

Family Business LE IMPRESE FAMILIARI

Serena Cubico

**Imprenditoria e organizzazione delle piccole e medie imprese
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

**Corsi di Laurea:
Magistrale Ingegneria e Scienze Informatiche
Matematica Applicata**

**FACOLTÀ DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI
UNIVERSITÀ DI VERONA
A.A. 2011/2012**

Riferimenti bibliografici

- Cubico, S., Togni, M., Bellotto, M. (2010). Generational Transition Guidance: Support for the Future of Family Firms. *Procedia-Social and Behavioral Journal*, 5, 1307-1311
- Cubico, S., Favretto, G., Formicuzzi, M., Bellotto, M. (2006). Imprenditorialità e management nelle piccole e medie imprese. *DIPAV Quaderni - Franco Angeli*, 17, 9-18
- Favretto, G., Sartori, R. (a cura di) (2007). *Le età dell'impresa*. Milano: Franco Angeli
- Favretto G., Sartori R. & Bortolani E. (2003), Il passaggio generazionale nella PMI a gestione familiare, *Risorsa Uomo*, 9(3-4), 361-374, Milano: Franco Angeli

E citazioni indicate negli stessi testi

Contenuti

- Le imprese familiari
 - Definizioni ed elementi caratterizzanti
 - Ruoli
 - Attributi bivalenti
- Il passaggio generazionale
- Ricerca imprese familiari
 - Gruppi di PMI del Nord Italia

Piccole e Medie Imprese familiari

Parlare di imprese di piccole e medie dimensioni significa nella maggior parte dei casi parlare di imprese famigliari (Corbetta & Montemerlo, 1999; Donckels & Fröhlich, 1991).

Le imprese famigliari rappresentano la maggior parte delle organizzazioni economiche nel mondo (Astrachan & Shanker, 2003; Beckhard & Dyer, 1983; Chrisman e altri, 2003; Corbetta, 1995, Ifera, 2003).

In Italia, in particolare, il capitalismo familiare è largamente presente nel sistema delle piccole imprese che sono anche contrassegnate dalla presenza dei membri della famiglia proprietaria nelle posizioni manageriali (Cnel, 2005) confermando quindi il ruolo della patrimonio familiare nella proprietà e nel controllo delle imprese (Capitalia, 2005).

Serena Cubico

Piccole e Medie Imprese familiari

94.1% delle imprese italiane è di proprietà di uno solo o, al massimo, tre soggetti

(si arriva al 98.9% tra le aziende artigiane manifatturiere), i quali nel 64.8% sono imparentati tra loro.

Circa il 76% dei titolari d'azienda è anche il fondatore

(Unioncamere & Istituto G. Tagliacarne, 2003)
Serena Cubico

Impresa familiare: definizione

"organizzazione in cui due o più membri di famiglie estese influenzano la direzione del business attraverso l'esercizio di legami di parentela, ruoli manageriali e diritti di proprietà"

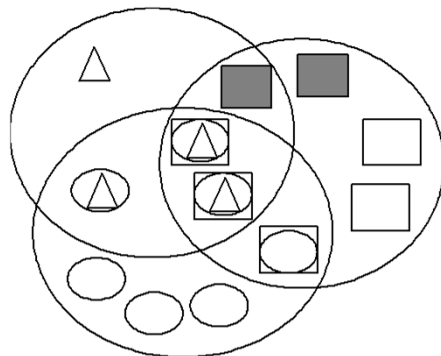
Tagiuri & Davis, 1982

Serena Cubico

Impresa familiare: ruoli

Sovrapposizione tra ruoli famigliari, patrimoniali e manageriali

(adattata da Tagiuri & Davis, 1996, p. 200)



I membri della famiglia che lavorano in azienda possono avere tre ruoli simultaneamente, ognuno dei quali ha specifici obiettivi:

- come membro della famiglia: il supporto e l'unità della stessa;
- come proprietario: gli interessi sul ritorno degli investimenti
- come manager: l'efficienza e l'efficacia organizzativa.

