



Università degli Studi di Cagliari

# MANAGEMENT DELLE IMPRESE FAMILIARI

## LEZIONE 10



# Premessa

- ▶ Le FBs sono spesso sede di conflitti interni all'impresa, alla famiglia e derivanti dal difficile rapporto tra i due sistemi
- ▶ I conflitti possono causare squilibri nell'organizzazione e, se non correttamente gestiti, danneggiare irrimediabilmente l'impresa



# Tuttavia...

- ▶ I conflitti sono sempre negativi?
- ▶ Gli effetti di relazioni conflittuali sono sempre distruttive?
- ▶ Quando i conflitti possono essere considerati positivi?



# I conflitti positivi

- ▶ Nella letteratura si identificano due potenziali conflitti “positivi”:
  - ▶ Cognitive conflicts
  - ▶ Process conflicts
- ▶ Entrambe le fattispecie di conflitto sono correlate agli aspetti lavorativi
- ▶ Sviluppano opzioni, rafforzano il coinvolgimento, sviluppano consenso e, di conseguenza, migliorano le performance.



# I *cognitive conflicts* (1)

- ▶ Questa fattispecie di conflitti è correlata agli aspetti operativi e strategici.
- ▶ Spesso riguardano le discussioni relative al chi e al cosa, cioè a chi è responsabile di quale attività
- ▶ Incrementano il numero di opzioni decisionali, migliorando la qualità delle decisioni
- ▶ Incrementano le possibilità di analisi critica delle opportunità di scelta



# I *cognitive conflicts* (2)

- ▶ Le FBs spesso si dimostrano rigide, con un potere decisionale fortemente accentrato e un conseguente processo decisionale gerarchico
- ▶ Il coinvolgimento delle nuove generazioni nell'assunzione delle decisioni non sempre è elevato
- ▶ Questa fattispecie di conflitti stimola l'intervento di più voci per la risoluzione e la discussione del medesimo problema



# I *cognitive conflicts* (2)

- ▶ Superiori alternative e migliore analisi del contesto
- ▶ Sviluppo della creatività
- ▶ Diminuzione di comportamenti opportunistici
- ▶ Impatto positivo sulla performance delle FBs facilitando la valutazione critica dell'operato dell'impresa e delle strategie poste in essere



# I *process conflicts* (1)

- ▶ Sono relativi alla scelta di quali capacità individuali possono meglio di altre consentire il perseguimento degli obiettivi lavorativi
- ▶ Quale lavoro e quale soggetto?
- ▶ Assicurano la scelta della persona più adatta per lo svolgimento di una data mansione
- ▶ Positivi effetti sulla performance





# I *process conflicts* (2)

- ▶ Nelle FBs non sempre i soggetti che vi operano (in particolare membri della famiglia) sono scelti e inseriti in base alle loro competenze
- ▶ Problema del nepotismo
- ▶ I talenti dei membri della famiglia non sono sempre sfruttati
- ▶ I *process conflicts* stimolano la discussione relativa alle qualifiche e alle professionalità
- ▶ Questi conflitti sono più rilevanti nelle FBs rispetto alle nonFBs



# Il *team-member exchange*

- ▶ La comunicazione influenza gli effetti dei conflitti nella creazione di gruppi di lavoro
- ▶ Il team-member exchange (TMX) è fondamentale nel corretto funzionamento di un gruppo
- ▶ Il TMX analizza la reciprocità tra i membri del team in termini di contributo allo sviluppo di nuove idee, feedback e assistenza
- ▶ Un elevato livello di TMX è spesso correlato a un forte senso di proprietà condivisa e senso di identità, contribuendo alla soddisfazione dei membri del team e all'efficienza del gruppo.



