

**Cinzia Dessì
Michela Floris**

LE IMPRESE FAMILIARI

**Fisionomia
di un fenomeno
in evoluzione**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università degli Studi di Cagliari.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Cinzia Dessì
Michela Floris**

LE IMPRESE FAMILIARI

**Fisionomia
di un fenomeno
in evoluzione**

FrancoAngeli

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A mio padre Gigi, per avermi insegnato a vivere ed essere stato il miglior padre che una figlia potesse sperare di avere e a mia madre Milvia, per avermi spinto a continuare in questo arduo percorso.

Michela

A mio padre Giorgio, per avermi suscitato l'amore, la curiosità e l'interesse verso le imprese di famiglia e a mia madre Bianca perché senza il suo appoggio e sostegno questo libro non ci sarebbe mai stato.

Cinzia

INDICE

Prefazione , di <i>Louisa Diana Brunner</i>	pag.	11
Introduzione , di <i>Michela Floris</i>	»	15
1. I fondamenti teorici in tema di imprese familiari , di <i>Cinzia Dessì</i>	»	21
1.1. La crescente attenzione degli studiosi	»	21
1.2. La complessità concettuale	»	24
1.2.1. Un dibattito sempre attuale	»	24
1.2.2. I principali contributi definatori	»	26
1.2.3. Le imprese familiari alla luce dei principali approcci teorici	»	29
1.3. Una nuova prospettiva di analisi: la Psychological Ownership Theory	»	39
2. Il variegato mondo delle imprese familiari , di <i>Michela Floris</i>	»	43
2.1. Le radici dell'eterogeneità: uno scenario articolato	»	43
2.2. Le quattro "macro" categorie della diversità	»	44
2.2.1. Gli obiettivi: determinazione, tipologie e peculiarità	»	45
2.2.2. La governance	»	49
2.2.3. Le risorse	»	51
2.2.4. Il contesto ambientale	»	56
2.3. Il ruolo della storia	»	57
3. La famiglia, l'impresa e l'eterogeneità: influenze reciproche e aspetti peculiari , di <i>Cinzia Dessì</i>	»	59
3.1. Una considerazione preliminare	»	59
3.2. L'influenza della famiglia nell'attività di impresa	»	60
3.3. La gestione delle dinamiche relazionali	»	61

3.3.1. L'esercizio della leadership	pag.	61
3.3.2. Le specificità del commitment	»	63
3.3.3. I rapporti conflittuali	»	68
3.4. I valori e i "non-valori": ambiguità e contraddittorietà	»	70
3.4.1. I valori e la cultura	»	70
3.4.2. L'unità familiare e la continuità dell'impresa	»	72
3.4.3. L'altra faccia della medaglia	»	73
3.5. L'approccio all'innovazione	»	74
3.5.1. Tra falsi miti, paradossi e apparenti controsensi.	»	74
3.5.2. La resistenza al cambiamento	»	75
3.5.3. La propensione all'innovazione e la capacità innovativa	»	77
3.6. L'impronta femminile	»	78
3.6.1. Le donne nelle imprese familiari	»	78
3.6.2. Le dinamiche di genere e gli effetti sulla successione	»	79
3.6.3. La leadership "in rosa"	»	80
3.7. Il passaggio generazionale: l'equilibrio tra sopravvivenza, sviluppo e cambiamento	»	81
3.7.1. Un lungo processo tra emozioni e razionalità	»	81
3.7.2. Il necessario compromesso tra il cambiamento e l'adattamento per la sopravvivenza e l'armonia della famiglia	»	83
3.7.3. Le principali tipologie di passaggio generazionale	»	85
3.7.4. L'ombra del fondatore: effetti e implicazioni	»	88
3.8. Un contributo al dibattito sull'eterogeneità	»	89
4. Lo studio esplorativo, di Michela Floris	»	94
4.1. Il supporto della Psychological Ownership Theory nel processo di sensemaking	»	94
4.2. La metodologia e il campione	»	96
4.3. La raccolta dei dati	»	98
4.4. L'analisi dei dati	»	102
4.4.1. La prima fase	»	102
4.3.2. La seconda fase	»	120
4.5. La discussione dei risultati	»	125
Conclusioni, di Michela Floris	»	127
Bibliografia	»	133