Serena Cubico

Impresa familiare: attributi bivalenti

Svantaggi (-)	Attributi	Vantaggi (+)
<ul style="list-style-type: none"> - Confusione nelle regole e ansietà - Perdita di obiettività nel business 	<i>Ruoli simultanei</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elevata fedeltà all'impresa e alla famiglia - Presa di decisione veloce ed efficace
<ul style="list-style-type: none"> - Sensazione di essere osservato - Risentimento per la famiglia e l'impresa 	<i>Identità divise</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elevata fedeltà all'impresa e alla famiglia - Forte senso della mission
<ul style="list-style-type: none"> - I membri della famiglia possono conoscere ed evidenziare le debolezze - I vecchi rancori possono ridurre la fiducia nelle interazioni di lavoro 	<i>Storia di vita in comune</i>	<ul style="list-style-type: none"> - I parenti possono stimolare la forza degli altri ed essere complementari nelle reciproche debolezze - Una forte comunanza sostiene la famiglia nelle avversità
<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di obiettività nella comunicazione - I risentimenti possono complicare le interazioni - Una ostilità nascosta può emergere 	<i>Coinvolgimento emotivo e confusione</i>	<ul style="list-style-type: none"> - L'espressione di sentimenti positivi crea fedeltà e aumenta la fiducia

Serena Cubico

...Impresa familiare: attributi bivalenti

Svantaggi (-)	Attributi	Vantaggi (+)
- Può provocare reazioni di sentimenti che distorcono la comunicazione e incoraggiano il conflitto	<i>Linguaggio privato</i>	- Favorisce efficace comunicazione e grande riservatezza
- Possono far sentire i parenti osservati e controllati	<i>Consapevolezza reciproca e riservatezza</i>	- Aumenta la comunicazione e le decisioni che supportano il business, la proprietà e la famiglia
- Può scatenare violente rivalità tra i parenti	<i>Significato dell'impresa di famiglia</i>	- I simboli dell'impresa possono sviluppare un forte senso di appartenenza nei collaboratori

Serena Cubico

(adattata da Tagiuri & Davis, 1996, p. 207)

Impresa familiare: elementi caratterizzanti

Le imprese familiari sono caratterizzate da:

- un accentuato controllo della proprietà da parte della famiglia,
- dalla presenza attiva del fondatore e/o dei suoi eredi nei vari ruoli gestionali,
- dal coinvolgimento in diverse posizioni manageriali di vari membri della famiglia proprietaria
- dalla forte identificazione con i valori della famiglia

(Denison e altri, 2004).

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

Alla luce delle analisi proposte (95% delle imprese ha meno di 10 addetti e la gestione è in gran parte di tipo familiare -con le caratteristiche di accentramento delle decisioni prima descritte) è facile immaginare che il loro ciclo di vita sia spesso sovrapposto con quello del fondatore.

**L'uscita di scena dell'imprenditore
può causare difficoltà nella
continuità dell'attività produttiva**

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

La successione nelle imprese familiari è il passaggio della guida dell'impresa dal fondatore-proprietario al successore, che può essere componente o meno della famiglia.

Non è però un processo fatto da un singolo passo, è un percorso multiplo che si prolunga nel tempo e che, per qualcuno, inizia ancora prima dell'avvio dell'impresa

(Goffee, 1996; Kimhi, 1997; Rubenson & Gupta, 1996)

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

Il processo di successione ha effetti anche sull'immagine esterna dell'impresa, può toccare le certezze che i portatori di interessi hanno e quindi espone l'azienda ad un periodo di pericolo generalizzato

(Shepherd & Zacharakis, 2000).

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

In **Europa** circa l'85% delle imprese familiari scompare entro la terza generazione, due terzi non superano la seconda e il 10% dei fallimenti sembra dovuto alla scarsa capacità di trasferire l'impresa da una generazione all'altra

(Commissione delle Comunità Europee, 2002).