# Il *family-member exchange* (1)

- Poichè gli scambi informativi e la comunicazione sono determinanti per una relazione familiare “produttiva”, il *family-member exchange* (FMX) rappresenta un elemento fondamentale della relazione conflitti-performance



# Il *family-member exchange*

## (2)

- ▶ Il FMX riguarda il livello di reciprocità tra i membri della famiglia, correlato alla condivisione di idee, aspettative e opinioni.
- ▶ Il FMX è basato sulla logica che le relazioni sono fondamentali per la creazione di una solida struttura organizzativa
- ▶ In questo senso, il FMX analizza le dinamiche familiari e attribuisce loro un significato in termini di ruolo, funzioni e aspettative dei singoli membri
- ▶ IL FMX può essere un fattore che stimola la diffusione di conflitti positivi



# Il *family-member exchange* (3)

- ▶ Il FMX assicura che i process e cognitive conflicts siano percepiti come sforzi necessari al miglioramento delle performance, piuttosto che attacchi personali o problemi relazionali



# La *generational ownership dispersion*(1)

- ▶ La generazione di una FB è un fattore critico da analizzare nella valutazione dei conflitti
- ▶ Il fondatore trattiene nelle sue mani il potere decisionale mentre le generazioni successive vorrebbero essere ugualmente considerate nel processo decisionale
- ▶ NB. Solo il 30% delle FBs sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione e il 15% dalla seconda alla terza
- ▶ I conflitti non adeguatamente gestiti portano alla disgregazione dell'impresa



# La *generational ownership dispersion*(2)

- ▶ La generazione dell'impresa (*generational ownership dispersion* - GOD) influenza il modo in cui i conflitti impattano sulla performance delle FBs
- ▶ La GOD è definita come il livello di proprietà che risiede all'interno di una generazione
- ▶ Elevata dispersione indica la compresenza generazionale o multigenerazionale
- ▶ Bassa dispersione indica la presenza di un'unica generazione
- ▶ La proprietà è dispersa o diffusa tra una pluralità di generazioni quando la FB è ad un elevato stadio di sviluppo



# La *generational ownership dispersion*(3)

- ▶ Quando la proprietà non è diffusa, il proprietario mantiene il controllo e la leadership dell'impresa e può danneggiare l'impegno e la volontà delle generazioni successive
- ▶ Nelle FBs con un basso grado di dispersione, le performance sono superiori in presenza di elevati livelli di conflitti





# La *generational ownership dispersion*(4)

- ▶ Quando la dispersione è elevata, la positiva performance è in genere associata con bassi livelli di conflitto
- ▶ L'elevata partecipazione implica la definizione puntuale di ruoli e funzioni



# Quindi...

- ▶ I *cognitive e process conflicts* possono influenzare positivamente la performance della FB
- ▶ La relazione tra i conflitti e la performance di una FB è moderata dalla FMX.
  - ▶ Elevati livelli di FMX possono incrementare le relazioni positive tra conflitti e performance
- ▶ La relazione tra i conflitti e la performance di una FB è moderata dalla GOD.
  - ▶ Elevati livelli di conflitti impattano positivamente la performance di FBs con una ridotta dispersione della proprietà
  - ▶ Ridotti livelli di conflitti impattano positivamente la performance di FBs con un'elevata dispersione della proprietà



# Un'altra prospettiva...

## *In the founder's shadow (1)*

- ▶ Differenza tra passaggio generazionale completo e incompleto
- ▶ Quando il passaggio è incompleto si avverte "l'ombra" della generazione passata
- ▶ I membri della passata generazione sono indispensabili per la conoscenza e l'esperienza maturate
- ▶ Tuttavia, la compresenza generazionale può essere causa di notevoli conflitti



# Un'altra prospettiva...

## *In the founder's shadow (2)*

- ▶ Ricerche empiriche hanno mostrato che in caso di passaggio generazionale incompleto i conflitti tendono ad essere più pericolosi e, talvolta, causano danni alla prosecuzione dell'impresa



# Quesiti interessanti...

- ▶ In che modo i conflitti influenzano il commitment delle nuove generazioni?
- ▶ Il passaggio generazionale può rappresentare un momento in cui si rinforza il commitment?
- ▶ Il passaggio generazionale rappresenta una fase di distruzione del commitment delle nuove generazioni?

