



Università degli Studi di Cagliari

# MANAGEMENT DELLE IMPRESE FAMILIARI

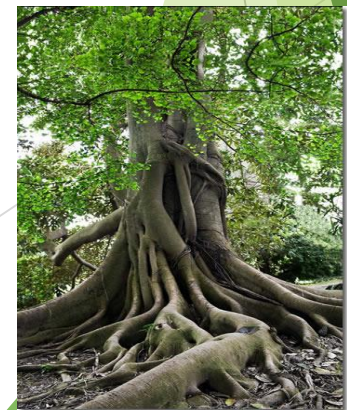
## LEZIONE 3



Dr.ssa Michela Floris

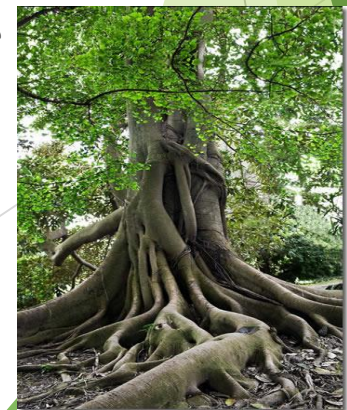
# La problematica definitoria(1)

- ▶ Per poter «quantificare» il fenomeno delle FBs è necessario definirle
- ▶ Non esiste una definizione univoca e gli studiosi sono chiamati a contribuire al dibattito definitorio
- ▶ Gli studiosi individuano differenti criteri per distinguere le FBs dalle nonFBs: percentuale di proprietà, controllo della famiglia, coinvolgimento di più generazioni, orientamento al futuro



# La problematica definitoria(2)

- ▶ Molti studiosi hanno analizzato le definizioni esistenti, cercando di organizzarle in modo omogeneo attraverso la scelta di diverse discriminanti
- ▶ L'obiettivo principale è stato quello di differenziare le FBs dalle nonFBs
- ▶ I principali sforzi definatori sono stati condotti verso tre direzioni:
  - ▶ Definizioni operative
  - ▶ Sviluppo di scale per catturare i diversi tipi di coinvolgimento familiare
  - ▶ Sviluppo di diverse tipologie di Fbs



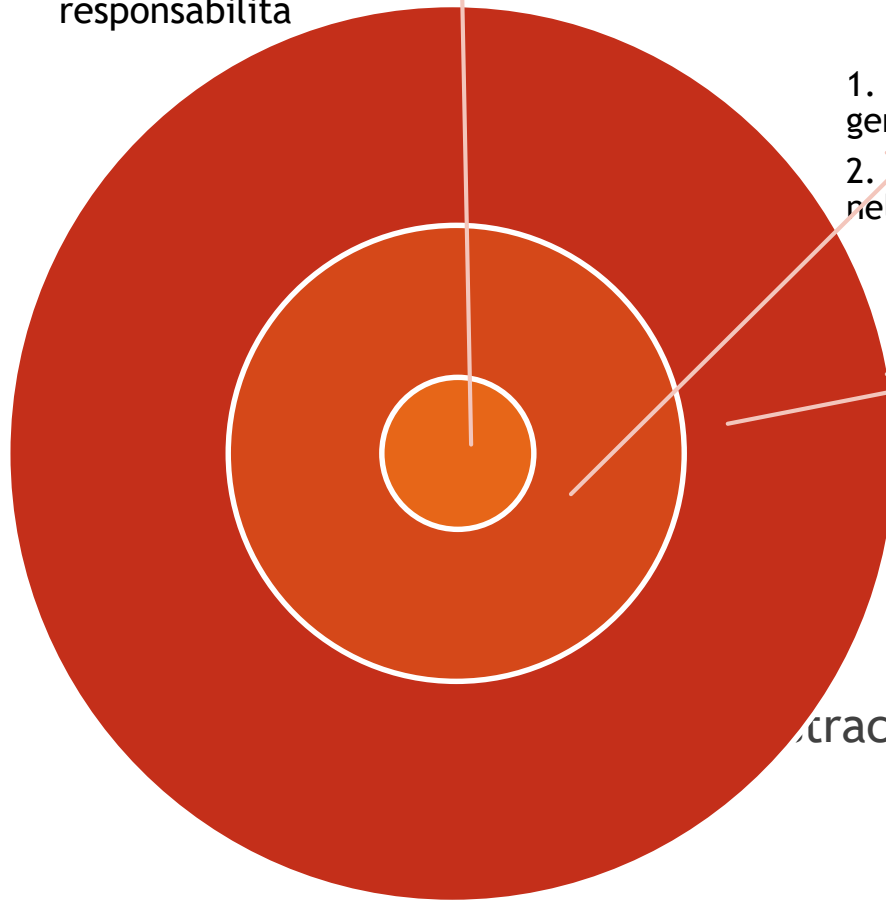
# La problematica definitoria(3)