Indice delle figure

Figura 1 – Relazioni tra connotati peculiari e generazione dell'eterogeneità	»	58
Figura 2 – Processo logico di presentazione dell'analisi dei dati	»	98
Figura 3 – Processo logico di presentazione dell'analisi dei dati	»	100
Figura 4 – Framework concettuale definizione impresa familiare	»	125

Indice delle tabelle

Tabella 1– Composizione del campione	»	95
Tabella 2– Definizioni di impresa familiare formulate dagli imprenditori	»	119
Tabella 3– Relazioni di rispondenza tra la prima e la seconda intervista	»	121

PREFAZIONE

di *Louisa Diana Brunner**

Le imprese familiari. Fisionomia di un fenomeno in evoluzione rappresenta un significativo e innovativo – e ora più che mai necessario – contributo per il mondo accademico e per tutti coloro che si occupano, con professionalità diverse, di imprese familiari. Questo lavoro si propone di comprendere meglio che cosa significa “impresa familiare”, anche tenendo conto del processo di attribuzione di senso dell’esperienza (*sensemaking*) degli attori coinvolti in questo tipo di aziende. I protagonisti sono gli imprenditori con le rispettive aziende che, molto diffuse nel contesto italiano, rappresentano la struttura portante del nostro sistema economico.

Il libro contiene un’analisi a 360 gradi, esaustiva e metodologicamente rigorosa, di molti dei principali concetti, teorie e temi della disciplina *family business* tramite un’approfondita rivisitazione dell’attuale letteratura internazionale. Questo contributo fa conoscere anche al lettore italiano alcune delle teorie e dei dibattiti internazionali riguardanti il *family business*, difficilmente trattati in altre sedi in modo altrettanto sistematico e coerente, e diventa uno strumento importante per chiunque voglia orientarsi in tale disciplina. Il testo documenta inoltre il percorso intellettuale e appassionato compiuto dalle due autrici Cinzia Dessì e Michela Floris nel mondo delle imprese familiari, un mondo che conoscono, insegnano e vivono.

In linea con le tendenze più attuali e condivisibili nel *family business*, gli assunti fondamentali enfatizzati sono: la famiglia e le sue dinamiche come elemento cardine che vivifica, influenza e rende unica l’azienda familiare; la peculiarità di ciascuna impresa familiare; il contesto ambientale in cui l’impresa è stata costituita e opera; il ruolo della storia della famiglia e dell’impresa; la dimensione di genere. Si ribadisce infine con forza come il collante

* Ph.D, Consulente per le Imprese Familiari.

per la sopravvivenza dell'impresa siano i suoi valori, la sua cultura e la fiducia/affidabilità delle relazioni (trust).

Pur prendendo in considerazione anche le grandi aziende familiari, l'originalità del libro è rappresentata dalla sua analisi delle piccole e medie imprese, in particolare quelle italiane, finora non sufficientemente trattate dalla ricerca accademica, a causa forse della implicita complessità in uno studio e una ricerca su un tessuto imprenditoriale inevitabilmente disomogeneo e frammentato. Come dicono le autrici si tratta di un percorso dalla dimensione *macro* attraverso quella *meso* e dentro il *micro*, tra *local* e *global*.

Il libro propone un nuovo e originale approccio disciplinare che si può definire *strategico-psico-sociale*. Studi classici su strategia e *family business* vengono integrati con la *Psychological Ownership Theory* (Teoria della Proprietà Psicologica) e il *Sensemaking* (l'Attribuzione di Senso). Si tratta di un modello conoscitivo molto funzionale alla comprensione multidimensionale e integrata delle imprese familiari che superando i limiti disciplinari, abbraccia tanto le discipline più razionali come l'economia quanto quelle psico-sociali che prendono in considerazione la dimensione emotiva e irrazionale.

