista come uno strumento che porta a perdere il controllo familiare del capitale aziendale e l'orientamento di medio e lungo termine (De Mattos, Burgess, & Shaw, 2013; Sirmon, Arregle, Hitt, & Webb, 2008).

La letteratura sull'innovazione collaborativa è molto estesa in quanto include una vasta gamma di teorie provenienti da diverse scuole di pensiero. Gli autori della rassegna limitano l'analisi della relazione tra innovazione collaborativa e aziende familiari attraverso l'uso di tre principali prospettive per interpretare tale relazione: la prospettiva strategica, la prospettiva transazionale e la prospettiva relazionale (figura 1). Tali prospettive verranno brevemente discusse prima di addentrarci all'analisi specifica nel mondo delle aziende familiari.

La visione strategica

La visione strategica sull'innovazione collaborativa prende spunto dalla della *resource based view* come elemento essenziale per generare vantaggio competitivo (Barney, 1991). Questa teoria pone enfasi alle risorse interne quali elementi che permettono l'acquisizione e il mantenimento nel tempo del vantaggio competitivo. In ottica innovazione, gli studiosi si concentrano sugli elementi strategici interni che le aziende dovrebbero coltivare per favorire la collaborazione innovativa, come la capacità di gestione delle collaborazioni, la capacità di affermarsi come partner strategico in una collaborazione e di far fluire le conoscenze tra gli attori partner.

La visione transazionale

La visione transazionale sull'innovazione collaborativa si basa sull'Economia dei costi di transazione e sulla teoria dei giochi (Williamson, 1979). Gli autori che possono essere ricondotti a tale filone, si concentrano sull'analisi delle diverse azioni che un'azienda può utilizzare per limitare i costi di transazione come l'asimmetria informativa, i comportamenti opportunistici, il *moral-hazard* e l'appropriazione indebita dei risultati della collaborazione da parte delle organizzazioni partner. In termini di innovazione, tale filone si concentra ad esempio sui meccanismi di

governance e sugli strumenti di valutazione delle performance della collaborazione, dei costi di coordinamento, delle routine organizzative e della diversità dei partner.

La visione relazionale

La visione relazionale della collaborazione prende spunto dalle teorie sociali (Gravenotter, 1985) dove l'economia è fatta di relazioni tra individui rappresentanti le imprese e la fiducia si sviluppa attraverso transazioni ripetute piuttosto che accordi istituzionali. Una volta stabilita una collaborazione le imprese si impegno in processi che implicano lo scambio di risorse come risorse economiche, idee, *know-how* e tecnologie. In questa prospettiva i ricercatori indagano come i diversi aspetti relazionali influenzano la volontà di collaborare, condividere, fidarsi e selezionare i partner.

Figura 1: Prospettive sull'innovazione collaborativa (nostra elaborazione da Feranita, Kotlar e De Massis, 2017)

Innovazione collaborative e imprese familiari: una rassegna

Dall'analisi della letteratura si evince che solo di recente gli studiosi hanno iniziato ad analizzare gli aspetti collaborativi nelle strategie di innovazione delle imprese familiari, in particolare concentrandosi su come la collaborazione con organizzazioni esterne permetta il reperimento di maggiori risorse quali: capitale, conoscenza e tecnologia. Tale particolare interesse è dovuto alle caratteristiche uniche delle imprese familiari che gestiscono anche l'innovazione e la collaborazione in modo diverso rispetto alle aziende tradizionali.

Tra le principali unicità delle imprese familiari è possibile citare, l'unitarietà tra proprietà e controllo, la struttura di governance caratterizzata dalle peculiarità delle organizzazioni, il coinvolgimento della famiglia e la visione di una gestione sostenibile di lungo termine. All'interno di tali aziende, i membri familiari lavorano insieme, formando quella specifica capacità imprenditoriale che favorisce l'innovazione e la realizzazione della visione orientata "alla

famiglia". Ne deriva che le imprese familiari sviluppano le loro collaborazioni con altre organizzazioni sulla base di propri principi e valori.

Visione strategica dell'innovazione collaborativa e aziende familiari

Diversi elementi interni alle aziende sembrano essere strategici nella teoria e nella pratica dell'innovazione collaborativa. La letteratura riferibile alla prospettiva strategica si concentra proprio sugli antecedenti strategici che spingono le imprese familiari verso l'innovazione collaborativa. Tra questi è possibile citare *l'absorptive capacity* ossia la capacità di acquisire nuove conoscenze e competenze, l'attrattività dell'azienda dal punto di vista dei possibili partner e, infine, il ruolo della struttura istituzionale sulla volontà di collaborare.
Absorptive capacity. Essendo la collaborazione un mezzo essenziale per accedere alle risorse necessarie all'innovazione, un elemento strategico che gioca un ruolo importante è la capacità delle imprese familiari di assimilare e ricombinare le conoscenze derivanti dalla collaborazione stessa. Su tale capacità, generalmente chiamata *absorptive capacity* – le imprese devono investire per trarre vantaggio dall'innovazione collaborativa e trattenere nuove conoscenze per attrarre nuovi partner. Sebbene la letteratura abbia esaminato l'influenza delle caratteristiche imprenditoriali sulla capacità di assorbire conoscenza, i fattori tipici delle imprese familiari potrebbero giocare un ruolo importante.
Trasferimento conoscenze. Un altro antecedente strategico è la capacità di trasferimento delle conoscenze tra i partner. Le imprese familiari possiedono capacità uniche che possono facilitare il trasferimento di conoscenza rispetto alle imprese non familiari. Ad esempio, i dirigenti familiari paiono avere migliori capacità nel superare gli effetti negativi di complessità e incertezza derivanti dall'innovazione collaborativa e nell'ottenere benefici rispetto alle imprese non familiari.
La struttura istituzionale. Gli effetti della struttura istituzionale sull'innovazione collaborativa sono stati studiati in ambito generale ma questo fattore rimane in gran parte inesplorato nella letteratura sul *family business*. Il sostegno sotto forma di finanziamenti pubblici genera chiaramente uno stimolo agli investimenti; ciononostante l'influenza delle politiche pubbliche e di altri fattori istituzionali nell'influenzare l'innovazione collaborativa e il trasferimento di conoscenze nel contesto aziendale familiare è poco chiaro.

Visione transazionale dell'innovazione collaborativa e aziende familiari

Gli studi che prendono spunto dall'approccio transazionale si basano principalmente sull'economia dei costi di transazione e sono volti a indagare se i benefici derivanti dalle collaborazioni superino i costi di transazione derivanti delle stesse. Tali studi, anche se non sono focalizzati sulle imprese familiari, sono spesso orientati ad analizzare le diverse forme contrattuali oppure l'effetto della composizione familiare sulla diversificazione della composizione dei partner di rete. Nella letteratura sulle imprese tradizionali è stato notato come il comportamento opportunistico percepito dai partner influisca sulla collaborazione stessa in quanto l'azienda potrebbe limitare lo scambio di risorse. A causa delle diverse priorità delle imprese familiari, queste ultime possono percepire l'opportunismo in modo diverso rispetto alle imprese non familiari.

Opportunismo e diversità Alcuni studi mostrano che i manager di aziende familiari hanno maggiore libertà nel gestire le relazioni esterne e sono più liberi di discriminare tra le varie modalità di transazione. Probabilmente questo è dovuto al fatto che i proprietari delle aziende familiari tendono a formare relazioni commerciali preferenziali con organizzazioni specifiche.
Performance Diversamente dalla letteratura generalista che ha studiato la relazione tra innovazione collaborativa e performance, tale relazione è poco studiata nel mondo delle aziende familiari. La letteratura mostra che gestione e proprietà familiari moderano positivamente gli output dell'innovazione e i processi di internazionalizzazione. D'altra parte il coinvolgimento della famiglia determina maggiori costi di transazione nelle collaborazioni in quanto il coinvolgimento delle famiglie può avere un effetto negativo nel rapporto tra dimensione interna ed esterna all'azienda.

Visione relazionale dell'innovazione collaborativa e aziende familiari

L'approccio relazionale agli studi sull'innovazione collaborativa nelle imprese familiari si basa sulle teorie della relazione sociale e del network, e sono volti a studiare gli effetti del ruolo della rete e della fiducia sulla volontà di collaborare e condividere conoscenze e innovazione. Le imprese familiari sono generalmente orientate al lungo termine, tendono quindi ad essere orientate verso la comunità e ad investire nel capitale sociale per costruire relazioni durature con parti esterne.

Selezione La ricerca rileva che la rete delle imprese familiari ha un'influenza positiva sull'innovazione collaborativa. Ad esempio, la familiarità con un partner esterno aumenta se esistono dei legami precedentemente instaurati o se le transazioni sono ripetute nel tempo. La familiarità, come la conoscenza dello stile operativo di un'azienda o dei modi di "fare" da parte di un'impresa, aumenta con le interazioni ripetute consentendo di creare fiducia reciproca. In questo senso, la selezione dei partner per l'innovazione collaborativa è un argomento importante. Mentre le imprese non familiari scelgono i partner tra la platea di amici, conoscenti o estranei, le imprese familiari hanno l'opzione aggiuntiva di scegliere tra legami di rete familiari. A causa dell'unificazione della proprietà e del controllo, la decisione sulla selezione dei partner è profondamente influenzata dalla famiglia proprietaria.
Fiducia Il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari sostiene che sebbene le imprese familiari abbiano una capacità superiore di innovare, sono meno disposte a farlo. La ricerca potrebbe esaminare ulteriormente se la rete posseduta dalle imprese familiari e la fiducia da esse generata, aumentino la volontà delle imprese familiari di sviluppare innovazione collaborativa. Si sa poco in effetti dei fattori che influenzano la disponibilità delle imprese familiari a condividere le risorse. Le imprese familiari, date le loro caratteristiche uniche, possiedono un set di valori diversi rispetto alle imprese non familiari nel mettere a fattor comune risorse, *know-how* e tecnologia. L'aspetto relazionale della fiducia e il modo in cui si sviluppa nelle imprese familiari è stato scarsamente studiato. La ricerca futura potrebbe esaminare tale dimensione in relazione anche alla dimensione temporale.

Conclusioni

Date le loro caratteristiche uniche, le imprese familiari si comportano diversamente dalle imprese non familiari; ciò vale anche per quanto riguarda i temi dell'innovazione e della collaborazione. Vi è ancora un forte dibattito in letteratura su come affrontare il cosiddetto dilemma dell'innovazione collaborativa nelle imprese familiari: molti autori sostengono che l'impiego di fonti esterne per generare innovazione può rappresentare un elemento importante al fine di superarlo. Tale considerazione porta al tema della collaborazione come forma organizzativa volta a generare innovazione e crescita.

Nell'organizzare la letteratura su questo tema, allo scopo di razionalizzare e stimolare il dibattito corrente, l'uso delle tre prospettive di analisi sopra esposte ha permesso di focalizzare l'attenzione su quegli aspetti strategici, organizzativi, di governance che possono meglio favorire l'innovazione collaborativa. Tra questi, uno dei fattori determinanti l'innovazione collaborativa è sicuramene l'absorptive capacity ossia la capacità di assorbire competenze e capacità dai partner. Ma questa capacità deve essere intrecciata anche con la capacità di gestire verso l'esterno il trasferimento delle conoscenze, fenomeno quest'ultimo che potrebbe essere meno facile da gestire. Questi fattori sono inoltre fortemente legati al fatto che la propensione a collaborare delle imprese familiari varia in relazione al framework istituzionale, alle prospettive economiche e alle minacce percepite. Inoltre, gli elementi caratteristici di tali aziende – quali le dinamiche generazionali e di successione – influiscono sulla loro propensione a collaborare.

D'altra parte, la vista transazionale pone l'attenzione sull'opportunismo e la gestione della diversità come elementi critici dell'innovazione radicale. L'opportunismo è chiaramente un freno alla collaborazione e la diversità dei possibili partner può ingenerare dinamiche di resistenza e maggiori costi di transazione. Tale resistenza forse è anche la causa della scarsa conoscenza che si ha della relazione tra innovazione collaborativa delle aziende familiari

e performance. In questa direzione, il punto di vista relazionale ci da alcuni spunti importanti su quali siano gli elementi che possono aiutare a gestire opportunismo, favorire la collaborazione e ridurre i costi di transazione. La familiarità gioca un ruolo determinante nella selezione della rete di aziende con cui si collabora e questa familiarità può aiutare a mantenere più coesa la governance della collaborazione. Questo è anche dovuto al fatto che la familiarità genera un più alto livello di fiducia nella collaborazione e quindi permette un rapporto potenzialmente più forte.

Bibliografia

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
De Mattos, C., Burgess, T. F., & Shaw, N. E. (2013). The impact of R&D specific factors on the attractiveness of small- and medium-sized enterprises as partners vis-a-vis alliance formation in large emerging economies. *R&D Management*, 43(1), 1–20.
Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.
Feranita, F., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 137-156.
Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.

Tramandare le conoscenze e i valori nelle aziende familiari: la relazione tra storytelling e innovazione

Simona Leonelli, Alessandra Tognazzo

Lo storytelling nelle famiglie è da secoli un mezzo utilizzato per tramandare conoscenze e valori. Spiegando alcuni recenti risultati di ricerca internazionale sullo storytelling nelle family business, questo articolo si concentra su come le diverse storie condivise nelle aziende familiari possano sostenere l'avvio di processi innovazione o ancorare l'azienda nel passato.