- ▶ Il criterio scelto per definire l'impresa familiare influenza pesantemente la quantificazione del fenomeno



# Il contributo di Astrachan & Shanker (2003)

1. Presenza di più generazioni contemporaneamente
2. Più membri della famiglia rivestono ruoli di responsabilità



1. Intenzione di tramandare di generazione in generazione l'impresa
2. Partecipazione del fondatore/proprietario nell'attività dell'impresa

1. Partecipazione della famiglia
2. Controllo nelle decisioni strategiche

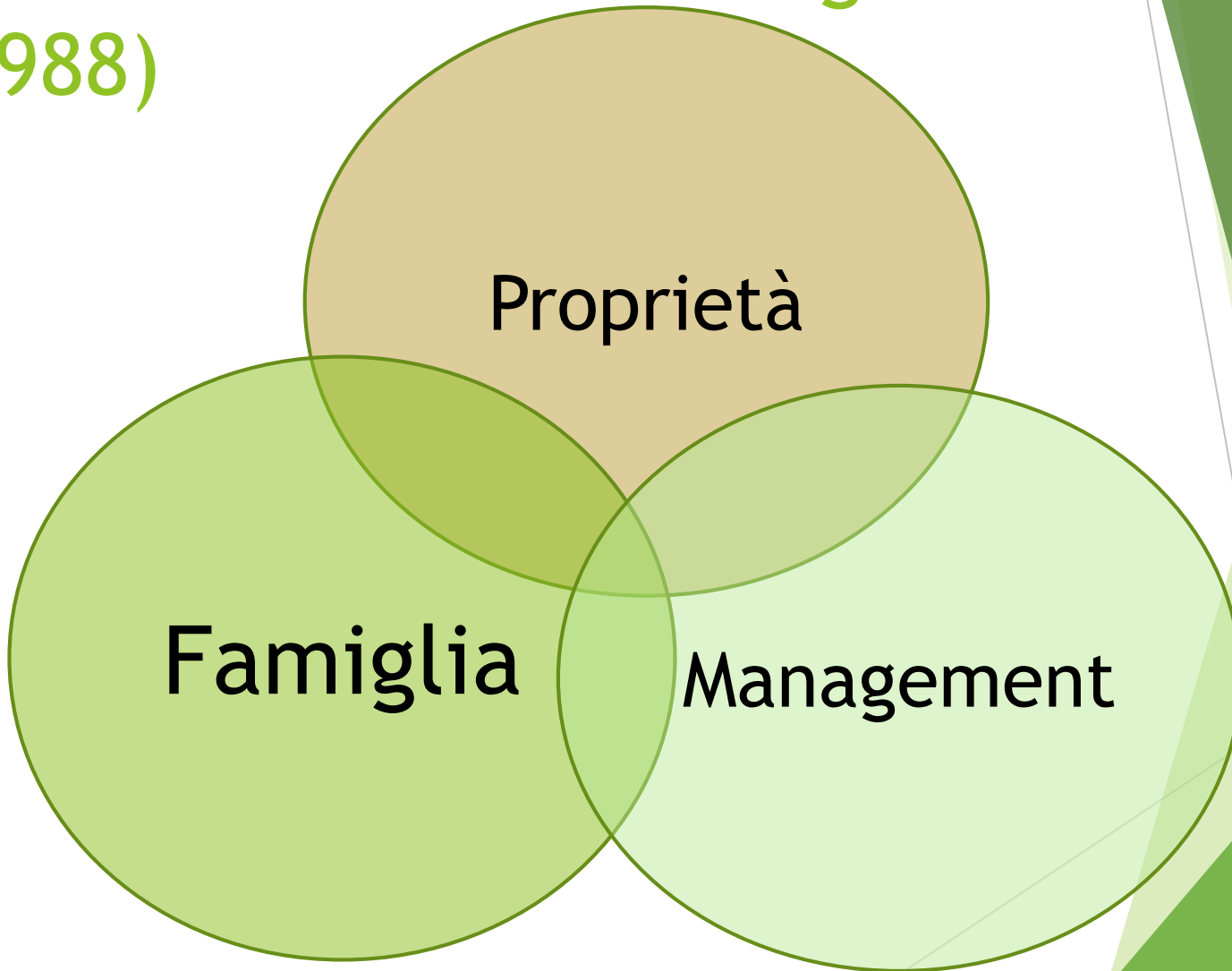
Astrachan & Shanker, 2003

# Il contributo di Astrachan et al. (2002b)

Introduzione della F-Pec Scale per «misurare»:

- Power
- Experience
- Culture

# Il contributo di Lansberg (1988)



# Il contributo di Sharma (2002)

Basandosi sul contributo di Lansberg:

- 72 distinte categorie di Fbs



# Verso una definizione di impresa familiare (1)

- ▶ Chrisman, Chua e Sharma, nel 1996, hanno analizzato 250 articoli pubblicati sulle principali riviste internazionali e hanno individuato **21 diverse definizioni di impresa familiare**
- ▶ Attualmente le definizioni sono circa 40

**Ref:** Chrisman J., Chua J., Sharma P. (1996) *A Review of Annotated Bibliography of Family Business Studies*, Boston: Kluwer.



# Verso una definizione di impresa familiare (2)

- ▶ Le imprese familiari rappresentano un universo molto variegato e di difficile inquadramento
- ▶ Nonostante il crescente interesse degli studiosi di FB, non esiste ancora una vera e propria teoria dell'impresa familiare.
- ▶ Il framework teorico è piuttosto frammentario e discontinuo



# Verso una definizione di impresa familiare (3)

- ▶ Molte definizioni focalizzano la propria attenzione su:
  - ▶ Vision
  - ▶ Intenzioni
  - ▶ Comportamenti
  - ▶ Proprietà
  - ▶ Management
  - ▶ Strategie
  - ▶ Partecipazione dei membri della famiglia
  - ▶ Successione
  - ▶ Continuità dell'assetto proprietario



# La complessità delle imprese familiari

- ▶ Le FBs sono caratterizzate dalla presenza di 3 sottosistemi
- ▶ Tali sottosistemi sono: famiglia, management e proprietà
- ▶ L'interazione tra famiglia, management e proprietà costituisce il vantaggio e lo svantaggio competitivo delle FBs



# Evoluzione delle imprese familiari

- ▶ Per lungo tempo le FBs sono state considerate un residuo del passato destinato a scomparire
- ▶ La realtà dei fatti evidenzia l'esatto opposto
- ▶ Si tratta di realtà più flessibili, maggiormente orientate al duro lavoro, capaci di sopravvivere alle crisi.
  - ▶ “In tempi come quelli attuali, caratterizzati da crisi, le imprese familiari hanno una marcia in più: la famiglia”
  - ▶ “Nonostante le difficoltà attuali, l'unione familiare continua a rappresentare il collante che ci consente di non perdere le speranze”

# Un approccio definitorio

- ▶ Non esiste una definizione univoca
- ▶ Criteri di definizione:
  - ▶ Oggettivi (valutazione del coinvolgimento della famiglia - parametri quantitativi)
    - ▶ Partecipazione al patrimonio dell'impresa
    - ▶ Numero di generazioni coinvolte
  - ▶ Soggettivi (identificazione di legami tra impresa e famiglia di difficile valutazione - *narrative inquiry, case studies*)
    - ▶ Cultura
    - ▶ Valori condivisi



# La rilevanza dell'approccio teorico utilizzato

- ▶ In relazione alla prospettiva teorica scelta, la definizione si concentra su specifici aspetti.
- ▶ Alcune prospettive teoriche:
  - ▶ Resource Based View
  - ▶ Agency Theory
  - ▶ Stewardship Theory
  - ▶ Boundary Theory
  - ▶ Socio-emotional wealth Theory
  - ▶ Social capital theory
  - ▶ ...
- ▶ **Psychological Ownership Theory**

# Le principali definizioni in letteratura (1)



Autore	Definizione
Donnelley, 1964	Business in cui devono essere identificate almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami devono influenzare le politiche di impresa e gli interessi della famiglia
Bernard, 1975	Impresa che è controllata dai membri di un'unica famiglia
Art. 230 bis c.c. 1975	Impresa in cui collaborano coniuge, parenti entro il terzo grado e affini entro il secondo
Davis, 1983	Impresa in cui gli aspetti strategici e gestionali sono soggetti all'influenza significativa di una o più famiglie. L'influenza è esercitata sottoforma di proprietà
Rosenblatt, 1995	Impresa in cui la maggioranza del capitale o il controllo è nelle mani di una famiglia e almeno due membri di questa sono stati direttamente coinvolti nella gestione



# Le principali definizioni in letteratura (2)



Autore	Definizione
Pratt, Davis, 1986	Business in cui due o più familiari ne influenzano la gestione attraverso l'esercizio dei legami familiari, dei ruoli manageriali o dei diritti di proprietà
Stern, 1986	Business posseduto e gestito dai membri di una o più famiglie
Lansberg, 1988	Business nel quale i membri possiedono il controllo legale sulla proprietà
Handler, 1989	Impresa in cui le principali decisioni operative e la pianificazione della successione sono influenzate dai membri della famiglia presenti nel management o nel CdA
Dreux, 1990	Impresa controllata da una o più famiglie che incidono sulla governance e influenzano le decisioni
Demattè, Corbetta, 1993	Impresa nella quale una o poche famiglie collegate da vincoli di parentela, di affinità o alleanze detengono quote di capitale di rischio sufficienti ad assicurarne il controllo

# Le principali definizioni in letteratura (3)



Autore	Definizione
Litz, 1995	È familiare quell'impresa in cui la proprietà e la gestione sono concentrati nelle mani di un'unica famiglia, i cui membri si impegnano a raggiungere e mantenere un'organizzazione che fa perno sui legami di parentela
Tagiuri, Davis, 1996	Business nel quale due o più familiari ne influenzano la gestione
Sharma, Chrisma, Chua, 1997	Business nel quale l'attività viene gestita con l'intenzione di formare, sviluppare e sostenere nel tempo una vision condivisa da una coalizione dominante, controllata da membri della stessa famiglia e da un ristretto gruppo di famiglie
Chua, 1999	Business gestito con l'obiettivo di modellare e perseguire la vision che contraddistingue la famiglia dominante, non necessariamente il principale azionista

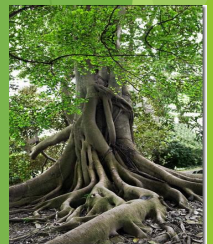
# Le principali definizioni in letteratura (4)