Il quadro complessivo, che emerge dalla ricerca qualitativa sul campo, presentata nella parte finale del testo a titolo esemplificativo delle ipotesi delle autrici, mette in evidenza una grande passione transgenerazionale e attaccamento all'impresa. Si rileva una forte *Psychological Ownership*, per esempio l'azienda vista come un'estensione del sé, un'eredità a cui non è possibile rinunciare o il mantenimento della proprietà in famiglia nel lungo periodo. Le dinamiche qui descritte riflettono anche la cultura territoriale specifica della Sardegna dove la ricerca è stata condotta e più in generale evidenziano comunque l'influenza dell'ambiente esterno sulla vita e la filosofia dell'impresa. È auspicabile che questo lavoro di ricerca qualitativa venga replicato in altri contesti, sia in Italia che a livello internazionale, per avere dei dati comparativi.

Oltre che per il mondo accademico e quello della ricerca, il testo offre degli spunti molto utili per la consulenza alle aziende familiari. Infatti gli argomenti trattati sono strutturati in modo da consentire al consulente di individuare rapidamente le diverse tematiche che si trova di volta in volta ad affrontare e che vuole approfondire. Per esempio, con la loro analisi sul cambiamento e/o innovazione nelle aziende familiari – in particolare quelle di piccole e medie dimensioni – le autrici offrono ai professionisti che lavorano in questo campo uno strumento significativo per comprendere la specificità dell'atteggiamento degli imprenditori e delle relative dinamiche. In tal senso dal loro lavoro appare chiaro perché i modelli d'intervento e consulenza per le imprese non familiari non siano sempre adattabili o pertinenti a quelle familiari. Infatti detti

modelli spesso non tengono conto del forte impatto della famiglia con la sua storia e la sua cultura, e della continua tensione tra tradizione e innovazione, tipica delle aziende familiari, che hanno un ruolo determinante nel favorire oppure contrastare ogni tipo di cambiamento e innovazione.

In conclusione si tratta di un libro importante che se da un lato risponde a interrogativi quali, per esempio, quello dell'impossibilità di dare una definizione univoca di impresa familiare, dall'altro stimola ulteriori riflessioni. È un contributo che riesce a riconoscere e presentare la complessità, l'ambiguità, (ossia la possibilità di avere diverse chiavi interpretative) la contraddittorietà insita nelle aziende familiari che rispecchiano i punti di forza e di debolezza del nostro genere umano e sono pertanto vive e reali.

INTRODUZIONE

di *Michela Floris*

Il complesso universo delle imprese familiari rappresenta un fenomeno affascinante e in continua evoluzione, che racchiude circa i $\frac{2}{3}$ delle imprese di tutto il mondo e produce tra il 70% e il 90% del prodotto interno lordo mondiale, occupando tra il 50% e l'80% della forza lavoro (Family Firm Institute 2015¹). Nonostante tutti gli studiosi siano concordi con l'ampia diffusione delle imprese familiari, la loro precisa quantificazione risulta difficile a causa del dibattito definitorio ancora aperto e vivace. Per questo motivo, ancora oggi, è necessario soffermarsi a ragionare sul significato da attribuire all'espressione "impresa familiare", prestando particolare attenzione alle implicazioni che da esso derivano.

Il presente libro, rispondendo a quest'esigenza, si inserisce nel dibattito in atto proponendo, attraverso il ricorso alla *Psychological Ownership Theory*, una nuova prospettiva d'analisi del problema definitorio che coinvolge la sfera psico-sociale dei componenti della famiglia imprenditoriale. Tale approccio teorico consente di apprendere dalla voce di coloro che più di chiunque altro conoscono l'impresa familiare, quale senso attribuire ad essa e come interpretare le differenze esistenti da impresa a impresa.

Alla luce di questi presupposti, il contributo che si offre con il presente studio è un nuovo framework concettuale modulare, differente da quelli già esistenti, capace di comprendere una molteplicità di aspetti che difficilmente potrebbero emergere attraverso il ricorso alle tradizionali prospettive teoriche. Attraverso questo quadro di riferimento si evidenziano gli aspetti che accomunano tutte le imprese familiari e si interpretano le modalità attraverso le quali tali aspetti influenzano l'eterogeneità della categoria, determinandone i percorsi evolutivi. Il libro è strutturato in quattro parti (capitoli).