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

Nel Report finale del gruppo di esperti nominato dalla Commissione Europea si evidenzia che, in Europa, **circa 1/3 di tutte le piccole e medie imprese si troverà a gestire il passaggio di generazione entro il 2010.**

Si stima una cifra che si aggira attorno ai 5 milioni di imprese coinvolte, pari a circa 610.000 trasferimenti l'anno, con l'interessamento di 2,4 milioni di posti di lavoro. Sempre secondo questa fonte, circa il 20% degli imprenditori comunitari superava i 55 anni nel 2002

(Commissione delle Comunità Europee, 2002)
Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

Secondo alcuni studi in Italia i dati sono ancora più elevati, le piccole e medie imprese interessate dal passaggio generazionale sono state:

- il 63% nel 2001
- il 64% nel 2002
- il 68% nel 2003

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

La demografia degli imprenditori nel 2005 li descrive inseriti in fasce di età piuttosto elevate:

- 20,7% oltre i 70 anni
- 32% tra i 60 e i 70
- 26,8% tra i 50 e i 60
- 5,2 tra i 40 e i 50
- 5,2 tra i 30 e i 40

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

«L'uomo muore, ma le organizzazioni generalmente continuano ad esistere oltre la vita dei loro leader. I dilemmi della successione nella leadership sono spesso considerati fonti potenziali di pericolo e conflitto » (Davis, 1968, p. 402).

Queste affermazione classica apre interessanti scenari relativi alla gestione dei complessi processi legati alla continuità e convivenza tra le generazioni in impresa e al passaggio generazionale.

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

Un interessante approccio (Dyck e altri, 2002) utilizza la metafora della corsa a staffetta per illustrare gli elementi che si presentano come fondamentali nella preparazione di un buon *passaggio del testimone*: la sequenza, il tempo, la tecnica del passaggio e la comunicazione.

Il modello ricorda che la successione della leadership, e quindi una maggior sicurezza per il futuro dell'impresa, può essere anticipata e favorita da una adeguata preparazione.

Serena Cubico

Il futuro delle PMI: la continuità generazionale

Il *ricambio generazionale* (Cremonesi, 2006) è un processo attraverso il quale una nuova generazione ne sostituisce una vecchia; l'espressione presuppone il verificarsi di tre condizioni:

- l'esistenza di una nuova generazione di individui;
- l'esistenza di una vecchia generazione di individui;
- la sostituzione della vecchia con la nuova.

Nell'universo delle imprese familiari per "generazione" si intende un'insieme di persone dotate di valori, bisogni, atteggiamenti, esperienze, cultura e modelli di comportamento relativamente omogenei all'interno dello stesso insieme e significativamente diversi rispetto ad altri insiemi (Modica, 1994)

Serena Cubico

Impresa familiare: elementi caratterizzanti

Il forte accentramento delle decisioni e dei processi gestionali mette le imprese familiari di fronte a precisi rischi:

- scarsa propensione della proprietà a reinvestire costantemente i profitti per non intaccare il patrimonio dei soci
- difficoltà a servirsi dei fondi disponibili sul mercato
- gestione dei meriti e dei riconoscimenti confusa in cui sono evidenti i fenomeni del favoritismo dei familiari
- scarso interesse da parte del management altamente professionale che non intravede possibilità di crescita proporzionata
- problematiche relazionali familiari che coinvolgono l'impresa
- problemi di successione.