Introduzione: le storie creatrici di significati

"C'era una volta…" così iniziano le storie ed è così che i genitori e i nonni accompagnano i piccoli della famiglia nel magico mondo dei sogni, un mondo fatto di immaginazione creatività e di pensiero generativo. La narrazione, cioè il raccontare le storie, è un mezzo tradizionale che da secoli aiuta a tramandare conoscenze tacite, narrare le proprie origini, e trasmettere valori alle generazioni future. Eppure, nelle famiglie imprenditoriali, quel "c'era una volta…" anziché essere una porta aperta verso il futuro, può diventare un ritorno al passato; le storie possono trasformarsi in un freno per l'innovazione poiché, celebrando i tempi gloriosi dell'azienda, possono vincolare le nuove generazioni alla mentalità del passato.

Che l'innovazione sia importante nelle aziende lo si sa. Già Schumpeter, nel 1934, descriveva l'innovazione come l'essenza del successo dell'azienda nel lungo periodo, in un mondo globale in cui aumentano costantemente i concorrenti. Soprattutto nelle imprese familiari, l'innovazione ricopre un ruolo particolarmente rilevante: adattandosi in modo dinamico lungo tutto il ciclo di vita dell'impresa, consente una migliore e vincente realizzazione della stessa, principalmente, in una prospettiva transgenerazionale. Tuttavia, perseguire l'innovazione, è un compito arduo, soprattutto perché nelle aziende familiari, si è particolarmente legati alle glorie del passato e alle strategie ideate dal fondatore dell'impresa, che possono portare ad evitare il cambiamento e quindi anche il miglioramento. Una scarsa propensione all'innovazione infatti può essere pericolosa per l'azienda e può portare a delle performance negative a causa dei rapidi cambiamenti richiesti dal mercato e dell'incremento della competitività nel settore.

Molti studi organizzativi hanno mostrato che i valori e le credenze dei fondatori delle aziende familiari sono importanti per la sopravvivenza e le performance dell'azienda. Ad esempio, alcune ricerche, analizzando le aziende familiari più innovative, hanno mostrato che l'unione, la coesione all'interno della famiglia, la condivisione e il trasferimento delle storie e dei valori tra le diverse generazioni, consentono la sopravvivenza nel lungo periodo dell'azienda. L'obiettivo di questo articolo è analizzare come le storie condivise dalle famiglie possano consentire alle aziende familiari di staccarsi dal passato ed essere promotrici dell'innovazione.

In questo articolo, racconteremo di una ricerca effettuata da Kammerlander, Dessi, Bird, Floris, and Murru (2015) che analizza e spiega come e perché le storie condivise tra i membri della famiglia possono influenzare l'innovazione nelle imprese familiari.

Per fare questo, partiremo da una discussione sulle sfide all'innovazione nelle aziende familiari, per poi analizzare le varie tipologie di storytelling e il ruolo della trasmissione di storie tra le varie generazioni all'interno delle aziende familiari nel processo d'innovazione aziendale ed infine esaminando le principali implicazioni pratiche che possono emergere dalla ricerca.

La sfida all'innovazione nelle aziende familiari: superare l'ombra del fondatore

Nell'ultimo ventennio, la globalizzazione, l'elevata diversificazione della produzione, l'incremento della domanda da parte dei consumatori e la pressione competitiva delle aziende hanno reso l'innovazione un tema di primaria importanza. Tutte le organizzazioni, in ogni settore, hanno bisogno di innovare poiché l'innovazione consente di rimanere solidi e di oltrepassare le crisi che si possono venire a configurare. Se questo concetto sembra ovvio, meno frequentemente si riflette su cosa sia l'innovazione. La più comune definizione di innovazione riguarda l'utilizzo di tutte le attività tecnologiche, di design, di produzione, di gestione e di marketing coinvolte nella commercializzazione di un nuovo prodotto (o di un prodotto migliorato) o nell'utilizzo di nuovi processi (o di un processo migliorato) (Freeman, 1974). Come sottolineato da Freeman, tutte le aree all'interno dell'azienda collaborano affinché ci sia innovazione. L'innovazione inoltre può essere classificata sulla base di cosa si va ad innovare o sul grado di innovazione che viene apportata. Nel primo caso possiamo distinguere tra innovazione di prodotto e innovazione di processo, mentre, nel secondo, parliamo di innovazione radicale o incrementale. L'innovazione di prodotto consiste in cambiamenti apportati ai prodotti e/o ai servizi offerti dall'azienda, invece l'innovazione di processo riguarda i cambiamenti relativi a come i prodotti e/o i servizi sono creati, offerti e/o erogati. Per innovazione incrementale ci riferiamo al miglioramento (o un adattamento) di un prodotto/servizio che già esiste. Mentre, per innovazione radicale ci riferiamo a quei prodotti e/o servizi che sono completamente nuovi e creano una nuova categoria di mercato.

All'interno delle aziende familiari possiamo individuare due modi in cui si manifesta l'innovazione: 1) innovazione incrementale di processo che consiste nel cambiamento di procedure, che generalmente sono perseguite da sempre nel tempo e caratterizzano quella famiglia; 2) innovazione radicale o incrementale di prodotto che riguarda rispettivamente la modifica totale o parziale di prodotti storici e rappresentativi della famiglia (De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2013; De Massis, Frattini, Pizzurno, & Cassia, 2015).

L'innovazione si può sviluppare di pari passo con il ciclo di vita di un'azienda familiare (Figura 1). In genere, come il nostro gruppo di ricerca spiega agli studenti nel corso di Family Business che si tiene da qualche anno all'Università di Padova, l'azienda familiare, inizia con un unico proprietario e fondatore, per poi crescere e diventare una proprietà condivisa da fratelli e/o sorelle, fino ad includere i cugini. Quindi da una giovane famiglia imprenditoriale, si passa a una famiglia che lavora insieme per arrivare alla fase di successione. Di pari passo può svilupparsi il business che passa dalla fase di start-up a quella di espansione e maturità.

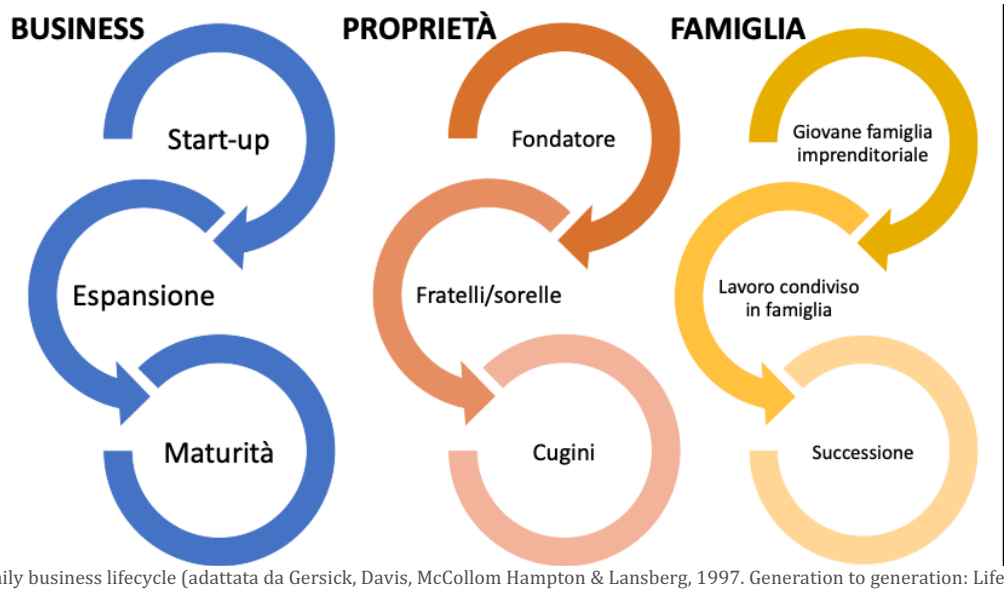

Figura 1: Family business lifecycle (adattata da Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg, 1997. Generation to generation: Life Cycles of the family business. HBS Press)

Come si vede da Figura 1, l'innovazione può essere difficile da perseguire all'interno delle aziende familiari, perché esse generalmente nascono da un fondatore e sono per questo legate a tradizioni e procedure che non possono essere modificate facilmente. Diversi sono i fattori che possono influire positivamente o negativamente sull'innovazione all'interno delle aziende familiari. Ad esempio, il numero limitato di risorse fisiche e finanziarie che spesso le imprese familiari possono dedicare all'innovazione frenano i processi innovativi. D'altra parte, il supporto organizzativo percepito dai lavoratori e la fiducia e la lealtà degli stessi nei confronti dell'azienda familiare possono invece essere dei propulsori di innovazione.

Esistono anche fattori legati strettamente alle caratteristiche proprie dell'azienda familiare che influiscono sulla capacità d'innovazione, ad esempio le competenze e le caratteristiche personali dell'imprenditore (Leonelli, Ceci, & Masciarelli, 2016) e il suo comportamento strategico, ma anche la flessibilità della struttura organizzativa dell'azienda stessa.

Tuttavia, l'innovazione nelle aziende familiari è fortemente influenzata dalla "*path dependence*" cioè dalla "dipendenza dalla storia" o meglio dalla "dipendenza dal percorso"; tutto quello che è successo nel passato influenza in maniera significativa le possibilità di cambiamento attuali, perciò le scelte possibili dipendono dalle scelte compiute prima da altre persone (l'imprinting del fondatore o "*founder's shadow*"). Infatti, i valori e le credenze del fondatore e la struttura organizzativa dell'azienda che egli plasma al momento della sua creazione, caratterizzeranno le procedure e faranno da filo conduttore durante il susseguirsi di varie generazioni. Si può quindi affermare che, nelle aziende familiari, il passato ha un impatto molto forte sulla struttura e sul comportamento presente dell'azienda. La mentalità e i valori del fondatore sono fortemente radicati e hanno una forte ripercussione sulle decisioni attuali dell'impresa. I membri della famiglia delle future generazioni probabilmente conserveranno e utilizzeranno le pratiche organizzative ideate dal fondatore. Ma come fare a trasmetterle? E soprattutto a farne tesoro restando aperti all'innovazione? Un mezzo fondamentale è la condivisione delle storie dell'azienda.
Le storie sono meccanismi fondamentali che permettono la modellazione dinamica dei vari attori cioè hanno lo scopo di emozionare, catturare l'attenzione, coinvolgere l'individuo, fargli recepire il messaggio e far in modo che lo faccia proprio e lo trasmetta agli altri (Garud, Kumaraswamy, & Karnøe, 2010). Le storie hanno il potere di trasmettere valori e credenze agli imprenditori delle generazioni future e dare un senso agli accadimenti attuali. Esse oltre a dare un senso agli eventi passati, legittimano il presente e giustificano le future azioni e aspirazioni.

Generalmente le storie sono costituite da tre parti: la prima riguarda l'individuazione del soggetto narrativo cioè l'imprenditore individuale o la nuova impresa; la seconda riguarda l'oggetto o l'obiettivo ultimo della narrazione e cioè come una nuova impresa diventa di successo, è redditiva, ottiene un finanziamento; infine la terza parte riguarda i destinatari della storia e cioè l'ambiente aziendale e sociale in cui opera il soggetto narrativo (Lounsbury & Glynn, 2001).

Lo storytelling nelle aziende familiari: quali le storie per l'innovazione?

Abbiamo quindi spiegato perché le storie ricoprono un ruolo molto importante nelle aziende familiari, ma l'aspetto più interessante che emerge della ricerca di Kammerlander et al. (2015) riguarda la differenza tra le varie storie narrate e trasmesse di generazione in generazione. Le storie possono riguardare le gesta del fondatore dell'azienda o della famiglia in generale, ad esempio storie sulla creazione dell'azienda e che hanno come soggetto l'importanza dell'unione della famiglia per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Secondo la ricerca, solo le aziende che condividono storie riguardanti la famiglia riescono ad introdurre frequentemente le innovazioni e lo fanno prima dei concorrenti, concentrandosi principalmente su innovazioni radicali. In particolare, esse si focalizzano su innovazioni di processo, ad esempio, nel caso delle aziende vitivinicole prese in esame dalla ricerca riguardano: l'implementazione di nuovi sistemi di controllo della qualità dell'imbottigliamento; l'acquisto di nuovi macchinari per la spremitura dell'uva, per la distillazione e per la conservazione dell'uva; l'utilizzo di nuove attrezzature per la conservazione del vino; la scoperta e l'utilizzo di nuove varietà di uva; l'implementazione di nuovi processi che

assicurano la sostenibilità ambientale; l'apertura di nuovi laboratori; l'aggiunta di nuovi gusti o nuove linee di vino; e l'ampliamento di nuovi canali e delle nuove tecniche di marketing.

Di contro, le aziende familiari che condividono storie riguardanti la figura del fondatore hanno una propensione all'innovazione molto bassa. Generalmente nelle aziende che si concentrano sul passato e il cui storytelling è basato sul fondatore, le innovazioni sono rare, si manifestano in ritardo rispetto ai concorrenti e l'innovazione che c'è è incrementale riguardanti ad esempio la sola vendita dei prodotti tradizionali (che nel caso delle imprese vitivinicole prese in esame dalla ricerca, si tratta di vino imbottigliato). Lo studio mostra inoltre che l'innovazione in queste aziende non riguarda le aree di marketing, quindi di promozione del prodotto.