¹ Per una maggiore disamina si veda al link <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>.

Nella prima parte si presenta il fenomeno delle imprese familiari nei suoi tratti essenziali, sottolineando concretamente le motivazioni che sottendono all'esigenza di uno sforzo concettuale che ne delinea i caratteri fondanti. Sempre in questo primo capitolo, vengono presentati i principali approcci teorici utilizzati sino ad oggi per creare una linea di confine tra le imprese familiari e le altre categorie e per spiegarne i connotati che conferiscono specificità e peculiarità a tale fattispecie.

Nella seconda parte si rivolge l'attenzione al problema dell'eterogeneità che caratterizza le imprese familiari e che conferisce ulteriore complessità al fenomeno, rendendo difficoltosa una sua definizione univoca. L'analisi dell'eterogeneità, che rappresenta il principale ostacolo alla formulazione di una definizione universalmente accettata, è condotta considerando quattro aspetti cardine: gli obiettivi, la governance, le risorse e il contesto.

La terza parte analizza negli aspetti *macro*, *meso* e *micro* alcuni tra i principali elementi di differenziazione presenti in letteratura che concorrono a rendere profondamente eterogeneo il mondo delle imprese familiari. Gli aspetti presi in esame sono quelli che derivano dalla famiglia e che da questa sono direttamente influenzati e dominati. Si fa riferimento alle peculiari *dinamiche relazionali*, caratterizzate da un intricato e continuo rapporto tra famiglia, impresa e management e connotate da un particolare commitment e da frequenti conflitti; alla creazione e alla perpetuazione di un particolare *sistema valoriale* che permea ogni comportamento e decisione; all'atteggiamento nei confronti dell'*innovazione* spesso considerata come l'antitesi della tradizione; al ruolo che le *donne* rivestono nella governance e nel management dell'impresa di famiglia; alla *successione*, la quale consente la trasmissione di generazione in generazione della titolarità dell'impresa e del bagaglio di conoscenza tacita.

La quarta parte, che rappresenta l'effettivo elemento di novità introdotto con il presente lavoro, è interamente dedicata all'analisi esplorativa condotta su un campione di 10 imprese familiari italiane. L'approccio metodologico, di tipo qualitativo e di natura psico-sociale, è condotto attraverso i postulati della *Psychological Ownership Theory*. Poiché i destinatari del presente volume sono tutti coloro che, direttamente o indirettamente, risultano interessati alle imprese familiari, in questa parte è dedicata particolare attenzione alle implicazioni di natura teorica e pratica, nel tentativo di soddisfare le esigenze provenienti dal contesto accademico, presentando spunti di riflessione per ricerche e attività formative in tema di *family business* e, dal contesto pratico-operativo, proponendo a imprenditori familiari, famiglie imprenditoriali, consulenti e manager una nuova prospettiva di osservazione.

Ringraziamenti

Il primo ringraziamento va alle nostre famiglie, ai nostri mariti e ai nostri figli, per la pazienza e i sacrifici che hanno dovuto sopportare in questo lungo percorso.

Un ringraziamento particolare va alle colleghe Ernestina Giudici, Francesca Cabiddu e Daniela Pettinao, per averci sostenuto in questa impresa attraverso consigli, suggerimenti e spunti, arricchendo e migliorando questo lavoro.

All'amica e collega Louisa Diana Brunner per le parole di incoraggiamento e la fiducia riposta quando le raccontammo di questa avventura.

Ad Annalisa e Serena, per la loro lettura critica e propositiva.

Agli studenti del corso di Management delle Imprese Familiari, per le idee e le domande poste durante le ore di lezione, che hanno ispirato il taglio e il contenuto di questo libro.

La famiglia è la patria del cuore. La Famiglia ha in sé un elemento di bene raro a trovarsi altrove, la durata. Gli affetti, in essa, vi si stendono intorno lenti, inavvertiti, ma tenaci e durevoli come l'edera intorno alla pianta: vi seguono d'ora in ora, s'immedesimano taciti colla vostra vita.

G. Mazzini, *I Doveri dell'Uomo*, 1860