(Capitalia, 2005, Cnel, 2005)
Serena Cubico

Impresa familiare: elementi caratterizzanti

- nella maggior parte delle imprese familiari, si trovano a convivere due generazioni di imprenditori: persone influenzate dalla loro appartenenza a differenti *life stage* (Davis & Tagiuri, 1989).
- le fasi della vita sono caratterizzate da specifiche aspettative e valori e l'incrociarsi della fase del padre con quella del figlio può provocare diversi effetti (Levinson, 1978)

Serena Cubico

Impresa familiare: elementi caratterizzanti

Esempio:

- Padre 40/50 anni e figlio 17/22: effetti negativi dato che il padre si trova ancora in un periodo della vita in cui ha posto le basi per il successo e vuole completare la sua realizzazione mentre per il figlio è l'età della creazione dell'identità e della scelta professionale.
- Faticose anche le relazioni con il padre nella fase 60/70 anni in cui non essendo obbligato a ritirarsi (in quanto proprietario) ha ancora desiderio di dimostrare le sue abilità e il figlio, 35/40enne, è proprio nel momento della più elevata ambizione e competitività.
- Sembra più semplice la convivenza tra la life stage paterna dei 50/60 anni caratterizzata da una sana competitività e autocontrollo e quella del figlio 25/35enne che sente il bisogno di un mentore che lo aiuti nella crescita e nella scoperta.

Serena Cubico

LE RICERCA

RELAZIONI TRA IMPRENDITORI Piccole e Medie Imprese del Nord Italia

Staff multidisciplinare: Organizzazione Aziendale, Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Economia Politica, Statistica Economica, Ingegneria Gestionale, Psicometria

Serena Cubico

Relazioni tra generazioni: Imprese Familiari

I risultati presentati sono frutto di
ricerche realizzate e in corso
su gruppi di imprenditori Senior e Junior
in diverse province italiane:
Verona – Vicenza – Padova – Treviso
Trento – Milano – Brescia – Bergamo
Cuneo

Serena Cubico

Strumenti utilizzati

- **Test di Attitudine Imprenditoriale (TAI):**
descrive il profilo imprenditoriale e rileva le
attitudini personali verso il lavoro autonomo e
imprenditoriale
- **Questionario per il Passaggio
Generazionale:** rileva le concezioni del ruolo
di imprenditore e della visione dell'impresa, le
diverse componenti del rapporto Senior-Junior
e le percezioni rispetto al passaggio
generazionale

<http://cig.univr.it>

Risultati

Sono emerse differenze significative
tra
Senior e Junior
in relazione alle
COMPETENZE PROFESSIONALI,
agli APPREZZAMENTI RECIPROCI
e alla SINTONIA PERCEPITA

Serena Cubico

Senior

Maggiore presenza
di punteggi ALTI nei fattori:

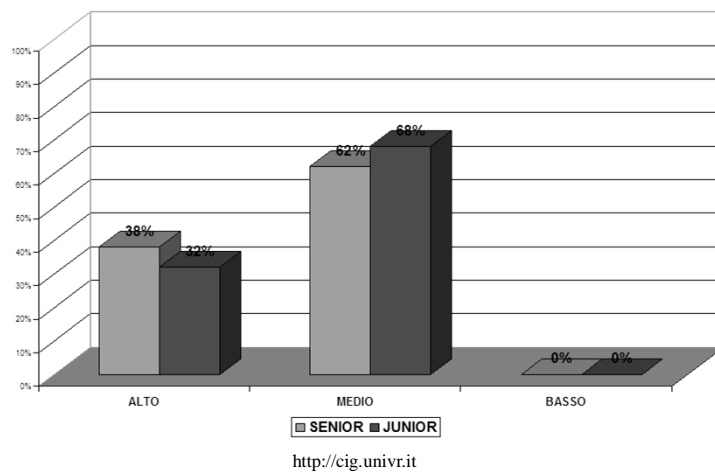
- Orientamento al risultato
 - Leadership
- Spinta al successo sociale
 - Attitudine globale