Ma perché succede questo? Kammerlander e colleghi hanno individuato alcuni meccanismi che influiscono nella relazione esistente tra lo storytelling e l'innovazione nelle aziende familiari. Essi sono l'ampiezza dell'ambito decisionale, cioè l'ampiezza delle opzioni strategiche considerate dai membri della famiglia che ricoprono ruoli manageriali nell'azienda; la distribuzione del potere decisionale tra le varie generazioni presenti nell'azienda; e i conflitti tra i membri della famiglia (Figura 2).

Figura 2: Meccanismi che influiscono nella relazione tra storytelling e innovazione nelle imprese familiari.

Riguardo al primo meccanismo, nelle famiglie in cui la condivisione delle storie è focalizzata sul fondatore, e quindi meno innovative, l'ambito decisionale è tendenzialmente molto ristretto. Questo vuol dire che le nuove generazioni, prima di prendere delle decisioni, si immedesimano in quello che il fondatore avrebbe fatto al loro posto. Ciò porta l'impresa ad attuare solo quelle scelte strategiche che sono in linea con i valori e le credenze del fondatore. Il contrario succede in quelle aziende familiari in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulla famiglia: esse considerano un'ampia gamma di alternative e potenziali opzioni strategiche e quindi i membri della famiglia si sentono meno limitati o vincolati dalle decisioni passate. Questo accade perché il contenuto delle loro storie non è incentrato su esempi concreti di attività e scelte attuate dal fondatore, bensì sottolineano valori ed emozioni astratti, difficilmente riconducibili ad azioni passate e quindi quest'astrazione favorisce interpretazioni proprie e quindi la propensione all'innovazione.

Rispetto al secondo meccanismo, cioè la distribuzione del potere decisionale tra le varie generazioni, nelle aziende in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulle gesta del fondatore, il potere decisionale è situato sempre nelle mani della generazione precedente. Questo principalmente perché vi è una sorta di venerazione per il fondatore che implica che alla generazione più anziana venga attribuita una maggiore saggezza e superiorità rispetto alle nuove leve. Chiaramente questo comporta una perdita in termini di propensione all'innovazione che caratterizza le generazioni più giovani. Viceversa, nelle aziende familiari in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulla famiglia, il potere decisionale è equivalentemente distribuito tra le vecchie e le nuove generazioni: questo permette ai membri più giovani non solo di avere la libertà di esprimere le proprie idee, ma anche di prendere posizione a favore delle scelte innovative.

Infine, rispetto all'ultimo meccanismo, cioè la natura dei conflitti che emergono tra i membri della famiglia, Kammerlander e colleghi hanno mostrato che, nelle aziende familiari in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulle gesta del fondatore, si manifestano conflitti frequenti e distruttivi tra i membri della famiglia e in particolare tra le generazioni che in quel preciso momento coesistono nell'azienda. I conflitti principalmente derivano dal fatto che spesso le nuove generazioni non hanno la possibilità di influenzare le scelte aziendali. Questi conflitti non sono costruttivi e spesso rimangono irrisolti per lunghi periodi, portando allo scoraggiamento delle nuove generazioni nel promuovere idee creative ed innovative. Al contrario, nelle aziende familiari in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulla famiglia, i conflitti, quando emergono, sono costruttivi e la loro risoluzione lascia spazio all'innovazione e alle novità.

Implicazioni pratiche

In Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000, pari ad oltre l'85% del totale aziende nel territorio; inoltre, a differenza delle altre aziende familiari situate negli altri paesi europei, che ricorrono a manager esterni per la gestione dell'azienda, il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia. Infine, le aziende familiari italiane si distinguono anche per la longevità: tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, 15 sono italiane e tra queste 5 – Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385) – sono tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora in esercizio.

Dato ciò, lo studio proposto da Kammerlander e dai sui colleghi ha numerose implicazioni pratiche per i professionisti che operano nelle e per le aziende familiari. Visto il ruolo importante ricoperto dalla condivisione delle storie tra i membri della famiglia per il processo decisionale e di conseguenza per l'innovazione dell'impresa, i membri delle aziende familiari e in particolare le generazioni che si trovano a "passare il testimone", devono fare molta attenzione al processo di storytelling. Le aziende familiari possono sfruttare il potere delle storie per legare e far sentir parte dell'azienda le nuove generazioni, ma nel contempo sfruttare il potere generativo e di creazione di significati condivisi, per stimolare un'apertura verso l'innovazione.

Riflettere sull'importanza della condivisione delle storie, sul contenuto di queste storie, e in particolare sul se sono focalizzate sull'immagine del fondatore o sulla storia della famiglia, come un insieme coeso di persone, è una leva strategica che può fungere da propulsore per l'innovazione. Infatti, adattare i contenuti delle storie alle epoche

storiche di riferimento, aggiornarle, ripensandole e riscrivendole consente di dare la spinta giusta alle nuove generazioni facendole sempre sentire parte della famiglia, ma lasciandole libere di creare e immaginare nuovi scenari. Dato che la successione d'impresa inizia non quando qualcuno muore, come si tende a pensare, bensì è un processo che inizia quando qualcuno nasce in famiglia, allora grazie alla narrazione di storie si può già iniziare a creare e trasmettere significati importanti per il futuro anche alle generazioni più giovani.

Lo storytelling ricopre un ruolo importante anche per i consulenti delle imprese familiari, che possono lavorare con le famiglie individuando le storie narrate di generazione in generazione, ma al medesimo tempo possono aiutare le generazioni che gestiscono l'impresa nel presente ad individuare la giusta storia della famiglia da condividere per favorire i processi innovativi.

Le parole contano, ma non costano. Le parole sono cioè a costo zero, ma ricche di significati. Passare dalla logica del "c'era una volta il fondatore" al "c'eravamo, ci siamo e ci saremo noi" è un metodo semplice che rende le aziende più innovative e le può portare verso il "e vissero tutti felici e contenti". A questo punto sorge una domanda spontanea: ma quanto conta l'innovazione nel successo delle aziende familiari? Questo ce lo racconteranno le prossime ricerche sul tema.

Riferimenti bibliografici

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review, 26*(1), 10-31.
De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management, 53*(1), 1-36.
Freeman, C. (1974). *Economics of industrial innovation*. London: Pinter.
Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies, 47*(4), 760-774.
Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review, 28*(4), 332-354.
Leonelli, S., Ceci, F., & Masciarelli, F. (2016). The importance of entrepreneurs' traits in explaining start-ups' innovativeness. *Sinergie Italian Journal of Management, 34*(101), 71-85.
Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal, 22*(6-7), 545-564.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: Analisi della letteratura attraverso il text mining.

Massimo Pellegrini, Giulia Flamini

Il presente contributo è una review della letteratura focalizzata sulle politiche e sulle pratiche di gestione delle risorse umane (Human Resource Management – HRM) nell'ambito delle imprese familiari. E' stata utilizzata la metodologia del text mining per analizzare gli argomenti semantici più rilevanti ed evidenziare i gap in termini di issue investigati. I risultati indicano interessanti e future possibilità di ricerca come, ad esempio, lo studio di configurazioni di pratiche legate al performance management.

Posizionamento dello studio

La gestione delle risorse umane (*Human Resource Management – HRM*) è considerabile come un sistema di pratiche adottate per gestire il capitale umano di un'organizzazione (Ulrich et al., 2013). Ciò ha un effetto pervasivo e influisce su una serie di dinamiche legate ai lavoratori come ad esempio la loro motivazione, il loro comportamento e coinvolgimento e quindi in ultima istanza sulla loro performance (Almajali et al., 2016; Alfes et al., 2013; Noe et al., 2010; Huselid, 1995).
Per tal motivo, la funzione di HR ha assunto sempre più una rilevanza strategica per rispondere alle pressioni sempre maggiori che vengono dal dinamismo ambientale sia interno che esterno (Zakaria, 2011; Karami et al., 2008; Ferris et al., 1999).

Se si considera la situazione delle imprese di famiglia le istanze a cui la funzione HR deve rispondere sono anche maggiori in quanto è necessario considerare un ulteriore livello di relazioni ossia quelle relative alla famiglia (Barnett, and Kellermanns, 2006; Astrachan, and Kolenko, 1994). Infatti la famiglia con i propri interessi relativi ad esempio alla conservazione della proprietà e controllo oppure relativamente all'entrata e/o subentro di membri della famiglia aggiunge complessità alle relazioni con i dipendenti, qualsiasi sia la loro natura quindi familiari o non (Astrachan Binz et al., 2017; Bammens et al., 2015; Barnett, and Kellermanns, 2006).

Per tal motivo ad esempio sembra confermata in letteratura (e.g. De Kok et al., 2006) che le imprese di famiglia adottano pratiche meno sofisticate rispetto ad imprese non familiari. Invero, l'informalità delle pratiche di HR viene prediletta siano esse relative al reclutamento e selezione, formazione e sviluppo, compensazione, valutazione della prestazione e *appraisal*. Questo emerge dalla necessità dell'impresa di flessibilità per gestire in maniera "separate" le carriere dei membri familiari da quelli non familiari e ma anche sotto la spinta dei lavoratori che trovano nell'informalità un maggior spazio per la negoziazione dei termini di lavoro (orario lavorativo, responsabilità etc.) (Marlow and Patton, 2002). Se tutto questo rappresenta un vantaggio in caso di conflitti, l'informalità delle pratiche HR però può anche rilevarsi dannosa perché i criteri di valutazione della performance ad esempio non sono espliciti (der Heyden et al., 2005).
Per questo motivo capire le migliori pratiche di HR rilevate dalla letteratura risulta essere cruciale anche perché i contributi di HR in *family firms* risultano essere già un insieme consistente (Botero and Litchfield, 2013). Con tale obbiettivo abbiamo analizzato il dominio di ricerca, identificando 361 articoli, su cui abbiamo effettuato un'analisi di *text mining*, in particolare quella che viene definita analisi testuale o delle specificità (Bolasco, 2005). Grazie a ciò, abbiamo potuto analizzare gli argomenti semantici più rilevanti nelle varie fasi di evoluzione della letteratura. Il nostro lavoro contribuisce a identificare i gap ancora esistenti nella letteratura di HR nelle imprese familiari e suggerire alcune possibili future direttrici di ricerca. Il contributo è costituito da 4 sezioni, inclusa questa iniziale. La seconda sezione si riferisce alla metodologia impiegata, mentre il terzo mostra i risultati dell'analisi e il loro commento. La sezione finale conclude il lavoro e propone future indicazioni di ricerca.

Metodologia

Per sviluppare la nostra analisi è stata necessaria effettuare una serie di passaggi ordinati e rigorosi come in ogni altro approccio alla *review* della letteratura.

1. Innanzitutto il team di ricerca ha fissato il protocollo di raccolta (Caputo et al., 2016) definendo: specifico ambito di ricerca attraverso le *keyword* di ricerca, il database da cui fare la raccolta, e i criteri di inclusione ed esclusione (Callahan, 2014; Torraco, 2005). Le parole chiavi sono state desunte in relazione alle varie pratiche identificate nel paper di Huselid (1995) e più generali riferiti al HRM. Specificatamente abbiamo usato le seguenti stringhe "HRM", "HR practice", "personnel management", "personnel planning", "training", "development", "recruitment", "recruiting", "selection", "performance appraisal", "career management", "career planning", "compensation", "benefit", "incentive", "internal communication", "negotiation", "industrial relation", "labour/labor relation", "workforce", "work", "employee", "employment", "human capital", and "job design". Ovviamente a tale serie di parole chiave ne sono state aggiunte alter per definire specificamente il nostro interesse nelle imprese familiari come "family business", "family firm", and "family-owned firm" e relativi plurali. Abbiamo utilizzato il database *EBSCO* (*Business Source Complete*) e controllato successivamente con *Google Scholar* per la possibile presenza di contributi pubblicati solo online (Campopiano et al., 2017). L'arco temporale della nostra ricerca va dal 1976, primo anno in cui è presente un articolo sul tema a tutto il 2016. Con tale procedura abbiamo ottenuto 700 articoli i quali *abstract* e poi *full-text* sono stati ulteriormente vagliati e scemarti secondo criteri 1) di rilevanza, ossia rimuovendo quei contributi con non si focalizzassero propriamente su HR, 2) di focalizzazione, escludendo quei contributi che non spiegassero le motivazioni delle scelte di HR, e infine 3) di sintesi, cercando negli articoli almeno la descrizione di una pratica indicata nel protocollo di ricerca (Caputo et al., 2016). Tutti gli autori hanno indipendentemente analizzato i *full-text* degli articoli per raggiungere un *dataset* finale. I risultati sono stati molto simili grazie a una chiara pianificazione ex-ante del protocollo di ricerca e soltanto una riunione è stata necessari per riconciliare le liste ottenute. Alla fine del processo i contributi selezionati sono stati 363 sui quali poi si è effettuato l'analisi.
2. Il secondo passaggio riguarda l'analisi testuale, però prima di procedere a tale analisi sono necessari degli *step* preparatori del testo da analizzare. Innanzitutto è necessario preparare/pulire (*text preparation*) l'insieme di tutto il testo da analizzare che nel nostro caso è rappresentato dalla totalità degli *abstract* dei contributi selezionati. Tale fase è necessaria per ottenere cosa tecnicamente viene definito un corpus, quindi l'insieme del testo analizzabile dalla procedura di *text mining*. La pulitura del testo consiste nel rimuove possibili errori e acronimi, che vengono resi nella loro forma estesa (e.g. *HRM* in *Human Resource Management*). Una volta ottenuto un corpus analizzabile abbiamo utilizzato il software IRaMuTeQ software, che si basa su algoritmi statistici di R per effettuare analisi di testo. A tale scopo il corpus viene ridotto nei suoi elementi fondanti detti lemmi (Reinert, 1990). In maniera analitica, un lemma rappresenta la fondamentale radice/concetto legate ad una famiglia di parole in modo da ricondurre allo stesso "alveolo" semantico una pluralità di parole composite. Esempi di questa "lemmatizzazione" posso essere (Delattre et al., 2015): riportare le parole al singolare, i verbi all'infinito e rimuovere forme contratte (e.g. *aren't* che diventa *are not*), e raggiungere tutte parole non ulteriormente elidibili. Quindi la lemmatizzazione evita che parole con lo stesso significato semantico vangano considerate come separate dal software (Tomasetto et al., 2006). Questo processo nel nostro caso specifico ha creato 4.817 lemmi che si ripetono 49.433 volte. Grazie al set finale dei lemmi e le loro ripetizioni, dette anche occorrenze (*occurrences*), è stato infine possibile effettuare l'analisi testuale (*textual analysis*) (Sarrica et al., 2016). L'analisi si base sullo studio delle specificità ossia l'individuazione di quei lemmi che si ripetono/ricorrono in un'unità testuale, nel nostro caso l'*abstract*, in maniera statisticamente divergente dalla media delle ripetizioni nelle altre unità. In senso tecnico, IRaMuTeQ misura le specificità attraverso il calcolo di un rapporto detto D/S: dove (D) è la differenza fra la frequenza assoluta del lemma *i* in un *abstract n* e la sua frequenza assoluta in tutti gli altri *abstract*, mentre (S) la deviazione standard della frequenza assoluta del lemma *i*. Quindi il valore D/S rappresenta il valore della radice quadratica del valore del lemma in una distribuzione di *chi-square*, dando significatività statistica alla sua natura (Muller, 1977). In altre parole, una specificità