Autore	Definizione
Astachan, Shaker, 2003	<p>È familiare quell'impresa in cui la famiglia ha il controllo sulle attività strategiche e partecipa, a vario titolo e grado, al business. (def. ampia)</p> <p>Il proprietario deve avere l'intenzione di tramandare agli eredi ed il fondatore o gli eredi devono essere coinvolti nella gestione. (def. media)</p> <p>Più generazioni presenti nell'impresa e almeno un membro della famiglia controllante impegnato e coinvolto nella gestione (def. stretta)</p>
Di Mascio, 2007	Impresa caratterizzata da forte interrelazione delle figure familiari nei diversi ruoli manageriali, radicamento nel territorio di riferimento, sovrapposizione istituzionale tra famiglia, impresa e patrimonio familiare
Aidaf, 2008	Impresa in cui una o più famiglie collegate tra loro da rapporti di parentela detengono il potere di nominare gli organi di governo

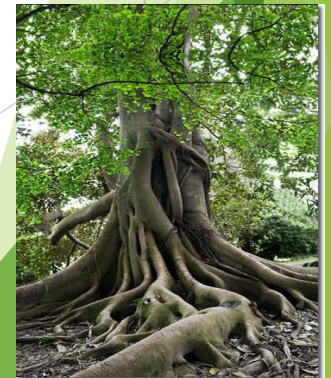
# La nostra proposta

- ▶ Dessì C., Floris M., 2017
  - ▶ *Le imprese familiari sono troppo eterogenee al loro interno. Una definizione che racchiuda in sé l'essenza della loro diversità e variabilità non è possibile.*
  - ▶ *Occorre ideare un framework teorico-concettuale modulare capace di considerare congiuntamente una parte rigida, costituita dagli elementi fondanti l'impresa familiare (che sono presenti in ogni entità) e da una parte mobile, rappresentata dalle modalità attraverso le quali l'impresa definisce i suoi percorsi di sviluppo.*



# Alcune caratteristiche delle imprese familiari

- ▶ Forte interrelazione tra impresa e famiglia
- ▶ La famiglia è al centro
- ▶ Focus sulla sopravvivenza a lungo termine
- ▶ Resistenza al cambiamento
- ▶ Sistema valoriale (onestà, credibilità, fiducia, etc.)
- ▶ Forte senso di appartenenza e di coinvolgimento
- ▶ Processi decisionali emotivi e non strutturati (spesso)
- ▶ Paternalismo e nepotismo



# Vantaggi e svantaggi dell'impresa familiare (1)

## Vantaggi

Motivazione dei membri della famiglia e dei dipendenti

Diffusione di conoscenza tacita

Focus sul lungo periodo

Reputazione

Riduzione dei costi di controllo

Condivisione e capitale sociale

Relazioni familiari in periodi di crisi

Interesse nei confronti dei dipendenti e del territorio di riferimento

Enfasi su qualità, solvibilità e fiducia

Flessibilità nell'assunzione delle decisioni

Minore burocrazia



# Vantaggi e svantaggi dell'impresa familiare (2)

## Svantaggi

Eccessiva interferenza degli interessi familiari

Scarsa obiettività

Nepotismo

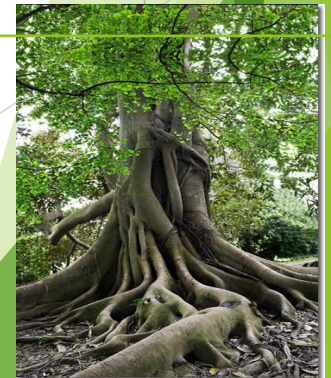
Successione

Accesso al capitale e talvolta ridotta crescita dovuta alla scarsa propensione al rischio

Aspetti organizzativi confusi

Fondatore troppo presente nelle decisioni

Difficoltà nella gestione della relazione famiglia-business



# La complessa relazione famiglia-business

- La FBs sono caratterizzate dalla compresenza di due fattispecie di relazioni:
  - Relazioni “sociali”, basate su aspetti emozionali che preservano l’unità familiare ma che spesso influenzano I negativamente i processi di decisione
  - Relazioni di “business”, caratterizzate dall’orientamento al risultato
- La principali difficoltà che le FBs si trovano a dover fronteggiare derivano dall’incapacità di gestire le complesse interrelazioni derivanti dalle due tipologie di relazioni