<http://cig.univr.it>

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

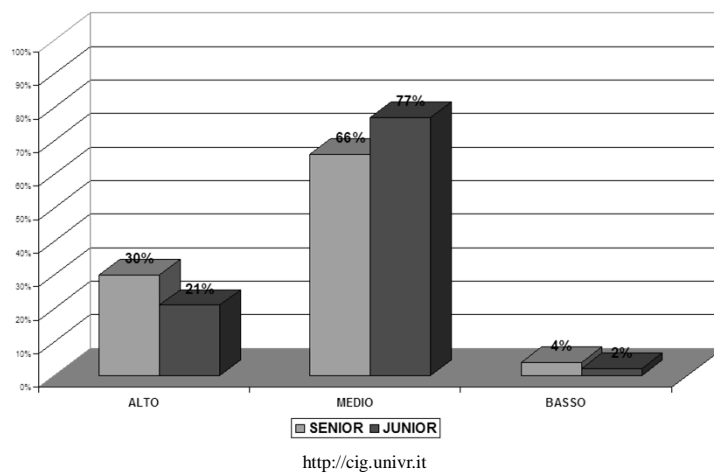
DETERMINAZIONE CON CUI UNA PERSONA PERSEGUE I PROPRI OBIETTIVI.

PERCEZIONE PERSONALE DI CONTROLLO DELLE SITUAZIONI



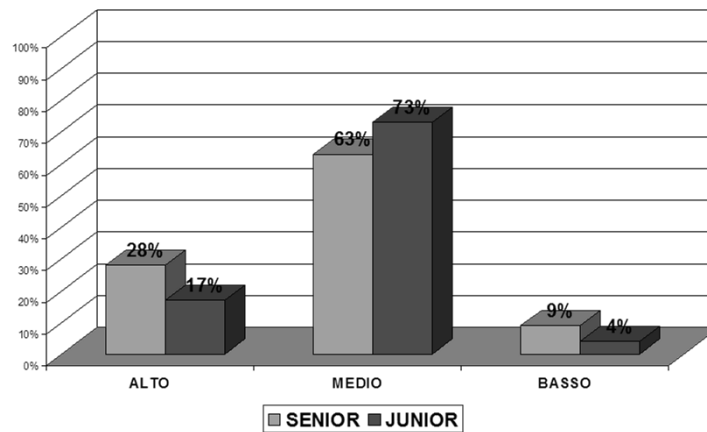
LEADERSHIP

ATTITUDINE ALLA DIRIGENZA



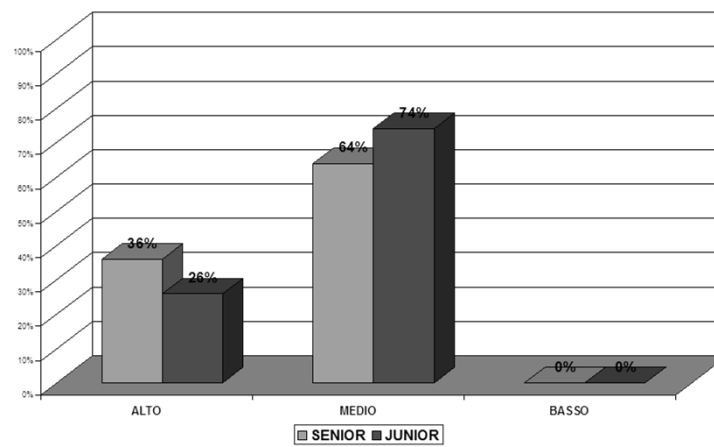
ORIENTAMENTO AL SUCCESSO SOCIALE

LA SPINTA AD OTTENERE FAMA E SUCCESSO SOCIALE.