positiva, detta *over-use* rappresenta un lemma che ricorre più di quanto statisticamente sarebbe normale, mentre una specificità negativa (o *under-use*) si riferisce alla rarità di un lemma o alla sua pine a mancanza (Muller, 1977; Bolasco, 2005).

In estrema sintesi questa tecnica permette la mappatura e individuazione dinamica dei contesti semantici più e meno rilevanti grazie allo studio delle interazioni fra lemmi in un periodo di tempo.

Discussione dei risultati

Siccome la nostra analisi abbraccia un periodo molto lungo, circa quaranta anni (1976-2016), è necessario evitare la creazione di trend fittizi (Cascio and Boudreau, 2016). Perciò la nostra analisi si svolge su più fasi o ondate (Campopiano et al., 2017). Questa divisione riflette l'evoluzione della letteratura infatti nel primo periodo (1976-1995) lo stesso ambito di ricerca delle imprese familiari doveva essere ancora propriamente istituito e i contributi sono limitati (Fernandez-Alles and Ramos-Rodríguez, 2009). Il secondo periodo (1996-2005) indica un medio sviluppo che però il campo ricerca esplode soltanto nella terza fase (2005-2016) nella quale infatti gli articoli considerati sono duplicati. In questa fase finale la letteratura di HR diventa più sofisticata e articolata anche rispetto alle pratiche analizzate.

Nella tabella 3 si riportano le specificità sia positive (*over-use*) o negative (*under-use*) ottenute attraverso l'analisi testuale per ogni periodo. Accanto ad ogni parola sono indicati il numero di articoli in cui il lemma ricorre e questo è anche il criterio ordinatorio. Tutte le fasi verranno spiegate, interpretando i concetti legati ad alcuni lemmi, evidenziati in inglese e fra virgoletti, presenti nei singoli articoli.

Specificità	***Periodo 1 (1976-1995)***	***Periodo 2 (1996-2005)***	***Periodo 3 (2006-2016)***
Positive	Tie (81), ownership (66), generation (35), plan (32), power (17), class (12), remain (12), education (10), stock (9), flexibility (7)	Business (242), age (241), owner (118), small (81), advantage (27), conflict (25), conclude (21), outcome (18), transition (12), balance (11), period (8), recruitment (7), stage (6)	Relationship (101), performance (96), effect (89), influence (64), capital (46), context (46), investigate (45), compensation (33), goal (31), job (30), select (25), quality (23), wealth (20), stewardship (15), career (10), innovation (10), return (9), wage (8), farm (5)
Negative	Performance (96)	Relationship (101), Performance (96), effect (89), capital (46), job (30), wealth (20), farm (5).	Business (242), age (241), owner (118), plan (32), advantage (27), conflict (25), conclude (21), transition (12), workplace (9), period (8), recruitment (7), stage (6).

Periodo 1 (1976-1995)

Il primo periodi indica un interesse marginale per l'argomento del HRM. La produzione scientifica è di natura esplorativa e cerca di determinare sia i confini dell'ambito di ricerca che le sue variabili fondamentali che riguardano prevalentemente la struttura dell'impresa familiare e la sua *governance*.
Le pratiche HRM più dibattute sono (in ordine di importanza): quelle di reclutamento e selezione, quelle relative alla compensazione, e quelle relative al training e sviluppo. Marginali aspetti sono toccati anche in relazione alla valutazione della performance e la gestione della carriera, anche se entrambi gli aspetti si riferiscono solo ai membri familiari in posizioni di comando o con quote di proprietà (Stier, 1993; Lansberg, 1983).

Le pratiche di selezione considerano il problema del "cambio al vertice", per trasmette continuità al controllo e potere ('*power*') familiare assicurando un bilanciamento con il resto delle risorse umane. Questa trasferimento familiare comunque si osserva quasi esclusivamente fra consanguinei o legami di famiglia ('*tie*') anche se queste decisioni possano portare a contraddizioni interne alla famiglia stessa (Lansberg, 1983). Per tal motivo dovrebbero rimanere nel business ('*remain*') solo i membri familiari che adeguata preparazione e educazione al business ('*education*') (Barnes and Hershon, 1976). Ciò porta alla luce già in questa fase un embrionale interesse per il bisogno di un chiaro piano successorio ('*generation-plan*') che parta proprio da più eque pratiche di reclutamento e selezione (Astrachan and Kolenko, 1994; Handler, 1991).
In contrapposizione, la fase 1 mostra una scarsa attenzione alla 'performance', che viene ignorata per privilegiare le necessità di adattamento al contesto organizzativo (Lee and Rogoff, 1996).

Periodo 2 (1996-2005)

Passando alla seconda fase si ha uno sviluppo sia dei contesti che delle pratiche studiate in HRM, con anche embrionali riflessioni circa il processo decisionale e la programmazione della funzione HR. Molto evidente continua ad essere il problema del cambio al vertice anche se si tende ad analizzarlo più in ottica sistemica con una serie di riflessi su tutta la struttura organizzativa. Infatti, troviamo *over-use* di parole come transizione del proprietario ('*transition*' of the '*owner*'), e come ciò provochi ripercussioni sul business in termini di fasi, maturità e periodi ('*business*' '*stage–age–period*') che si avvicendano e si concludano ('*conclude*') (Aldrich and Langton, 1998). Inoltre, sempre il passaggio generazionale è visto come potenzialmente conflitto ('*conflict*') dove vari interessi vanno bilanciati ('*balance*') per ottenere un giusto risultato ('*outcome*') (Vera and Dean, 2005).
Per quanto riguarda le singole pratiche, seppur con una netta prevalenza delle categorie precedenti (selezione, sviluppo, compensazione), si evidenzia il tema di una più attenta valutazione delle risorse umane stesse rispetto ad una valutazione più puntuale e programmazione di carriera (Ram, 2001).

I processi di selezione e reclutamento ('*recruitment*'), ancora al centro dell'attenzione, vengono sempre trattati a livello informale (Kotey and Sheridan, 2004) per mantenere gli equilibri sociali (Murphy, 2005) e anche in relazione alle dimensioni solitamente piccole ('*small*') delle imprese familiari analizzate. Nonostante questo vantaggio ('*advantage*') in termini di flessibilità, la giustizia sociale percepita dai membri non familiari deve essere conservata altrimenti l'insorgenza di conflitti eroderà questo vantaggio completamente (Fletcher, 2002).
Anche in questa fase ci sono *under-use* legati agli *outcome* di una formalizzata funzione HR. In particolare continua a mancare una valutazione specifica della 'performance' e della '*job*' *satisfaction* in maniera professionale, e in generale di tutto il capitale umano ('*capital*') (Gatfield and Youseff, 2001). L'approccio prevalente è infatti quello di considerare il sistema famiglia come unitario piuttosto che come un sistema di relazioni ('*relationships*') e gli effetti ('*effect*') che queste relazioni possano avere sul business e sulla famiglia stessa (Birley, 2001). Infatti le considerazioni sugli assetti di famiglia basati sulla *Socio-emotional* '*wealth*' (SEW) sono sviluppati nella fase successiva (Berrone et al. 2012).

Periodo 3 (2005-2016)

L'ultima fase rappresenta un consolidamento dell'interesse verso lo HRM nelle imprese familiari. Sono sostanzialmente aumentati: i contributi, i contesti di analisi ('*context*'), e anche le prospettive teoriche, tutti sintomi di una fase molto più matura. Un contesto molto studiato è quello dell'economia delle fattorie ('*farm*') e la gestione del capitale umano (Dressler and Tauer, 2015; Staehr, 2015). In relazione alle teorie, si usa largamente la teoria della '*stewardship*' e della *Socio-emotional* '*wealth*' (SEW) che conferisce nuova spinta allo studio dello sviluppo del capitale umano anche in relazione ai membri non familiari (Vandekerkhof et al., 2015; Kidwell et al., 2012; Berrone et al. 2012). Tali teorie cercano di ampliare lo spettro di elementi che intervengono ('*influence*') il processo decisionale nelle imprese familiare e il loro orientamento al bilanciamento tra 'goal' economici e non (Chrisman et al., 2013).
Le pratiche HR analizzate coprono praticamente tutte e nove gli ambiti presi in considerazione nel disegno di ricerca, anche se come nelle altre fasi le pratiche di selezione, compensazione, e di *training* e sviluppo rimangano centrali.
Le pratiche di selezione sono sempre più legate a quelle di sviluppo in quanto i due processi devono assicurare alle *family business* la costruzione di un clima organizzativo coeso e di fiducia, ma soprattutto in ottica di rilancio imprenditoriale e innovazione ('*innovation*') (König et al., 2013; Discua et al., 2012).
Le pratiche di compensazione e anche quelle di valutazione della 'performance' e della carriera raggiungono finalmente una dimensione professionale, misurando chiari e articolati indicatori di valutazione per erogare appropriate tipologie di remunerazione o ritorni ('*return*') sull'investimento fatto in capitale umano ('*capital*'). Ciò abbraccia sia considerazioni puramente economiche come lo stipendio ('*wage*') ma anche più ampie come pacchetti di compensazioni ibridi ('*compensation*') quindi una più attenta integrazione di strategia *pay-for-performance* (Michiels et al., 2012). Allo stesso tempo anche la soddisfazione ('*job*' *satisfaction*) dei dipendenti, anch'essa stimolata da strategie di compensazione (Farrington et al., 2014), diventa cruciale in quanto questa determinerà il senso di appartenenza all'impresa (Block et al., 2015).
In questa fase dunque si comincia la discussione circa il beneficio di studiare le pratiche di HRM non solo a livello singolo ma anche a livello di sistema coordinato (Sieger et al., 2011; Lubatkin et al., 2007; Barnett and Kellermanns, 2006).

Sempre in relazione a questo ampliamento di prospettive le specificità negative riguardano il contesto più studiato nelle altre fasi precedenti: la prospettiva del passaggio generazionale (*succession* '*plan*'), le transizioni al vertice ('*owner*' '*business–stage*', '*period*', '*age*', '*transition*', e '*conclude*') e le sue implicazioni operative, relative alla gestione di conflitti ('*conflict*') e del processo di reclutamento ('*recruitment*').

Conclusioni

Il presente contributo, attraverso un lavoro di analisi testuale, ha analizzato la letteratura esistente circa l'ambito di ricerca di HRM nelle imprese familiari. Attraverso un database ampio è stato possibile individuare diversi contributi.

1. Il primo a livello di pratiche stesse di HRM. La letteratura pertinente è ancora fortemente sbilanciata nell'analisi di alcune pratiche, specificatamente reclutamento e selezione, compensazione e training e sviluppo, piuttosto che una copertura ampia di una serie di pratiche più sofisticate che sta emergendo a livello di studio di HRM generale (Michiels et al., 2012). Più attenzione infatti andrebbe rivolta alla gestione delle carriere e alla programmazione dei fabbisogni di personale, al livello di comunicazione interna e alle relazioni industriali che sviluppano all'interno delle imprese familiari. Quindi future domande di ricerca dovrebbero proprio analizzare questi aspetti ancora troppo limitati.
2. Inoltre la letteratura pertinente ha avviato un'indagine sul sistema di pratiche di HRM piuttosto che singole pratiche in isolamento (e.g. Sieger et al., 2011). Infatti, all'interno di un sistema di pratiche HRM si possono configurare complementarietà e sinergie, o ovviamente anche disfunzionalità, che possono aumentare o erodere l'efficienza di una singola pratica (Doty and Glick, 1994). Quindi future

domande di ricerca avranno ampio spazio per discutere come combinare configurazioni ottimali di pratiche di HRM e le reciproche influenze fra pratiche.