<http://cig.univr.it>

ATTITUDINE IMPRENDITORIALE GLOBALE



<http://cig.univr.it>

Junior

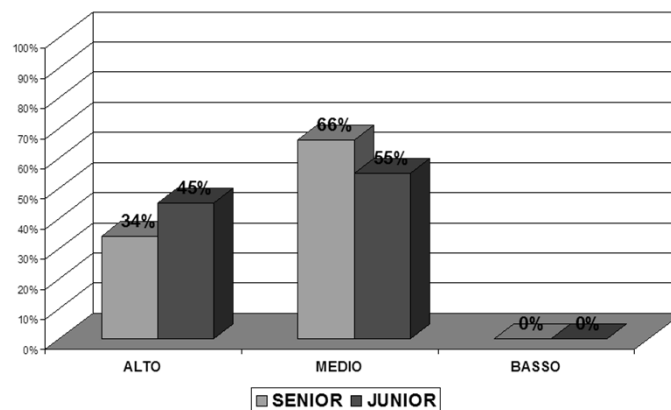
Maggiore presenza
di punteggi ALTI nei fattori:

- Adattamento
- Spinta all'autorealizzazione
- Innovazione
- Autonomia

<http://cig.univr.it>

ADATTAMENTO

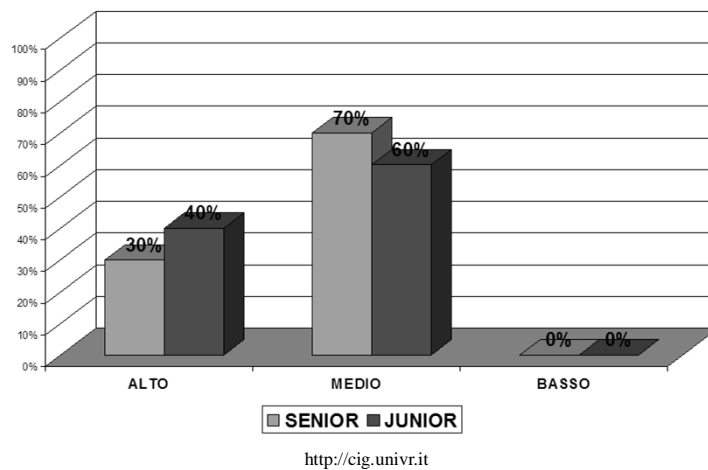
LA CAPACITÀ DI UNA PERSONA DI PERCEPIRE I MUTAMENTI
AMBIENTALI E DI ADATTARSI AD ESSI



<http://cig.univr.it>

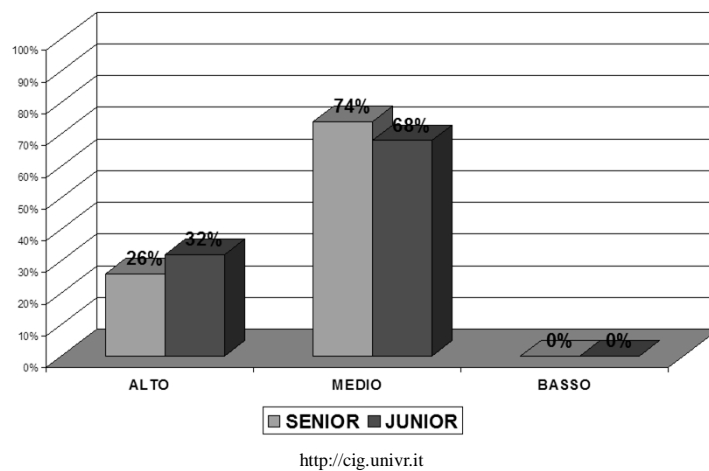
SPINTA ALL'AUTOREALIZZAZIONE

LA SPINTA A REALIZZARE SE STESSI MEDIANTE IL PROPRIO LAVORO (PIACEVOLE, SODDISFACENTE E INTERESSANTE, AL DI LÀ DEL RISCONTRO ECONOMICO)



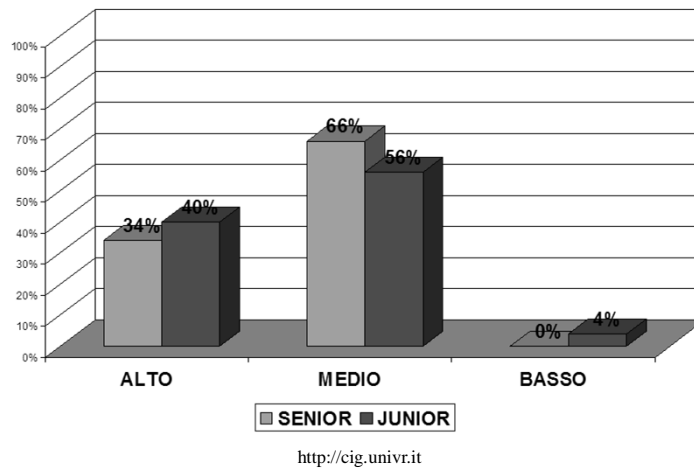
INNOVAZIONE

ATTEGGIAMENTO DI CURIOSITÀ VERSO IL NUOVO



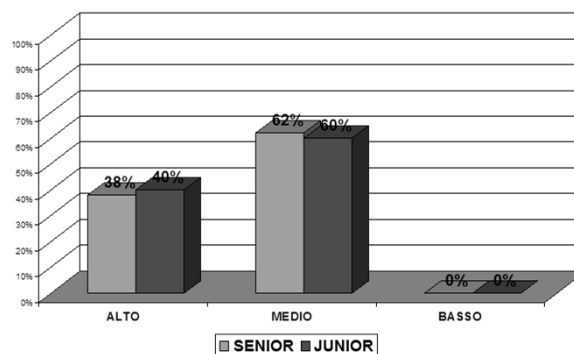
AUTONOMIA

LA NECESSITÀ DI UNA PERSONA DI AVERE UN PROPRIO SPAZIO AUTONOMO DI DECISIONE E DI SCELTA



FLESSIBILITÀ

TENDENZA DI UNA PERSONA A RIORIENTARE I PROPRI OBIETTIVI IN BASE ALLA SITUAZIONE ESTERNA



Affermazioni che fanno la differenza ...

SENIOR

- " Le soddisfazioni più significative non posso che trarle dal mio lavoro
- " Riesco a risolvere i problemi soprattutto perché non perdo tempo a cercare soluzioni nuove che magari nemmeno funzionano
- " Se nel lavoro mi pongo un obiettivo, desidero poi raggiungerlo ad ogni costo
- " Sono disposto a sacrificare i giorni festivi pur di riuscire a portare a termine un progetto di lavoro
- " Per riuscire nella vita la fortuna non conta



<http://cig.univr.it>

JUNIOR

- " Sono attratto e stimolato soprattutto dalle novità



Quali competenze sentono di possedere?

I SENIOR

- Saper pensare al futuro dell'impresa
- Gestione finanziaria e investimenti
- Essere competitivi rispetto ai concorrenti

GLI JUNIOR

- Aggiornamento tecnologico e informatico

<http://cig.univr.it>

... e quali riconoscono all'altra generazione?

- AI SENIOR
- Gestione finanziaria e investimenti

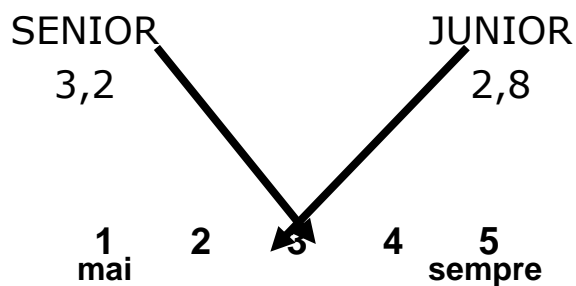
COINCIDE IN PARTE CON AUTOVALUTAZIONE

- AGLI JUNIOR
- Aggiornamento tecnologico e informatico

COINCIDE TOTALMENTE CON AUTOVALUTAZIONE

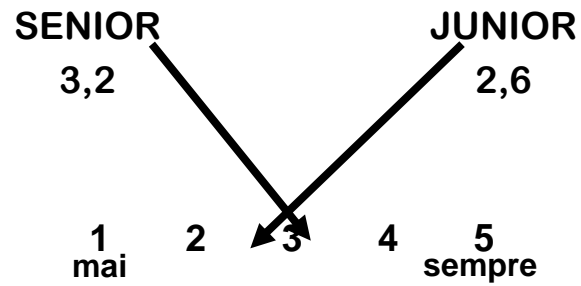
<http://cig.univr.it>

Apprezzamenti espressi...