3. Infine, di più è necessario fare per quanto riguarda uno studio della performance delle risorse umane. Come dimostrato, nella terza fase la valutazione della performance individuale e della giusta remunerazione sono argomenti già presenti. Però la performance delle risorse umane andrebbe misurata anche a livello collettivo, ad esempio con lo studio del lavoro in gruppo e della leadership, e anche a livello di performance generale organizzativa. Questi due argomenti invece quasi mancano nella letteratura di family business e sicuramente emergeranno come preponderanti in future domande di ricerca. Il contesto globale, dove la pressione è sempre più alta e la differenza è offerta quasi esclusivamente dal capitale umano, non permette di lasciare non investigate delle direttive di sviluppo così importanti (Dyer and Reeves, 1995).

Per quanto si può evincere da questi tre *gap*, le direzioni future dell'ambito di ricerca sono sicuramente ampie e complesse. Nonostante ciò lo studio soffre anche di alcune limitazioni. Nel nostro database abbiamo incluso solo i contributi che esplicitamente trattavano le pratiche di HRM nelle *family business*. Sicuramente studi sulla motivazione (intrinseca ed estrinseca) ed emozioni possono essere ambiti di ricerca correlati da cui prendere spunti aggiuntivi. Si auspica però che il set molto inclusivo di *keyword* utilizzato sia riuscito a catturare molti di questi studi. Alcuni contributi, specialmente quelli più datati non prevedevano un *abstract* formale e per essere inclusi nello studio è stato necessario estrapolare concetti fondamentali dalle introduzioni. Tale processo può aver aumentato e/o introdotto sfasamenti nell'analisi, ma con il commento qualitativo proposto, l'interpretazione fondamentale non dovrebbe risultare distorta.

Referenze

Aldrich, H. E., & Langton, N. (1998). Human resource management and organizational life cycles. In: Reynolds, P.D., Bygrave, W., Carter, N.M., Davidsson, P., Gartner, W.B., Mason, C.M., McDougall, P.P. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA, pp. 349–357.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behaviour, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*. 52(6), 839–859.

Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(06), 280-293.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.

Astrachan Binz, C, Ferguson, K. E, Pieper, T.M., & Astrachan, J. H. (2017). Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: disentangling the connections. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 16, 34-56.

Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144.

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.

Barnett, T., & Kellermanns, F. W., (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 837-854.

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.

Birley, S. (2001). Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(2), 63-76.

Block, J. H., Millán, J. M., Roman, C., & Zhou, H. (2015). Job satisfaction and wages of family employees. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 183-207.

Bolasco, S. (2005). Statistica testuale e Text mining: Alcuni paradigmi applicativi. *Quaderni di statistica*, 7, 1-37.

Botero, I. C., & Litchfield, S. R. (2013). Exploring human resource management in family firms: a summary of what we know and ideas for future development, In K. X. Smymios, P. Z. Poutziouris, & S. Goel (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 371–405). 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar.

Callahan, J. L. (2014). Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review*, 13(3), 271-275.
Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F.R., & Sciascia., S. (2017). Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8 (4), 200-212.
Caputo, A., Pellegrini, M.M., Dabic, M., & Dana, L. P. (2016). Internationalisation of firms from Central and Eastern Europe: A systematic literature review. *European Business Review*, 28 (6), 630-651.
Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249–1261.
De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460.
Delattre, L., Chanel, O., Livenais, C., & Napoléone, C. (2015). Combining discourse analyses to enrich theory: The case of local land-use policies in South Eastern France. *Ecological Economics*, 113, 60–75.
Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17-46.
Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 36, 1196–250.
Dressler, J. B., & Tauer, L. (2015). Socioemotional wealth in the family farm. *Agricultural Finance Review*, 75 (3), 403-415.
Dyer, L. & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
Farrington, S. M., Venter, E., & Sharp, G. D. (2014). Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees. *South African Journal of Business Management*, 45(3), 67-79.
Fernandez-Alles, M., & Ramos-Rodriguez, A. (2009). Intellectual structure of human resource management research: A bibliometric analysis of the Journal of Human Resource Management, 1985-2005. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(1), 161–175.
Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385.
Fletcher, D. (2002). A Network Perspective of Cultural Organising and "Professional Management" in the Small Family Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 400–15.
Handler, W. C. (1991). Key interpersonal relationships of next generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29, 21–32.
Gatfield, T., & Youseff, M. (2001). A critical examination of and reflection on the Chinese family business unit and the Chinese business clan. *Family Business Review*, 14(2), 153-158.
Heyden, L. V. D., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family businesses. *Family Business Review*, 18, 1, 1–21
Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
Karami, A., Jones, B. M., & Kakabadse, N. (2008). Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(1), 7–17.
Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "fredo effect". *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.
König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.
Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM Practices with Firm Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (4), 474–485.
Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
Lee, M. S., & Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.

Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955-971.
Marlow, S. & Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees. The challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms. *Employee Relations*, 24(5), 523-539.
Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2012). CEO Compensation in Private Family Firms: Pay-for-Performance and the Moderating Role of Ownership and Management. *Family Business Review*. 26(2), 140-160.
Muller, C. (1977). *Principes et methodes de statistique lexicale*. Hachette, Paris.
Murphy, D. L. (2005). Understanding the complexities of private family firms: An empirical investigation. Family Business Review, 28, 123-133.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human resource Management: Gaining a competitive Advantage (7 ed.)*. New York: McGraw-Hill/lrwin.
Ram, M. (2001). Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study. *Human Relations*, 54(4), 395–418.
Reinert, M. (1990). ALCESTE. Une methodologie d'analyse des donnees textuelles et une application: Aurelia de Gerard de Nerval. *Bulletin de Methodologie Sociologique*, 26, 24-54.
Sarrica, M., Mingo, I., Mazzara, B., & Leone, G. (2016). The effects of lemmatization on textual analysis conducted with IRaMuTeQ: results in comparison. JADT 2016: *13ème Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*.
Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.
Staehr, A. E. (2015). Human resource risk and succession planning: Implementing an integrated personal and financial consulting model in New York State. *Agricultural Finance Review*, 75(1), 133-139.
Stier, S. (1993). Wellness in the Family Business. *Family Business Review*. 6(2), 149-159.
Tomasetto, C., Cattaneo, A., & Selleri, P. (2006). Molto rumore per nulla? Gli effetti della lemmatizzazione sull'analisi di un corpus di interviste con Alceste. *Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*.
Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature review: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52 (3), 457–471.
Vandekerkhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122.
Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
Zakaria, N., (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: a conceptual framework. *Journal of Global Management*, 3(1), 74-92.

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Alla ricerca dei "veri" imprenditori

Giancarlo Lauto, Daniel Pittino, Francesca Visintin

I "veri" imprenditori sono quelli che si prendono il rischio di innovare e di anticipare il mercato. Questi imprenditori hanno tratti della personalità e motivazioni ben definiti e che sono diversi tra chi guida un'impresa familiare o non-familiare. La nostra ricerca individua dodici profili della personalità di questi imprenditori.

L'essenza del lavoro degli imprenditori

Alcune imprese sperimentano, rischiano e aggrediscono il mercato; altre amministrano l'esistente. Gli studiosi di management qualificano le imprese che adottano strategie del primo tipo come imprese con "orientamento imprenditoriale".

La funzione degli imprenditori, infatti, non si esaurisce nel fornire i capitali all'azienda o nel dirigere quotidianamente le attività dei propri dipendenti; anzi, gli imprenditori più illuminati sono quelli che sanno trovare i soci finanziatori e i manager che svolgano meglio di loro queste importanti funzioni. Ciò che distingue un "proprietario d'impresa" da un "imprenditore" è la capacità di interpretare i cambiamenti delle tecnologie, dei mercati e della società in generale per realizzare nuovi prodotti e servizi con nuove formule imprenditoriali. Naturalmente, l'imprenditore deve cogliere i segnali deboli delle trasformazioni dell'ambiente più velocemente dei concorrenti, per non dover competere per risorse divenute scarse o mercati già saturi. Questa visione dell'imprenditorialità – che trova le sue radici nel pensiero di Schumpeter (1912), è stata ripresa dallo studioso americano Scott Shane (2003) e viene presentata efficacemente nel libro di Cortesi, Alberti e Salvato "*Le piccole imprese*" (2004) – evidenzia proprio come l'innovazione e l'assunzione dei rischi legati all'innovazione qualifichino la funzione dell'imprenditore nell'economia.
L'orientamento imprenditoriale, quindi, si riferisce all'atteggiamento strategico di fondo dell'impresa: riguarda il modo in cui l'imprenditore, i dirigenti e anche i dipendenti si pongono nei confronti di concorrenti e del mercato, indipendentemente dalla composizione della compagine proprietaria o dalle dimensioni e dall'età aziendale. Molti studi sull'imprenditorialità hanno esaminato la relazione tra l'orientamento imprenditoriale e varie dimensioni di performance organizzativa, trovando un sostanziale consenso sugli effetti positivi in termini di risultati finanziari e non-finanziari (un articolo del 2009 di Rauch e colleghi offre un'approfondita rassegna della letteratura).

Gli imprenditori non sono tutti uguali

Soprattutto nelle piccole e medie imprese (PMI), che sono caratterizzate da un minore livello di formalizzazione degli assetti organizzativi rispetto alle grandi imprese, gli imprenditori imprimono l'orientamento strategico sulla base della loro visione, dei loro valori e dell'intuizione che li ha portati a guidare un'impresa. Per questo motivo, è necessario studiare la psicologia e le motivazioni degli imprenditori per individuare le cause profonde del differente orientamento imprenditoriale delle imprese.

Un'analisi di questo tipo non deve commettere l'errore di considerare gli imprenditori come un insieme omogeneo dal punto di vista dei tratti della personalità e delle motivazioni verso il lavoro: fondatori di imprese familiari, fondatori di imprese non-familiari e successori in imprese familiari rappresentano tre gruppi fortemente distinti da questo punto di vista.

I fondatori possono creare l'impresa a propria immagine e somiglianza. Essi si trovano infatti davanti a un "foglio bianco" e possono progettare tutte le variabili aziendali secondo la propria volontà: dalla scelta dei mercati a quella dei collaboratori; dal prezzo dei prodotti allo stile di direzione. Molto spesso, il progetto d'impresa coincide con il progetto di vita dell'imprenditore e quindi è frequente che i valori di fondo dell'impresa tendano a rispecchiare i valori dell'imprenditore (Randøy & Goel, 2003). L'influenza del fondatore è così forte che tende a persistere anche a distanza di decenni.

Tuttavia, esistono delle differenze tra i fondatori che creano l'impresa per lasciarla, un giorno, ai propri figli o familiari e quelli che invece non sono motivati da questa prospettiva trans-generazionale. I fondatori di un'impresa familiare devono fare i conti con le aspettative e le pressioni, più o meno esplicite, che i propri parenti possono esercitare (Miller, Minichilli, & Corbetta, 2013). Queste pressioni non vanno necessariamente nella direzione di strategie più conservatrici, ma rappresentano comunque un limite alla libertà d'azione che un fondatore di un'impresa non-familiare non deve sopportare.

L'atteggiamento più scontato per un successore, invece, è quello di conformarsi ai valori e di replicare le strategie instillati dal fondatore, soprattutto se tali strategie hanno portato l'impresa al successo nel passato. Questa tendenza alla conservazione è senz'altro comprensibile alla luce del fatto che, tipicamente, i successori hanno respirato l'aria dell'impresa sin dalla più tenera età, assorbendo dalle generazioni al comando i valori fondanti del "fare impresa". Anche se, sempre più spesso, gli eredi studiano all'università e fanno esperienze professionali in altre aziende, la famiglia rappresenta comunque l'elemento chiave della formazione dei successori (Corbetta, 2010). Per proporre una loro visione autonoma, magari più in linea con le trasformazioni avvenute nell'ambiente di riferimento, i successori devono per prima cosa "disimparare" i modelli gestionali acquisiti dalle generazioni precedenti e, solo a questo punto, infondere la propria visione e valori nell'impresa. Tuttavia, diversamente dal fondatore, il successore si trova davanti un'impresa che funziona già da molto tempo, con processi già definiti e rapporti di potere già delineati: i dipendenti "storici" accetteranno la leadership del successore? O si dimostreranno leali alle idee e ai principi gestionali dei vecchi leader? L'*ombra lunga* gettata dalle vecchie generazioni (Davis & Harveston, 1999) rischia di far entrare l'impresa in una situazione di stallo a causa dell'incapacità o impossibilità del successore di provocare il necessario cambiamento strategico.

I profili imprenditoriali

Nell'ambito di un progetto di ricerca nazionale coordinato dal collega Paolo Gubitta dell'Università di Padova, il nostro gruppo di lavoro dell'Università di Udine ha studiato un campione di 257 imprenditori italiani per individuare i profili dei fondatori e dei successori che imprimono un orientamento imprenditoriale nelle PMI.