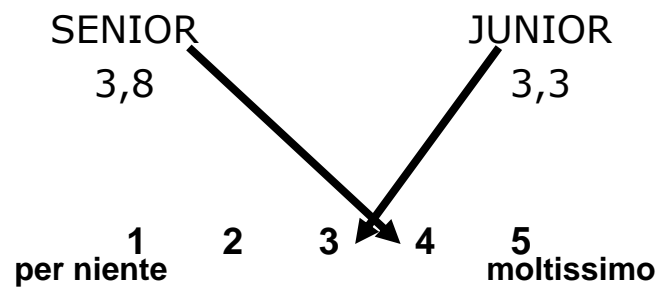
Serena Cubico

Apprezzamenti ricevuti...



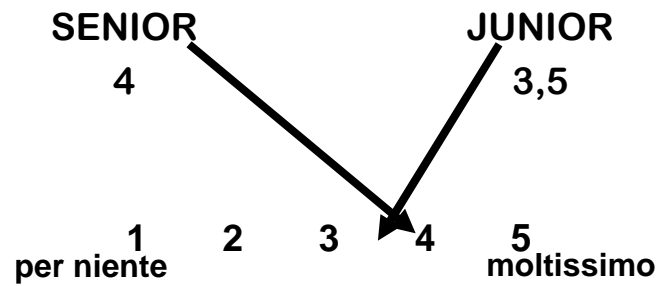
Serena Cubico

In azienda, il rapporto tra generazioni è in piena sintonia ...



Serena Cubico

In famiglia, il rapporto tra generazioni è in piena sintonia ...



Serena Cubico

Risultati

Emerge un sostanziale accordo tra
Senior e Junior

in relazione al
PASSAGGIO GENERAZIONALE

<http://cig.univr.it>

Il passaggio generazionale

- " È un problema relativo
- " C'è fiducia reciproca
- " Siamo abbastanza preparati ad affrontarlo

<http://cig.univr.it>

La voce dei testimoni: rappresentanti dei Senior

- *"... l'ambiente che ho creato in azienda e in famiglia è soddisfacente e non potrei affermare il contrario, sarebbe una specie di autoaccusa..."*
- *"... il fondatore conosce tutti, conosce tutto, sa vita morte e miracoli di persone, di cose, di fornitori e di clienti ed ha un rapporto carismatico con le persone; il giovane deve supplire con una grossa capacità manageriale e preparazione tecnica..."*

Serena Cubico

La voce dei testimoni: rappresentanti degli Junior

- *"... il fondatore ha creato un certo ambiente e lo trova molto più positivo di chi si è trovato a dividerlo ... "*
- *"... noi junior non lo possiamo nemmeno modificare la situazione dato che siamo considerati, e noi stessi ci consideriamo, meno competenti ..."*

Serena Cubico

Risultati: generazioni in impresa

- L'impresa risponde a bisogni diversi per i Senior e gli Junior
- Gli Junior attribuiscono peso superiore ai Senior in azienda
- Le due generazioni si attribuiscono competenze in misura differente
- Gli Junior sembrano meno appagati e soddisfatti delle relazioni
- Le relazioni in azienda somigliano molto a quelle in famiglia
- Appartenere a cicli di vita (*life stage*) diversi influenza le percezioni nelle qualità delle relazioni in azienda e in famiglia (apprezzamenti e rapporti)
- Il passaggio generazionale è visto come un evento a cui si è preparati senza problemi

Serena Cubico