Modelli più vicini alla realtà con un metodo innovativo

Un aspetto importante del nostro lavoro è l'utilizzo di una metodologia innovativa, la *Qualitative Comparative Analysis*, un approccio all'analisi dei dati che si sta affermando negli studi organizzativi e promette di far fare notevoli passi avanti alla disciplina. Attualmente, l'approccio dominante in economia e management è l'analisi di regressione, che ha l'obiettivo di stimare l'effetto di una singola variabile su una variabile dipendente, a parità di altre condizioni. Tuttavia, molto raramente una singola caratteristica individuale o l'intervento su una singola variabile aziendale è in grado di causare i risultati: ciò che conta è la combinazione tra caratteristiche individuali e aziendali.
La QCA cerca proprio di individuare le configurazioni di fattori che conducono a un certo risultato; nelle configurazioni alcuni fattori *devono* essere presenti o assenti, e altri *possono* essere presenti o assenti. Inoltre, la QCA ammette che diverse configurazioni possano condurre allo stesso risultato o che un singolo fattore possa condurre o non condurre al risultato a seconda degli altri fattori con cui si combina. Poiché molti fenomeni sono causati dall'interazione tra numerose variabili, a livello individuale e sociale, la QCA è un approccio molto promettente per coniugare rilevanza delle ricerche per i decisori aziendali e rigore scientifico.

Uno sguardo d'insieme

Il nostro studio, i cui risultati sono stati pubblicati su "European Management Journal" nel 2017, ha individuato dodici profili imprenditoriali che considerano i tratti della personalità e le motivazioni intrinseche ed estrinseche che sono considerati dalla letteratura come determinanti dell'orientamento imprenditoriale.

Un primo risultato interessante è che, tanto per i fondatori che per i successori, diverse configurazioni di queste determinanti possono portare a un forte orientamento imprenditoriale. Si tratta di un risultato non scontato nel quadro degli approcci dominanti negli studi manageriali che, come ricordato sopra, partono dal presupposto che,

date le condizioni di contesto, ci sia un modo migliore di altri per raggiungere un certo obiettivo. Inoltre, coerentemente con il metodo della QCA, alcuni fattori possono essere presenti, assenti o indifferenti, a seconda degli altri fattori che caratterizzano una certa configurazione.

Tuttavia, mentre le configurazioni dei fondatori, sia familiari che non-familiari, sono caratterizzate dal fatto che molti fattori possono essere indifferentemente presenti o assenti, il profilo dei successori è ben definito. In altri termini, il contesto dell'azienda familiare pone tanti vincoli e resistenze che soltanto un imprenditore con il profilo personale "giusto" è in grado di vincere la tendenza alla conservazione.

Le Tabelle n. 1 e n. 2 offrono uno sguardo di sintesi sui profili individuati.

Le differenze tra fondatori e successori

Tra i fondatori di imprese non-familiari, che sono i più liberi dall'influenza e dalle aspettative dei parenti, troviamo quattro profili associati all'orientamento imprenditoriale.

Due sono compatibili con la figura dell'inventore, che considera l'impresa come un mero strumento per esprimere la propria creatività e sperimentare combinazioni prodotto-mercato inconsuete, ma non stabiliscono un legame affettivo con l'organizzazione. Si tratta di una caratteristica importante perché ci possiamo attendere che questi imprenditori abbiano meno remore ad ampliare il gruppo dirigente o ad aprire la proprietà dell'impresa, se necessario per crescere; o a non procrastinare la chiusura, se l'intuizione imprenditoriale si dimostrasse errata. L'ampiezza dell'autonomia decisionale di questi imprenditori è supportata anche dall'assenza di aspettative o obblighi verso i familiari. L'inventore "spensierato" differisce da quello "innovatore" in quanto non ha il bisogno di conseguire risultati economici: è quindi possibile che le sue invenzioni non si traducano in innovazioni.

L'inventore "spensierato" non va confuso con l'"hobbista". Benché entrambi siano insensibili alle pressioni sociali ed economiche, il secondo è emotivamente attaccato all'impresa, attraverso la quale vuole lasciare il segno in prima persona.

Un tipo di fondatore completamente diverso è quello che definiamo "avido". Sensibile ai bisogni dei familiari e motivato da bisogni economici, oltre che di affermarsi personalmente, è distaccato dall'impresa. In altri termini, questo fondatore ricerca e persegue le opportunità imprenditoriali soprattutto per realizzare un reddito soddisfacente per sé o per la famiglia.

Tabella n. 1 – Profili dei fondatori con elevato orientamento imprenditoriale.

Profilo	Elementi presenti	Elementi assenti	Elementi indifferenti
Fondatore non familiare			
Inventore innovatore	- Tollera l'ambiguità - Artefice del proprio destino - Cerca l'autorealizzazione	- Ama l'impresa - Sensibile alla pressione sociale	- Indipendente - Bisogni materiali
Inventore spensierato	- Tollera l'ambiguità - Artefice del proprio destino	- Ama l'impresa - Sensibile alla pressione sociale - Bisogni materiali	- Cerca l'autorealizzazione - Indipendente
Avido	- Sensibile alla pressione sociale - Bisogni materiali - Cerca l'autorealizzazione	- Ama l'impresa	- Indipendente - Artefice del proprio destino - Tollera l'ambiguità
Hobbista	- Cerca l'autorealizzazione - Ama l'impresa	- Sensibile alla pressione sociale - Bisogni materiali	- Indipendente - Artefice del proprio destino - Tollera l'ambiguità
Fondatore familiare			
Creatore efficace	- Tollera l'ambiguità - Ama l'impresa - Bisogni materiali - Artefice del proprio destino	- Sensibile alla pressione sociale	- Cerca l'autorealizzazione - Indipendente
Creatore narcisista	- Tollera l'ambiguità - Ama l'impresa - Cerca l'autorealizzazione	- Sensibile alla pressione sociale	- Indipendente - Bisogni materiali - Artefice del proprio destino
Creatore oculato	- Tollera l'ambiguità - Ama l'impresa - Cerca l'autorealizzazione - Bisogni materiali		- Indipendente - Sensibile alla pressione sociale - Artefice del proprio destino
Investitore (1)	- Indipendente - Bisogni materiali - Sensibile alla pressione sociale - Artefice del proprio destino		- Cerca l'autorealizzazione - Ama l'impresa - Tollera l'ambiguità
Investitore (2)	- Indipendente - Bisogni materiali - Sensibile alla pressione sociale - Autorealizzazione		- Ama l'impresa - Tollera l'ambiguità - Artefice del proprio destino

Fonte: rielaborazione da Pittino et al. 2017.

Tabella n. 2 – Profili dei successori con elevato orientamento imprenditoriale.

Profilo	Elementi presenti	Elementi assenti	Elementi indifferenti
Successore			
Rifondatore	- Tollera l'ambiguità - Artefice del proprio destino - Cerca l'autorealizzazione	- Ama l'impresa - Bisogni materiali - Sensibile alla pressione sociale	- Indipendente
Rinnovatore	- Tollera l'ambiguità - Artefice del proprio destino - Cerca l'autorealizzazione - Indipendente - Bisogni materiali - Sensibile alla pressione sociale	- Ama l'impresa	
Nuovo leader	- Cerca l'autorealizzazione - Indipendente - Ama l'impresa - Artefice del proprio destino	- Bisogni materiali - Sensibile alla pressione sociale	- Tollera l'ambiguità

Fonte: rielaborazione da Pittino et al. 2017.

Alcuni fondatori di imprese familiari condividono alcune caratteristiche con i fondatori non-familiari. Il "creatore efficace" e il "creatore narcisista" sono interessanti in quanto non sono influenzati dalle dinamiche familiari – un

aspetto singolare nel *family business*, ma che probabilmente permette loro di adottare strategie spiccatamente imprenditoriali. La differenza tra i profili "efficace" e "narcisista" è riconducibile al fatto che il primo è molto sensibile ai risultati economici dell'impresa ed è fortemente convinto di essere il primo responsabile del successo o insuccesso dell'impresa; è possibile attendersi che il "creatore efficace" concentrerà gli sforzi creativi su prodotti per un mercato redditizio. Questa sensibilità, invece, potrebbe mancare nel "creatore narcisista" che cerca l'affermazione personale – e quindi magari la notorietà o il riconoscimento da parte di specifici gruppi sociali – attraverso l'impresa; la solidità finanziaria può essere uno degli obiettivi ricercati in queste imprese familiari ma non è prioritario. Infine, il "creatore oculato" rappresenta un caso intermedio tra i due, in quanto cerca sia l'autorealizzazione che la stabilità finanziaria; questo imprenditore, infatti, potrebbe sentirsi responsabile verso i parenti, come ci si attende da un fondatore di un'impresa familiare.
Il panorama dei fondatori familiari è completato dall'investitore, un profilo con due minime varianti. Si tratta di un fondatore che cerca l'indipendenza che molto probabilmente concepisce come indipendenza economica, data l'importanza dei bisogni economici. Questo imprenditore inoltre attua strategie aggressive con l'obiettivo di ottenere un reddito soddisfacente non solo per sé ma anche per i propri cari; l'influenza familiare non si traduce in spinte alla conservazione perché questo imprenditore è motivato dal desiderio di affermarsi o si sente responsabile per il successo dell'impresa.

Per quanto riguarda i successori, troviamo tre profili. Il "rinnovatore" sente tutto il peso della responsabilità verso la famiglia e si sente in dovere di provvedere ai suoi bisogni economici, come, probabilmente, ha fatto la generazione precedente. Tuttavia, questo imprenditore non ama l'impresa così com'è e sa di essere la persona con il compito di guidare l'impresa verso lo sviluppo. Motivato da desiderio di indipendenza e di auto realizzazione, il rinnovatore cerca opportunità imprenditoriali lungo la traiettoria di sviluppo intrapresa dall'azienda.

Il "rifondatore", invece, ha molta più libertà nello sperimentare, in quanto privo delle pressioni della famiglia e dei bisogni materiali. La mancanza dell'attaccamento all'organizzazione è uno stimolo in più ad adottare un orientamento imprenditoriale.

Quest'ultima è una differenza cruciale con il "nuovo leader", il quale cerca il successo dell'impresa per affermarsi come legittimo successore agli occhi di dirigenti e dipendenti. Questo imprenditore è cresciuto nell'impresa di famiglia alla quale è fortemente legato e sa che attraverso una strategia aggressiva potrà garantirne l'ulteriore crescita.

Come usare questi profili

Siamo convinti che i profili imprenditoriali che abbiamo individuato possano essere di grande utilità per chi vuole avviare un'impresa, per gli imprenditori che si trovano di fronte a una crisi causata da incapacità di cambiare, per le vecchie generazioni che si stanno preparando al passaggio del testimone, per gli eredi che si stanno preparando a riceverlo e per i consulenti che li assistono.

Assumere la guida di un'impresa non è soltanto questione di intuizione, competenze tecniche e neanche solo di competenze gestionali: le motivazioni e la personalità giocano un ruolo fondamentale. La dimensione psicologica dell'imprenditore va affrontata in modo serio, senza semplificazioni o eccessi di determinismo.

I nostri profili rappresentano dei punti di riferimento con cui è possibile valutare se un'impresa corre dei rischi di eccessiva prudenza a causa delle caratteristiche individuali del suo leader. È importante sottolineare che questa valutazione deve essere affidata a professionisti capaci di usare le tecniche appropriate per l'analisi di dimensioni della personalità così delicate. Il nostro studio, infatti, è stato condotto con strumenti psicometrici validati scientificamente e la sua applicazione non può essere lasciata all'improvvisazione.

L'ambito di applicazione di questi profili con le maggiori potenzialità è probabilmente la gestione del passaggio generazionale. Come noto, si tratta di uno dei passaggi più critici nella vita delle imprese, in cui emergono tensioni,

conflitti, divergenze nelle aspettative dei soggetti coinvolti. Inoltre, troppo spesso il processo si conclude con la scelta del successore "sbagliato". Uno strumento di questo tipo può essere di grande aiuto nella selezione dell'erede da far crescere per rinnovare o rifondare l'impresa familiare, riducendo così l'elevata mortalità delle imprese proprio nella fase della transizione.

Riferimenti bibliografici

Corbetta, G. (2010). *Le aziende familiari*. Milano: EGEA.
Cortesi, A., Alberti, F., & Salvato, C. (2004). *Le piccole imprese*. Roma: Carocci.
Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, *12(4)*, 311-323.
Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, *34(5)*, 533-571.
Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of Entrepreneurial Orientation. *European Management Journal*, *35*, 224-237.
Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33(3)*, 761–787.
Randøy, T., & Goel, S. (2003). Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, *18(5)*, 619-637.
Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
Schumpeter, J.A. (1912). *Teoria dello sviluppo economico*, Milano: ETAS (edizione italiana, 2002).

Allineare cultura organizzativa e orientamento imprenditoriale nei processi generazionali del family business

Rocco Reina, Anna Maria Melina

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, allorquando 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, allorquando 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 topico 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.

ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE

Orchestrare Le Risorse Umane Per Il Processo Di Crescita Internazionale: Un Focus Sulle Imprese Familiari

Vincenzo Pisano

Questo contributo intende porre l'attenzione sull'importanza del fattore umano in chiave sia strategica che organizzativa nel contesto delle imprese familiari votate alla crescita, partendo dal modello di gestione delle risorse di Sirmon e Hitt (2003) e proponendone un'integrazione con quello di Carnes e colleghi (2017) sulla resource orchestration.

Introduzione

Le imprese familiari sono un tema centrale negli studi organizzativi e di management. In questa sede, ci concentriamo sull'importanza del fattore umano all'interno di tali organizzazioni nel contesto specifico delle scelte di crescita (Pisano e Faraci, 2019). In particolare, guarderemo all'organizzazione delle risorse umane, ricorrendo al modello di Sirmon e Hitt (2003) sulla gestione delle risorse in genere e proponendone un'integrazione con il modello di Carnes e colleghi (2017) in tema di *resource orchestration*.
Il fattore umano rappresenta un elemento cardine per qualsiasi tipologia d'impresa, ma con delle peculiarità rilevanti ove ci si riferisca a quelle familiari. Invero, queste ultime sono caratterizzate da una differenza a volte non troppo marcata tra ciò che è il ruolo del singolo individuo all'interno della famiglia (membro dell'organizzazione e istituzione sociale) e quella che è la funzione di tale soggetto all'interno della famiglia (intesa come organizzazione economica). Questo dualismo produce un'evidente e ricorrente sovrapposizione e la letteratura di *family business* tenta di spiegare se e quando le decisioni prese dal singolo individuo o dall'intera compagine familiare vengano prese per il primo, per il secondo o per entrambi i fini allo stesso tempo.
Le particolari condizioni che contraddistinguono lo scenario competitivo odierno, mutevole e dinamico per definizione, impongono all'impresa la necessità di gestire in maniera efficace le risorse umane a disposizione, studiando come formarle e alimentarne costantemente lo sviluppo nel tempo (Hitt et al., 2015). Nel caso specifico delle imprese familiari, si tratta di risorse molto uniche del proprio genere, la cui complessa definizione può essere inclusa nel più ampio concetto di "familiness" (Habbershon e Williams, 1999): un concetto sintetizzabile in una sorta di commistione e/o interdipendenza tra i più variegati aspetti della vita familiare sia a livello sociale che economico che, quindi, rendono uniche le risorse e competenze dell'impresa.

L'organizzazione di queste ultime richiede un'attività di programmazione da considerarsi basilare per il conseguimento e mantenimento nel tempo della competitività. Questo perché il mero possesso di tali risorse non può essere considerato di per sé sufficiente. Occorre, cioè, che esse siano organizzate attraverso una strategia di attenta pianificazione del loro impiego finalizzato all'alimentazione di nuove conoscenze e alla consequenziale produzione di valore.

Una particolarità che va posta in evidenza in questa sede – e che consente di distinguerle dalle altre tipologie d'imprese – è rappresentata dalle varie componenti che ne caratterizzano le risorse umane. Invero, in questo caso, a differenza delle imprese non familiari, tali risorse sono solite vedere una prevalenza nelle principali posizioni manageriali dei membri della famiglia che ha creato all'impresa (i.e., fondatore). Pertanto, è piuttosto innaturale che, in tali imprese, si abbia la presenza di manager estranei alla famiglia, prelevati dal mercato del lavoro per via di competenze ed esperienze particolarmente utili in determinati momenti del ciclo di vita (come, ad esempio, in una prima fase di espansione internazionale). In aggiunta, ciò, come spiegato in letteratura, è da attribuirsi alle peculiarità di tali imprese le quali, a livello di principio generale, preferiscono mantenere il pieno controllo proprietario in mani familiari, evitando la presenza di soggetti estranei alla famiglia (come, ad esempio, investitori esterni) e le loro intromissioni nel processo decisionale. Ne deriva come, in genere, queste abbiano la tendenza a

operare investimenti interamente finanziati dall'interno, ossia con risorse proprie. Diversamente, si può persino rinunciare o procrastinare l'investimento.

Per lo stesso principio, anche a livello manageriale la tendenza è quella di mantenere il processo di gestione nelle mani di soggetti interni o molto vicini alla famiglia. Ciò poiché tale scelta dovrebbe consentire che le decisioni siano sempre prese nell'interesse della famiglia e, solo in seconda battuta, degli altri stakeholder.

Tuttavia, la tendenza di tali imprese di evitare l'inserimento di soggetti estranei alla famiglia può rappresentare un grave limite con riguardo alle capacità e competenze manageriali di cui potrà disporre l'impresa in futuro. Ne deriva come una delle ragioni per cui le imprese familiari possano avere difficoltà di sopravvivenza nella competizione globale odierna è data dalle loro limitate capacità e competenze: fattori cruciali per il successo di chi opera in più business e mercati geografici.

Anche la capacità dell'impresa di sapersi adattare al cambiamento del contesto operativo o, più in generale, alle nuove regole della competizione sarà figlia delle abilità ed esperienze delle risorse umane. E' per questa ragione che un'apertura a un management professionista appare in molti casi irrinunciabile.

Il ruolo delle risorse umane all'interno delle imprese familiari e l'importanza del capitale sociale da essere detenuto

Il contemporaneo svolgimento di diversi ruoli che i membri della famiglia espletano nella vita familiare e di business crea un vero e proprio dualismo o sovrapposizione. Tutti noi abbiamo un doppio ruolo a seconda che si guardi alla nostra vita personale (e al ruolo che ricopriamo all'interno della nostra famiglia) e professionale (secondo la carica che ricopriamo nell'impresa per cui lavoriamo). Tuttavia, in questo caso, si rischia una sovrapposizione poiché l'ambiente o contesto di riferimento è esattamente lo stesso. Tale dualismo incrementa, perciò, il livello di complessità rispetto alle imprese non familiari, le cui risorse umane non soffrono di questa sovrapposizione o interferenza.

La letteratura è ricca di lavori che testimoniano una serie di limitazioni di cui tali imprese soffrono a seguito di questa caratteristica (Bannò e Pisano, 2017). Ad esempio, la ferma volontà di mantenere il controllo in mani familiari porta tali imprese a operare scelte che si rivelano, spesso, subottimali. Invero, se devo garantire che siano i miei figli e nipoti a proseguire la mia opera d'imprenditore, non vi è nulla che possa garantire che tali individui abbiano le mie stesse capacità e abilità. Tuttavia, spesso persisto in scelte nepotistiche poiché questo è l'unico modo per mantenere il pieno controllo dell'impresa nel tempo.

Inoltre, vi sono diversi lavori che testimoniano come un'impresa così caratterizzata non sia attrattiva per i manager qualificati in cerca di nuovo impiego sul mercato del lavoro, ma esterni alla famiglia. Ciò poiché è evidente che le possibilità di carriera siano ivi alquanto limitate e che, comunque, certe scelte organizzative e strategiche non possano mai essere condivise (ad esempio, perché troppo rischiose se viste in ottica familiare).

I due vincoli appena evidenziati hanno come probabile conseguenza una forte limitazione nelle possibilità di successo futuro dell'impresa. Essa, cioè, non potrà creare facilmente valore se le sue scelte a livello di gestione delle risorse umane saranno influenzate da elementi esogeni, ossia non correlati alle possibilità di performance. Si prenda a esempio il caso di un'impresa familiare intenta ad espandersi all'estero: la letteratura d'internazionalizzazione suggerisce come tale crescita debba essere accompagnata da scelte precise a livello strategico e organizzativo. Perciò, la scelta del manager incaricato della creazione della nuova filiale o della gestione della joint venture o acquisizione – finalizzata ad agevolare l'entrata nel nuovo paese – dovrebbe avvenire avendo valutato l'esperienza di tale soggetto con il paese in questione, la sua conoscenza del contesto locale e la sua disponibilità di un network

relazionale in grado di agevolare il processo di entrata. Si spiega secondo questa chiave di lettura l'invio da parte di tali imprese di un numero sempre più elevato di giovani individui all'estero al fine di ampliare le proprie conoscenze e relazioni e, nel frattempo, acquisire un bagaglio conoscitivo su culture e stili di vita diversi dal proprio.

Naturalmente, esistono anche aspetti positivi nell'essere parte del nucleo familiare al comando dell'impresa. Infatti, il livello di dedizione e *commitment* verso il business raggiunge livelli più elevati rispetto al caso di un'impresa non familiare: mentre, in quest'ultimo tipo d'impresa, sono diversi i fattori che incidono sulla motivazione e *commitment* individuali (e.g. stipendio, soddisfazione lavorativa, ambiente di lavoro); nel caso delle imprese familiari, vi è consapevolezza di far parte di qualcosa di più grande del singolo individuo e verso cui si coltiva un legame superiore.
Uno degli aspetti di maggior pregio dell'essere parte di un'impresa familiare è costituito dal capitale sociale della famiglia. Questo, specie nel caso d'imprese sul mercato da più generazioni, rappresenta un complesso network di rapporti che la famiglia e i suoi membri hanno intessuto e alimentato nel tempo, passandosene l'eredità di generazione in generazione. Il capitale sociale guarda alle relazioni tra individui, e tra individui e organizzazioni. Si tratta di un capitale d'importanza cruciale per il conseguimento del successo. Invero, nel caso di un'espansione oltreconfine, è sovente attraverso tale capitale che le imprese possono accedere alle informazioni, conoscenze e tecnologie necessarie (i.e., risorse complementari), oltre che agli attori locali essenziali per l'affermazione e legittimazione dell'impresa nel nuovo contesto (e.g., contatti istituzionali). Si tratta di un supporto che le imprese familiari in possesso di un efficace capitale sociale possono esibire in percentuale ben superiore rispetto alle non familiari e che le avvantaggiano enormemente a livello di competizione domestica.

I soggetti inseriti in tali network beneficiano di tali relazioni anche nella valutazione delle risorse disponibili, oltre che di quelle complementari necessarie a migliorare la competitività dell'impresa familiare. Ne deriva come il capitale sociale rivesta un ruolo topico e insostituibile di cui i manager delle imprese familiari possono approfittare maggiormente rispetto ad altri, poiché inseriti da tempo in uno specifico territorio.

Tale conoscenza può, altresì, rivelarsi determinante con riferimento alle risorse intangibili nella disponibilità del capitale umano d'impresa. In altre parole, rispetto ai comuni manager di una qualsiasi impresa, i manager di un'impresa familiare possono aver costruito nel tempo delle relazioni fiduciarie con i propri dipendenti e collaboratori da consentire loro di valutare meglio (e insieme) i punti di forza e di debolezza della propria impresa. Esiste, cioè, un legame peculiare tra ciascuna impresa familiare e le risorse umane in essa impiegate che potrà difficilmente essere replicato in altri contesti o imprese. Eguale discorso potrà essere fatto con riferimento alle relazioni di filiera che si saranno costruite nel tempo.

Allo stesso tempo, però, questo aspetto così caratteristico delle imprese familiari può costituire un'arma a doppio taglio trasformandosi in un grave limite. Nello specifico, il rischio è che, al momento di effettuare tali valutazioni su certe tipologie di risorse, si venga influenzati dal legame quasi "affettivo" che gli individui sviluppano verso certe "risorse" verso cui ci si lega oltremodo e che, invece, sarebbe opportuno eliminare o sostituire. Si tratta di un aspetto da non sottovalutare poiché è dimostrato come il mantenimento inerte di alcune risorse produca costi elevati per le imprese, riducendone le possibilità di creazione di valore in futuro; e questo pare particolarmente rilevante per le organizzazioni familiari, spesso limitate nella propria disponibilità di capitale proprio perché, per scelta, non aperte al finanziamento di soggetti esterni alla famiglia.

Al contrario, l'eliminazione di alcune risorse storiche dell'impresa può essere all'origine di un cambio direzionale che può rivelarsi decisivo per il successo o sopravvivenza dell'impresa. Pare evidente come tali risorse, ormai obsolete e da sostituire, possano anche essere delle risorse umane (sia esterne all'impresa che interne e, quindi, parte del nucleo familiare). Ciò è ovviamente ancor più difficile da mettere in pratica proprio alla luce delle relazioni che si sono create tra l'impresa familiare e tali individui. Si tratta di un circolo vizioso che si instaura in queste situazioni rendendo difficile l'apertura al cambiamento. Ciò va attribuito al contrasto che si crea tra l'eliminazione di alcune risorse e l'incertezza del futuro di cui, in particolare per questa tipologia d'impresa in cui i membri della famiglia hanno investito buona parte del proprio patrimonio, si ha un estremo timore. Il risultato è,

spesso, una preferenza per strategie a basso rischio che finisce per incrementare ulteriormente inerzia e immobilismo segnando la strada verso l'inevitabile disfatta.

La contemporanea presenza di elementi positivi e negativi dell'avere un capitale umano di origine familiare implica la necessità di saperne gestire l'organizzazione e sviluppo ai fini del successo e creazione di valore. Per questa ragione, ci concentriamo sul modello concettuale di Sirmon e Hitt (2003), che tra i primi hanno guardato all'organizzazione delle risorse nelle imprese familiari. Tuttavia, essendo il nostro focus rappresentato dalle sole risorse umane, proveremo a integrarne il modello con quello di Carnes e colleghi (2017) con un'ottica esclusiva sul capitale umano delle imprese familiari (Fig. 1).

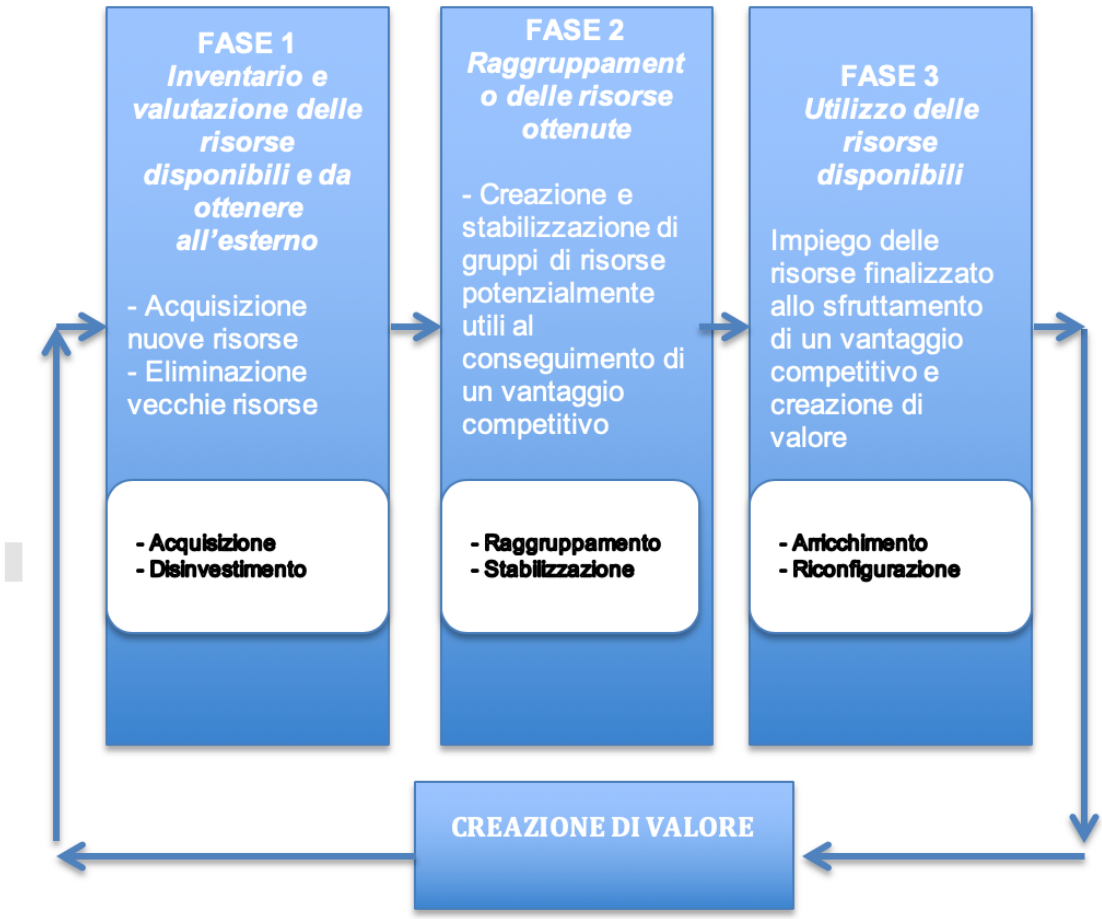

Fig. 1: La ciclicità della resource orchestration e la sua applicazione al capitale umano delle imprese familiari. Fonte: Ns elaborazione su Sirmon e Hitt (2003) e Carnes et al. (2017)

Il modello di riferimento in un contesto di espansione

Il modello di Sirmon e Hitt (2003) sulla gestione delle risorse ai fini della creazione di valore si compone di tre fasi: *inventory*, *bundling* e *leveraging*. Grazie alla loro implementazione sequenziale, si dovrebbe poter migliorare le risorse esistenti creando un vantaggio competitivo e producendo valore per l'impresa. Adesso, integriamo tale modello con quello di Carnes e colleghi (2017), secondo cui un percorso di crescita debba essere orchestrato lungo sei *step*: ovvero, acquisizione, raggruppamento, disinvestimento, stabilizzazione, arricchimento e ricombinazione delle risorse. Abbiamo inserito tali sei passaggi nel modello di Sirmon e Hitt (2003) e ci siamo focalizzati esclusivamente sul fattore umano di un'impresa familiare volta alla crescita. Infatti, a seconda dello strumento di

crescita prescelto (e.g. joint venture, acquisizione, *greenfield investment*), sarà differente anche il percorso che dovrà essere seguito dalle risorse umane.
Il modello inizia col valutare e inventariare le risorse a disposizione, così come quelle che l'impresa dovrà ottenere (i.e., complementari) e che potranno essere trasferite, ad esempio, dall'impresa partner o acquisita o, ancora, inviate presso la filiale. Tale fase pare essenziale perché l'impresa possa comprendere quale sia il proprio punto di partenza prima d'intraprendere un percorso di espansione. La pianificazione organizzativa (i.e., *orchestration*) della crescita prevede che essa sappia valutare le risorse disponibili, sapendo se i familiari selezionati per la guida del processo siano pronti ad affrontare tale nuovo e impegnativo percorso avendo un bagaglio completo di conoscenze. Diversamente, occorrerà capire come appoggiarsi ad altri manager prelevati dal mercato del lavoro o facenti parte dell'impresa partner o acquisita e inseriti nel team alla guida dell'espansione per avere, così, una miglior conoscenza del nuovo ambiente e delle relative scelte da intraprendere.
L'espediente di far crescere i membri di famiglia meno esperti in contesti d'impresa diversi (possibilmente anche in imprese non familiari), oltre che geograficamente eterogenei, non sempre riesce a produrre quella maggior duttilità ed elasticità di pensiero, se questi non sono anche affiancati dal supporto professionistico di manager estranei alla famiglia (e.g., Stewart e Hitt, 2012). L'idea, ad esempio, potrebbe essere quella d'immaginare un membro della famiglia affiancato da un manager esperto, sperando poi che, nel tempo, questi possa fare a meno di tale ausilio e gestire il business in autonomia (almeno a livello di singola filiale).

Per tutte queste ragioni, il modello integrato arricchisce la fase d'inventario dei due *step* di acquisizione e disinvestimento delle risorse umane, che vedono l'inserimento di nuovi soggetti nel team manageriale e l'eliminazione di alcune risorse umane ritenute non necessarie perché in possesso di abilità che non sembrano aggiungere alcun valore al percorso attraversato in quel momento dall'impresa.
La fase successiva del modello è quella di "bundling", ossia quella in cui l'impresa si adopera nel raggruppare le risorse disponibili. Qui essa deve capire come potersi affermare nel nuovo contesto. Pertanto, l'integrazione nel modello dei due *step* di "raggruppamento" e "stabilizzazione" paiono necessari per aiutarla a: a) capire come organizzare le risorse umane, suddividendole in team e sottogruppi con precisi obiettivi di periodo; e b) capire quali siano i possibili miglioramenti, anche solo incrementali, da condurre in un primo momento, intervenendo nei principali aspetti di debolezza (ad esempio, richiedendo che i lavoratori svolgano un periodo di addestramento continuato).
La terza e ultima fase è quella di "leveraging", ossia in cui l'impresa tenta d'impiegare le risorse per la creazione di valore. Qui l'integrazione dei due *step* dell'arricchimento e ri-configurazione pare cruciale per l'affermazione dell'impresa. L'arricchimento sarà il prodotto di una ricerca operata inizialmente all'interno dell'impresa: questa cercherà di arricchire il bagaglio conoscitivo dei propri membri attraverso la ricerca e sperimentazione interna e, in seguito, in combinazione con il proprio partner, acquisita o filiale. La collaborazione con altri soggetti, professionisti o esperti locali potrà, quindi, guidare il percorso di ricerca dell'impresa in direzioni nuove e più idonee alla crescita intrapresa, arricchendo le conoscenze dei membri della famiglia con aspetti strategici complementari (aspetti che, operando da soli, non sarebbero mai riusciti a individuare e perseguire).
Una volta arricchita la conoscenza del team manageriale, a questo punto occorrerà riorganizzare risorse e conoscenze per la creazione di valore. Invero, il mero possesso di una certa base di risorse non può bastare. Altrettanto importanti saranno la configurazione e ri-configurazione che l'impresa dovrà dare a tali risorse grazie all'apprendimento e all'esperienza appresa sul campo. Si tratta di un processo continuo per il quale la letteratura sostiene occorrano meta-competenze. Attraverso queste ultime le imprese capiscono che uso fare delle proprie risorse (i.e., configurazione) e come tale uso possa modificarsi nel corso del tempo (i.e. ri-configurazione).

Ad esempio, quando la crescita dell'impresa avviene tramite un'acquisizione, il management dell'acquirente deve sapere come riconfigurare le risorse a disposizione per il loro miglior utilizzo. Si tratta di un complesso di attività che dev'essere pianificato, flessibile ove si comprendano i miglioramenti da poter apportare in corsa, e che richiede una conoscenza dei meccanismi legati a un'acquisizione. Ne deriva come occorra un management esperto, che abbia già vissuto esperienze di processi d'integrazione post-acquisitiva (Pisano, 2012) e che sappia come muoversi per legittimare e radicare l'impresa entrante nel nuovo contesto. In altre parole, è difficile che un membro della famiglia – giovane e inesperto o, comunque, con conoscenze limitate al proprio contesto locale o domestico – possa rivelarsi abile in un processo così complesso. Come si può coordinare al meglio lo scambio di risorse tra casa madre e acquisita locale? E che risorse scambiare? I temi del coordinamento e integrazione sono cruciali per il successo di

un'espansione ottenuta tramite acquisizioni d'imprese, ma potrebbero essere riproposti alla stessa maniera anche nel caso di alleanze o investimenti *greenfield*.
In ultima analisi, il percorso può anche essere osservato ciclicamente. Il modello, infatti, presuppone come l'impresa apprenda da questa serie di passaggi e metta in moto un ciclo virtuoso di cui poter beneficiare in futuro, ad esempio nell'organizzazione di nuovi progetti di espansione.

Alla luce dell'analisi effettuata, appare chiaro come le risorse umane e le conoscenze tacite da esse possedute siano troppo importanti perché le imprese familiari possano operare in autonomia senza il supporto di manager esterni alla famiglia. Occorre far convivere la famiglia con delle competenze e managerialità al proprio interno di matrice non familiare. Tale cruciale considerazione le obbliga a valutare quali siano le risorse necessarie, fare una cernita di quelle esistenti e scegliere quali eliminare o acquisire, stabilendo come pianificare l'inserimento di soggetti estranei alla famiglia che, proprio per questo, possano garantire conoscenze, competenze ed esperienze di cui i membri della famiglia sono sprovvisti.

Conclusioni

Obiettivo di questo lavoro è stato guardare all'evoluzione del capitale umano interno alle imprese familiari in un contesto di espansione. Si è cercato di comprendere come le peculiarità di tali imprese in termini di gestione affidata ai soli membri della famiglia abbiano di certo dei risvolti positivi, ma portino con sé anche importanti limitazioni che possono essere attutite solo tramite un elaborato processo di organizzazione o *orchestration* del capitale umano.
Pertanto abbiamo integrato il modello di Sirmon e Hitt (2003) sulla gestione delle risorse in genere al fine di creare valore con quello di Carnes e colleghi (2017) sulla *resource orchestration*. Ne sono risultate tre fasi, ognuna delle quali composta da due passaggi essenziali perché tali risorse possano essere preparate al nuovo percorso di crescita che le aspetta.
Nel complesso, se diamo per scontato che qualsiasi attività di business abbia origine in una cultura imprenditoriale da tramandare di generazione in generazione, la famiglia può trasmettere i propri valori alle generazioni più giovani lasciando che siano queste a interpretare l'eredità culturale ricevuta, adattandone alcuni aspetti rilevanti (se necessario) in chiave più dinamica e innovativa, e applicandola secondo nuovi modelli di business rappresentativi dell'evoluzione dell'attività messa in piedi dal fondatore dell'impresa. In questo caso, la famiglia dovrà saper supportare il processo di crescita e trasformazione di tutte le sue componenti e, in particolare, delle risorse umane avendo chiaro il cammino che i propri discendenti dovranno percorrere per poter raggiungere un livello di piena maturità.

Bibliografia

Bannò, M., Pisano, V. (2017). *Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese familiari italiane: una verifica empirica*. Giappichelli, Torino.
Carnes, C., Chirico, F., Hitt, M.A., Huh, D.W., Pisano, V. (2017). Resource orchestration for innovation: structuring and bundling resources in growth- and maturity-stage firms. *Long Range Planning*, *50*(4): 472-486.
Habbershon, T.G., Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12*(1): 1-25.
Hitt, M.A., Miller, C.C., Colella, A., Pisano, V. (2015). *Comportamento organizzativo*. Giappichelli, Torino.
Pisano, V., Faraci, R. (2019). *Le strategie di diversificazione nelle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
Pisano, V. (2012). *Le modalità d'entrata nei mercati internazionali: il ruolo dell'integration manager nella governance d'impresa*. Franco Angeli, Milano.
Sirmon, D.G., Hitt, M.A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*(4): 339-358.
Stewart, A., Hitt, M.A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, *25*(1): 58-86.

prospettiveinORGANIZZAZIONE

ASSIOA ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE