

Dipartimento di Impresa e Management

Management And Governance Of Family Firms

Reputazione delle family firms, asset
intangibile driver del vantaggio competitivo.
Analisi sulle percezioni dei dipendenti.

Prof.Fabio Corsico

RELATORE

Prof.Donato Iacovone

CORRELATORE

Angelo Lauri (712741)

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Indice:

- 1) Introduzione (2-7)
- 2) Review della letteratura (8-24)
 - 2.1 Resource-based view
 - 2.2 RBV applicata alle Family firms
 - 2.3 Il framework caratteristico dei family business, gli intangibili
 - 2.4 La reputazione nelle Family firms
 - 2.5 Relazione tra corporate reputation e Dipendenti
 - 2.6 Engagement dei dipendenti nelle family firms
- 3) Metodo di ricerca (24-26)
- 4) Risultato (26-28)
- 5) Discussione (28-32)
- 6) Conclusioni (32-33)
- 7) Ricerche future (33-34)
- 8) Appendice (34-46)
- 9) Bibliografia (46-47)

1) Introduzione

L'immagine di una firm rappresenta un driver diretto del valore aziendale, risulta quindi essenziale per tutti gli stakeholders (interni ed esterni). Da ciò il crescente bisogno di quantificare il peso di questo asset intangibile e di capirne la correlazione con le performance aziendali (non solo finanziarie) della firm.

La reputazione può essere definita come l'insieme delle percezioni di azioni passate e future di una firm che ne definiscono l'attrattività percepita dai suoi stakeholders, a paragone con i principali competitor. Gli stakeholders valutano attraverso essa la firm e così facendo sviluppano vincoli/opportunità. La reputazione è una variabile dinamica, essa può evolversi in base del contesto culturale, oltre che come conseguenza delle azioni e risultati ottenuti dalla firm stessa. In numerose ricerche si fanno dei diretti riferimenti alla reputazione come seguito della Social Responsibility aziendale, lo stesso concetto fu sviscerato da Carroll nel 1979 dichiarando che essa è un paniere che racchiude aspettative di natura varia (economiche, legali e etiche) che la società del contesto in cui opera possiede verso la firm in uno specifico momento storico.

L'immagine è un asset della firm che definisce le caratteristiche del brand e dal quale si attende che produca valore per i consumatori (orienta le preferenze di consumo) e per gli investitori. Per questo la necessità di attribuire alla reputazione un valore oggettivo e misurabile. Gli standard di contabilità internazionali facendo riferimento alle operazioni di merge and acquisition prevedono obbligatoriamente che le firm che sono acquisite scompongono nello specifico il goodwill, evidenziando non solo gli aspetti tangibili ma anche quelli intangibili (marca, reputazione).

La rivista World Economics nel 2012 pubblicò un articolo dichiarando che il peso degli intangibles (asset intangibili) è cresciuto vertiginosamente durante il corso storico tanto da raggiungere circa la metà del valore della capitalizzazione di mercato per le aziende quotate in borsa.

Molte ricerche hanno provato il fatto che considerando due società con lo stesso profilo finanziario, la società che sarà considerata più affidabile sarà quella che detiene la reputazione migliore, inoltre viene anche osservato che il fatturato di firm con reputazione migliore è di solito maggiore rispetto ai competitor.

La reputazione è un driver primario del vantaggio competitivo di una firm in quanto essa è difficilmente replicabile dalla concorrenza, è evidente come il legame tra reputazione e performance biunivoco in quanto la reputazione influenza positivamente sulle performance finanziarie e viceversa.

Una delle famose frasi riguardo le corporate di Warren Buffet afferma di tenere sempre ben salda l'idea che la reputazione avendo una natura dinamica di per sé risulta difficile da costruire e mantenere nel tempo, ma altrettanto facile da rovinare con poche scelte errate.

Focalizzando la nostra attenzione sull'immagine che viene percepita internamente dai dipendenti di un'azienda stessa (stakeholder interni) e del futuro pool di talenti che potrebbe unirsi ad essa, viene scontato capire l'importanza di essa in relazione alla detenzione e al mantenimento di capitale umano nell'impresa.

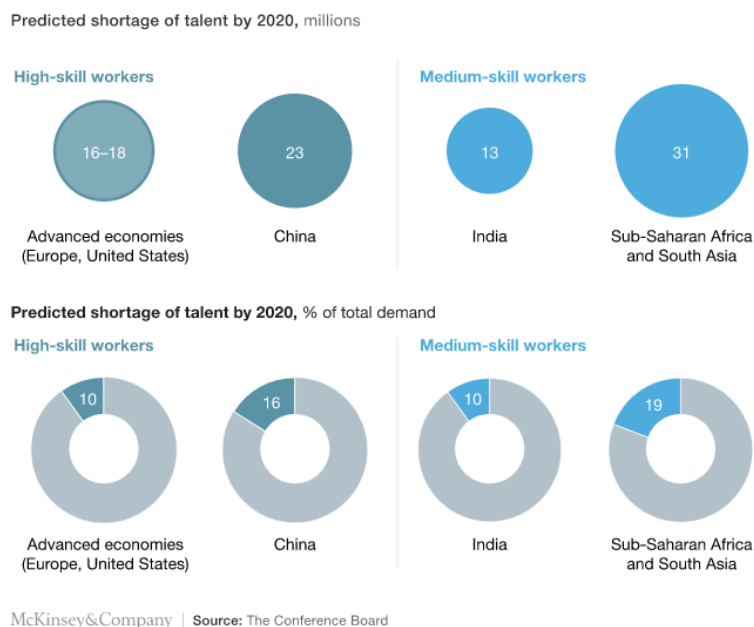
Un fattore critico di successo nella moderna e competitiva realtà economica in cui viviamo è direttamente collegato alla capacità di un'organizzazione di attrarre a sé, selezionare e mantenere all'interno di essa talenti.

Attrarre nuovi talenti e mantenere i dipendenti già presenti in un'azienda non solo è fondamentale al fine di mantenere un vantaggio competitivo sul mercato in cui essa opera, ma anche per la sopravvivenza del business stesso.

Negli ultimi anni la presenza di nuovi talenti all'interno delle organizzazioni ha acquisito un peso sempre più rilevante nel successo di quest'ultime, e massimizzare questo processo risulta tanto rilevante quanto il core business dell'impresa stessa. Recenti ricerche hanno riscontrato come attraverso l'acquisizione di talenti, l'engagement dei dipendenti e un miglioramento della motivazione di essi, si possano ottenere delle performance aziendali superiori.ⁱ

In questo senso attrarre talentuose nuove risorse è diventata una priorità per la maggior parte delle organizzazioni di tutto il mondo. Aziende in tutto il globo stanno mettendo il loro focus su come essere attrattive e mantenere i migliori talenti sul mercato.

L'incapacità di attrarre e trattenere i migliori talenti è stato il problema numero uno nell'indagine del 2016 del Conference Board sui CEO globali (come è evidenziato nell'immagine che segue)



ii

Le family firms sono spesso considerate come top performer in termini di prestazioni aziendali, rappresentanti degli interessi dei proprietari, note anche per offrire prodotti e servizi di qualità elevata, che sono spesso conseguenza di avere il nome proprio della famiglia proprietaria sul merchandise. Questo le rende di conseguenza potenti competitor nei mercati in cui operano.

Alcune delle più grandi compagnie del pianeta sono per natura "Family firms" e tante di esse hanno dovuto affrontare numerose sfide come guerre, catastrofi naturali e crisi economiche.

Nonostante ciò, i business familiari non sarebbero in grado di estendere e consolidare i propri punti di forza senza attrarre e mantenere talentuosi impiegati, che risultano vitali per una conduzione di

successo del business. Mentre esse si espandono in termini di “scope” relativo alle attività svolte, e di localizzazione geografica, è crescente il loro bisogno di talenti per sostenere questa crescita.

Le imprese a conduzione familiare vengono spesso citate in quanto forniscono numerosi vantaggi rispetto alle imprese non familiari, il che sembrerebbe rendere le opportunità di lavoro in tali imprese molto interessanti. Alcuni di questi vantaggi includono la lealtà dei dipendenti e dei datori di lavoro, una maggiore fiducia e sicurezza, la percezione che le aziende familiari offrano prodotti di qualità superiore e siano in attività a lungo termine e un forte rispetto per la tradizione.

Tuttavia, le imprese familiari possono avere difficoltà a reclutare dipendenti qualificati, in particolare quelli interessati a posizioni manageriali.

I membri della famiglia possono essere riluttanti a entrare nell'azienda di famiglia per diversi motivi. Alcuni si risentono per la pressione di unirsi o credono che lavorare con i membri della famiglia causerà stress o competizione non necessaria. Alcuni possono semplicemente avere interessi professionali diversi.

L'immagine generale delle imprese familiari può essere particolarmente importante nel reclutamento e il mantenimento di membri non familiari. Le aziende di successo a conduzione familiare molto probabilmente sperimenteranno un momento in cui non ci sono abbastanza membri della famiglia disponibili per ricoprire tutte le posizioni chiave. I membri non familiari altamente qualificati possono essere riluttanti ad accettare un lavoro in un'impresa familiare perché non sono membri della famiglia di controllo e percepiscono limitate opportunità di carriera. Le preoccupazioni su come verranno prese le decisioni, le qualifiche dei colleghi, l'alto turnover tra i dipendenti non familiari, la resistenza al cambiamento e l'equità della retribuzione e del carico di lavoro possono dissuadere le persone dal prendere seriamente in considerazione l'opzione di impresa familiare.

Per i motivi sopra elencati è fondamentale per le Family firms essere coscienti dell'immagine che i propri dipendenti hanno di esse, ad agire di conseguenza tenendo in considerazione queste percezioni. In questo senso, costruire un family business di successo richiede un'enorme quantità di energia, impegno e talento.

Raggiungere una crescita di lungo periodo e tramandare il business da una generazione a quella successiva e continuare a crescere può essere solo possibile, attraendo e mantenendo nel proprio organico persone eccezionali.

I dipendenti rappresentano un ricco pool di talenti che può aiutare la FF a prosperare attraverso le generazioni. Per questo motivo le family firms dovrebbero rendersi egualmente attraenti in termini di possibilità di impiego e crescita come le firm non familiari.

Uno studio condotto da DeMossⁱⁱⁱ ha scoperto sette miti che, nella sua opinione, formano una visione stereotipata delle family firms. Lo studio ha dimostrato come le persone spesso percepiscono le family firms incapaci di avere un grande impatto nelle economie nazionali, in continua lotta per la sopravvivenza, le famiglie fondatrici che hanno un impatto negativo sul valore aziendale, i livelli di nepotismo superiori alle non-family firms e hanno una scarsa capacità di pianificazione a lungo termine. Inoltre, lo stesso autore ha scoperto come spesso le generazioni successive ai membri fondatori, classificano seconda in termini di scelte la possibilità di portare avanti il business di famiglia.

Da questi risultati si evince come generalmente le family firms siano percepite come tipi di organizzazioni uniche, diverse dalle non-family firms, per i motivi citati sopra l'immagine risulta come uno degli asset fondamentali per il successo stesso dell'azienda.

A supporto di questa visione in cui le risorse interne, e nel caso dell'immagine dell'impresa gli asset intangibili, assumo un peso fondamentale per delineare la direzione futura del business ritengo necessario introdurre la resource based view, essa si concentra sul modo in cui il vantaggio competitivo viene raggiunto e mantenuto nel tempo (Penrose 1959) ed esamina le risorse aziendali idiosincratiche che contribuiscono a sostenere il vantaggio competitivo.

Le risorse uniche delle imprese familiari hanno origine dall'interazione tra famiglia e impresa e sono considerate complesse, dinamiche e intangibili. Inoltre, si afferma che il pacchetto unico di risorse dell'impresa familiare può creare sia vantaggi che svantaggi per l'impresa familiare .

Ad oggi, la ricerca sulle imprese familiari si è sviluppata notevolmente ed è caratterizzata da un'ampia diversità di approcci, tra le risorse possibili, le risorse immateriali sono considerate le più propense a fornire un vantaggio competitivo (Barney 1991).

Sebbene la maggior parte degli autori riconosca che le risorse che rendono uniche le imprese familiari sono intangibili, reputo interessante approfondire il come l'immagine di esse venga percepita dal punto di vista dei loro dipendenti, come essi percepiscono differentemente le family firms dai business non familiari, avendo una visione interna ad esse. Lo scopo di questa trattazione è quello di trarre una migliore comprensione di come le family firms siano percepite da questa categoria di individui.

Perché le percezioni dei dipendenti delle family firms sono rilevanti? Per tre ragioni:

1. I dipendenti rappresentano la più grande fonte di vantaggio competitivo per le family firms, perciò sapere cosa essi pensano riguardo le imprese familiari in cui operano può risultare utile al fine di pianificare un migliore allineamento tra gli obiettivi personali di essi e quelli aziendali al fine di migliorarne l'engagement e di conseguenza le performance. Inoltre, sono gli stessi dipendenti una delle fonti principali del mantenimento e della diffusione della reputazione aziendale.
2. Le informazioni riguardo come i dipendenti percepiscono le aziende familiari in cui operano può offrire spunti a quest'ultime, su come risultare più attrattive sul mercato del lavoro e di conseguenza su come attrarre il futuro pool di potenziali dipendenti che sarà responsabile di portare avanti il business nelle prossime generazioni.
3. Esiste attualmente una letteratura limitata con un focus sull'immagine che i dipendenti delle family firms hanno dell'azienda in cui operano in confronto a quella dei business non familiari

Domanda di ricerca

Le seguenti domande di ricerca sono state analizzate:

Come l'asset intangibile rappresentato dalla reputazione di una family firms può costituire un driver del vantaggio competitivo? Che azione si possono intraprendere al fine di migliorarla?

Applicando il framework della resource-based view e quindi considerando l'immagine della firms come un asset intangibile essenziale nel delineare il successo aziendale, il confronto sull'immagine delle family firms rispetto ai business non familiari è stato analizzato attraverso la percezione dei dipendenti delle family firms mediante un questionario che verteva su molteplici aree di interesse con il fine di ricostruire un quadro completo della reputazione aziendale:

1. Apertura al cambiamento
2. Talent management
3. People management
4. Performance finanziarie delle Family firms.
5. Problematiche con la proprietà.

2) Review della letteratura

la Resource-Based view è una teoria che ha riscosso particolare successo nell'ambito della ricerca sulla strategia d'impresa. Questa teoria sostiene che il fondamento del vantaggio competitivo siano le risorse possedute dall'azienda. attraverso questa visione si valorizzano come tool essenziali della competizione tra imprese non specificatamente i prodotti venduti/prodotti quanto le strutture più radicate che consentono la prosecuzione del core business e che vengono chiamate risorse e competenze. Numerose Firms invece di concentrarsi sul prodotto, preferiscono focalizzarsi sullo sviluppo delle competenze e delle capacità, vitali per arrivare alla concretizzazione di quel particolare prodotto, ma sicuramente necessarie per affrontare sfide future e per poter soddisfare il cliente sul lungo termine.

Numerose ricerche si sono focalizzate nella definizione degli assunti di base di questo filone teorico e le connessioni da questo sostenute tra il vantaggio competitivo e i concetti basilari. Il capitolo iniziale verterà su una revisione di questo framework teorico evidenziandone i punti cardine.

2.1) Resource-based view

La Resource-Based View è un framework teorico della strategia d'impresa che si fonda sulle risorse possedute dall'azienda, la sua diffusione avviene negli anni 90. La teoria riconosce le fondamenta del vantaggio competitivo nelle risorse possedute e nelle capacità che ha la firm di svilupparle nel tempo. L'idea alla base afferma che ogni tipo di vantaggio competitivo ha radice nelle risorse possedute dalla firm, nella sua struttura e nel know how produttivo.

Nei primi anni Novanta l'attenzione fu focalizzata maggiormente sulle posizioni assunte dalle firm rispetto al rispettivo settore, dando per assodato la loro risposta a cambiamenti della domanda di mercato. Porter negli stessi anni struttura un'analisi del settore a partire dalla scelta del mercato e conseguentemente dalle risorse disponibili internamente.

Nei primi anni Ottanta, seguendo le teorie di Penrose^{iv} che definiscono l'impresa come "una collezione di risorse", si affermò la convinzione che il successo di un'impresa fosse dipeso dalla capacità di produrre e sfruttare competenze uniche difficilmente replicabili dai competitor. Essa si distingue dalle precedenti sotto diversi punti di vista, in primis punta ad identificare i punti di forza della firm e in seguito sceglie dove posizionarsi nel mercato spostando l'attenzione dall'esterno verso l'interno. Canalizzando una maggiore attenzione su ciò che la firm sa fare attualmente e potenzialmente creando così un solido vantaggio competitivo.

Sorge la necessità di un vantaggio competitivo che duri e permanga nonostante le pressioni del mercato, inoltre esso non deve essere replicabile dalla concorrenza. La Resource-based View

differisce dalle altre teorie perché correla direttamente la performance aziendali ai fattori interni specifici della firm e analizza come differenti firms che operano nello stesso settore e condizioni analoghe abbiano performance molto differenti tra di loro, per fare ciò viene analizzato il processo interno di creazione delle risorse e il loro successivo impiego.

Secondo questa logica performance diverse in condizioni analoghe sono date da risorse migliori possedute e dalla loro combinazione che genera un output unico. Risulta evidente che quindi per raggiungere un vantaggio nel settore in cui si opera non è necessario copiare altri concorrenti ma invece focalizzarsi sulle risorse possedute e come sfruttarle al meglio.

Le risorse possedute sono il potenziale primordiale che si esprime in vantaggio competitivo aziendale solo quando esse sono ricombinate in una maniera efficace.

Le risorse dell'impresa:

Nella resource-based view le risorse sono la fonte primaria del vantaggio competitivo: esse rappresentano il punto centrale della strategia. Alcuni ricercatori della tematica presentano definizioni di risorse analoghe: le risorse sono classificate come stock di fattori disponibili che sono posseduti dalla firm^v, come i beni propri dell'impresa che sono difficili da replicare (know-how, beni materiali, capitale umano, e fattori tangibili e intangibili) che la rendono in grado di produrre beni con un valore rilevante per il mercato in cui opera l'impresa^{vi}, Barney (1991) definisce risorse i fattori controllati dalla firm che le permettono di elaborare e attuare una strategia. Secondo Grant (1996) possiamo racchiudere le risorse in tre grandi macrocategorie: intangibili, tangibili e il capitale umano.

Le risorse tangibili:

Sono le più semplici da individuare e da analizzare: sono risorse materiali, come gli immobili, i macchinari etc; questa tipologia può risultare essenziale per la strategia aziendale scelta anche se facilmente replicabili in quanto disponibili sul mercato alla portata dei competitor. A sua volta le tangibili possono essere suddivise in fisiche e finanziarie, le finanziarie, includono qualunque forma di capitale apportato all'impresa da parte dei suoi stakeholders, le fisiche sono gli asset materiali usati nei processi di produttivi o utili alle attività di supporto.

Le risorse intangibili:

Sono poco estraibili dai dati economici e finanziari della firm, tra essi troviamo l'immagine, la fiducia, l'organizzazione aziendale, la conoscenza, il marchio. si tratta di risorse che per natura sono difficilmente replicabili, spesso sono in quantità scarsa sui mercati, perciò il loro approvvigionamento è limitato da parte dei competitor. Una parte di esse è rappresentato dalla reputazione della firm, ossia l'insieme delle percezioni che gli stakeholders esterni (ambiente, mercato, clienti) e interni (dipendenti) maturano. Nel presente mercato le risorse immateriali stanno

determinando un ruolo vitale ai fini del successo aziendale, in particolare quando il loro uso le porta ad acquisire valore nel tempo e non svalutare.

Le risorse umane:

Includono tutte le skills possedute dai dipendenti della firm, sono durevoli nel tempo e sviluppate attraverso una specifica formazione e apprendimento. Risulta difficile quantificare il loro effettivo valore ma attraverso il framework della resource-based view si può comprendere come siano fondamentali per il vantaggio competitivo della firm.

2.2) RBV applicata alle Family firms

Descriviamo le risorse aziendali delle family firms come la "familiness" di una determinata azienda. Più specificamente, la familiness è definita come l'insieme unico di risorse che una particolare azienda possiede a causa dell'interazione dei sistemi tra la famiglia, i suoi singoli membri e l'azienda.

Questa definizione di famiglia fornisce una prospettiva unificata dei sistemi sulle capacità di rendimento delle imprese familiari e sul vantaggio competitivo. Tutti gli studi di ricerca che utilizzano il modello delle risorse della famiglia hanno intrinsecamente funzioni oggettive che riguardano le prestazioni del sistema piuttosto che le prestazioni delle singole parti del sistema. È corretto concludere, quindi, che la ricerca sulla performance dovrebbe concentrarsi sull'identificazione della familiness di un'impresa e sulla valutazione del suo impatto sulle sue capacità strategiche, piuttosto che sulla valutazione di come le imprese familiari (qualunque sia la definizione) possono o meno avere un vantaggio competitivo.

Questo approccio consente ai ricercatori di indagare l'intero continuum della forma familiare di organizzazione aziendale, da quelli con proprietà familiare consolidata e più generazioni di gestione familiare a quelle aziende che hanno il controllo della proprietà familiare e input di gestione strategica solo a livello di consiglio. Non sono necessarie distinzioni di definizione perché la valutazione della familiarità dell'azienda crea i criteri di ricerca per mettere in relazione i risultati delle prestazioni con le caratteristiche dell'azienda.

Questa RBV fornisce il quadro teorico e di ricerca per esplorare il comportamento organizzativo delle imprese familiari normalmente confinato alla categoria aneddotica. I fenomeni dipendenti dal percorso associati alle condizioni storiche uniche di un'azienda creano risorse imperfettamente imitabili, come la cultura organizzativa della famiglia basata sul valore, una particolare posizione geografica/risorsa storica o la reputazione di un'azienda. Fenomeni come processi decisionali informali e formali profondamente radicati nella gestione familiare, il tutoraggio relazionale tra genitori e figli e le relazioni con gli stakeholder che le famiglie hanno all'interno della loro catena di

approvvigionamento sono esempi di risorse socialmente complesse che si trovano più spesso nelle imprese familiari. La categoria più ironica del vantaggio in termini di risorse riscontrata nelle imprese familiari è quella associata all'ambiguità causale.

L'ambiguità causale esiste quando il legame tra le risorse controllate da un'impresa e il vantaggio competitivo sostenuto di un'impresa non è completamente compreso. Le aziende familiari possono disporre di numerose risorse basate sull'intuizione che non vengono prese in considerazione nella valutazione quotidiana del loro vantaggio competitivo (che può essere la ragione per cui il successo dell'azienda familiare sembra così inspiegabile in primo luogo).

Queste risorse causalmente ambigue vengono alla luce solo durante periodi di cambiamento e anche allora possono essere identificate solo quando c'è un'analisi sistematica del cambiamento che ha avuto luogo.

Vale la pena menzionare due importanti esempi di cambiamento idiosincratico delle risorse durante la transizione. Primo, quando le aziende subiscono passaggi generazionali, i lenti ma significativi cambiamenti delle risorse includono informazioni ed esperienza, stile di gestione, relazioni con gli stakeholder e così via. L'altro, dopo l'acquisizione di un'impresa familiare ad alte prestazioni, i cambiamenti tendono ad essere più radicali e includono la cultura aziendale, lo stile di gestione, i controlli, le relazioni con gli stakeholder, tra gli altri. In entrambi i casi, i nuovi gestori / proprietari non tengono conto del modo in cui le risorse precedenti fornivano un vantaggio.

In entrambi i casi, la familiness dell'azienda è cambiata, determinando un cambiamento nelle capacità di prestazione dell'azienda. Si potrebbe condurre una ricerca interessante su queste situazioni di cambiamento per valutare, post hoc, quali erano le risorse familiari prima del cambiamento e come queste risorse avrebbero potuto essere collegate al vantaggio competitivo.

I risultati possono rivelare antecedenti vantaggi che possono essere usati ex ante come parte dei futuri processi di cambiamento. È anche importante notare che non tutte le risorse o la famiglia di un'azienda forniscono un vantaggio competitivo in tutti i casi. Risorse preziose ma comuni possono garantire la sopravvivenza attraverso la parità competitiva ma potrebbero non fornire un vantaggio competitivo sostenibile. Anche quanto rara deve essere una risorsa per generare un vantaggio competitivo è una domanda interessante.

In generale, tuttavia, finché il numero di imprese che hanno una data risorsa è inferiore alla domanda della risorsa, la risorsa conserva il potenziale per fornire un vantaggio competitivo^{vii}.

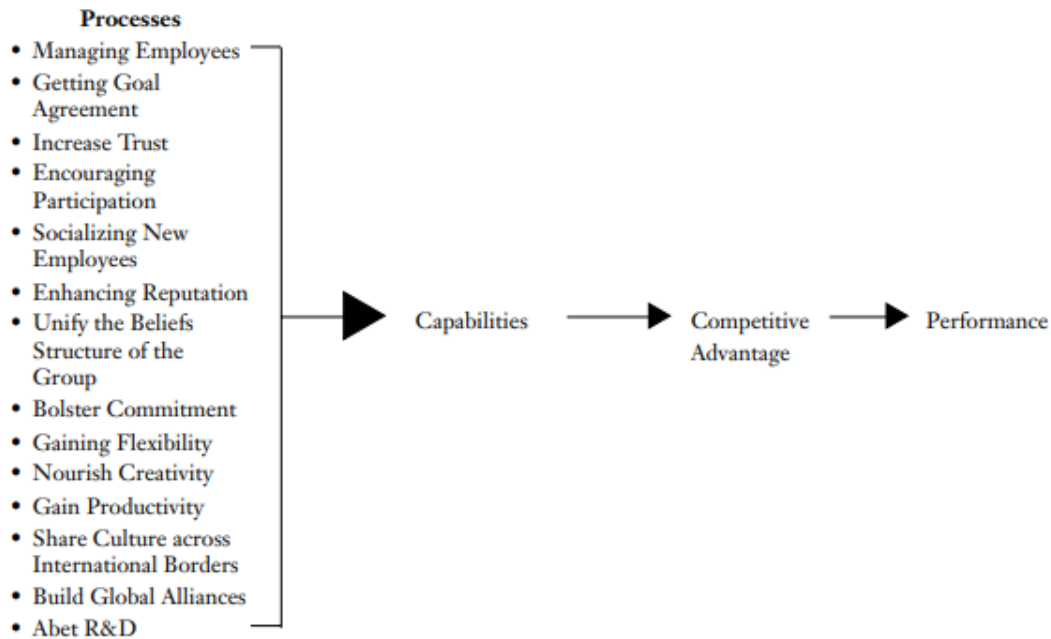
Altrettanto importante è che il pacchetto familiare di risorse deve essere gestito e mantenuto se si vuole ottenere un vantaggio. Il modello RBV di Grant^{viii} indica che l'identificazione delle risorse e l'investimento per rifornirle, aumentarle e aggiornarle è una parte fondamentale dei processi organizzativi a lungo termine di un'impresa.

Ci riferiamo alla componente della familiness di un'azienda che fornisce loro un vantaggio familiare e che consente loro di offrire prodotti che gli altri non possono eguagliare e che i clienti preferiscono, come la loro "famiglia distintiva". Sono le condizioni e gli antecedenti della famiglia distintiva che i ricercatori devono infine identificare. Quando la familiness di un'azienda non viene valutata e gestita, o un'azienda non investe nel ricostituire, aumentare e migliorare la propria familiness come risorsa preziosa, può rapidamente diventare un ostacolo familiare. Ci riferiamo a questo ostacolo come alla "familiness costringitiva" di un'impresa familiare.

Non è corretto concludere che la familiness costringitiva di un'impresa sia semplicemente l'opposto della sua famiglia distintiva. Le risorse familiari di un'azienda devono essere valutate sistematicamente per determinare l'impatto individuale di una data risorsa sulla performance dell'azienda.

Il RBV, quindi, stabilisce un quadro strategico per valutare le risorse, le capacità, i processi organizzativi, le caratteristiche aziendali, le informazioni, la conoscenza e così via idiosincratiche delle aziende che hanno l'influenza sistemica della famiglia. Identificando queste risorse prodotte sistematicamente come la familiarità dell'azienda, i ricercatori possono valutare l'intero continuum delle imprese familiari, collegando le risorse specifiche della famiglia ai risultati delle prestazioni. Questo percorso evita risultati generici che spesso suscitano risposte ciniche; elimina l'enigma della definizione di un'azienda "familiare" e consente una prospettiva di prestazioni unificata dei sistemi; e infine sposta la discussione sul vantaggio dell'impresa familiare in un'area di ricerca ben definita.

Figure 2. Family Business Processes Available as Family Firm Resources



ix

2.3) Il framework caratteristico dei family business, gli intangibili:

Riteniamo che guardare la resource-based view attraverso la lente delle risorse intangibili sia particolarmente utile per lo studio delle imprese familiari. Le imprese familiari possiedono alcune risorse immateriali derivanti dall'interazione tra impresa e famiglia che hanno le caratteristiche necessarie per fornire un vantaggio competitivo duraturo rispetto alle imprese non familiari.

Le imprese familiari sono considerate uniche rispetto alle loro controparti non familiari per quanto riguarda le loro risorse e capacità. Le loro risorse tangibili possono essere paragonabili a quelle delle imprese non familiari, ma le caratteristiche delle risorse immateriali dell'impresa familiare sembrano essere piuttosto distintive. Alcuni di questi "intangibili" sono riuniti sotto il concetto di "familiness"^x, i ricercatori suggeriscono che la "familiness" derivi dall'interazione tra la famiglia e l'azienda e si riferisce a una serie di risorse uniche.

Il legame tra sistema famiglia e sistema impresa può essere letto, in chiave positiva, in un'ottica di potenziamento: l'impresa conferisce potere e unitarietà alla famiglia e la famiglia, a sua volta, restituisce solidità e continua energia all'impresa. Questo scambio continuo innesca un circuito a beneficio del sistema famiglia-impresa nel suo insieme, facilitandone la strada verso il successo. Nella famiglia, a causa dell'esistenza di legami indissolubili, i membri di essa condividono la capacità di rispettare gli obblighi reciproci e sostenersi a vicenda per promuovere il bene comune.

Questo atteggiamento viene trasposto dall'ambito familiare all'interno dell'ambito aziendale, permettendo alle imprese familiari di affrontare il cambiamento di necessità, doveri e responsabilità che, nel tempo, pongono in continua discussione l'assetto organizzativo.

I membri dell'eco-sistema famiglia-impresa sono maggiormente in grado, rispetto a quelli di altre tipologie di imprese, di modificare il loro modo di pensare in maniera flessibili per fronteggiare nuovi sfide e compiti, mantenendo un allineamento tra le aspettative personali e i compiti aziendali. Per quanto l'orientamento di lungo termine, ci si riferisce alle famiglie che attuano strategie focalizzate ad una crescita di lungo termine piuttosto che il raggiungimento di risultati nel breve termine che potrebbero compromettere negli anni la solidità aziendale.

La ricerca di un equilibrio di lungo termine, oltre ad evitare speculazioni avventate, serve ad evitare che si possa compromettere la reputazione familiare, e quindi compromettere il passaggio generazionale di un'impresa forte e competitiva alle generazioni successive.

L'obiettivo perseguito dalle famiglie che intraprendono un'attività imprenditoriale non riguarda soltanto l'ottenimento dei profitti, quanto, invece, la preservazione e il miglioramento delle condizioni di vita dei membri della famiglia.

Con riguardo alla tradizione, ci riferiamo ad un'impostazione di pensiero comune, un complesso di valori e modelli comportamentali e caratteristiche che ogni generazione apprende dalla precedente e trasmette alle generazioni successive.

Sirmon^{xi} identifica quattro risorse come componenti della "familiness": capitale umano, capitale sociale, capitale di sopravvivenza e struttura di governance. Altre risorse intangibili familiari sono state identificate sotto la nozione di "capitale familiare": canali di informazione, obblighi e aspettative, reputazione, identità e infrastrutture morali.

Focalizzandosi sulle relazioni familiari, il concetto di "capitale sociale familiare" può essere aggiunto alla lista. Tuttavia, non esiste una definizione generalmente accettata per ciò che denotano i così definiti "intangibili". Inoltre, i concetti di intangibles e di capitale intellettuale mostrano somiglianze e nella pratica sono usati in modo intercambiabile. Per studiare le risorse intangibili, dobbiamo essere in grado di identificarle e classificarle. Pertanto, sono state sviluppate numerose classificazioni per le risorse immateriali.

Nessuna di queste classificazioni, tuttavia, è ampiamente accettata, Johanson, Mårtensson e Skoog^{xii} hanno costruito una panoramica di queste classificazioni, identificando quattro tipi di classificazioni esistenti per risorse intangibili:

- (1) La più comune, secondo Johanson et al. (2001), sono state le classificazioni basate su due gruppi opposti, Sebbene storicamente la distinzione tra asset intangibili e capitale intellettuale sia stata vaga, intangibles è un termine più ampio del solo capitale intellettuale.
- (2) una classificazione a tre vie in capitale umano, di mercato e struttura (ad esempio, Petrash 1996)
- (3) una classificazione degli investimenti in ricerca e sviluppo, software, marketing e organizzazione (ad esempio, OCSE 1992)
- (4) una classificazione che distingue le risorse di competenza dalle risorse intangibili relazionali (ad esempio, Haanes e Lowendahl 1997).

Gli studiosi citati concludono che la scelta per una classificazione degli intangibili dipende dal tipo di impresa e dovrebbe essere fatta in funzione di come vengono identificati i driver di performance dell'impresa.

Diversi autori (Habbershon e Williams 1999; Sirmon e Hitt 2003) sostengono che le risorse distintive delle imprese familiari derivano dall'interazione tra la famiglia, i suoi singoli membri e l'azienda. Dubitiamo che le risorse immateriali risultanti da questa interazione siano misurabili dalla quantità di denaro investita in ricerca e sviluppo, software, marketing o organizzazione.

Il tipo 4 riguarda le risorse immateriali basate su risorse relazionali e competenze come database e tecnologia specifici del cliente. Le risorse relazionali includono, ad esempio, la reputazione e la fedeltà del cliente, che sarebbero utili per classificare le risorse immateriali che sono distintive per le imprese familiari.

2.4) La reputazione nelle Family firms:

La reputazione rappresenta l'intangibles al centro della nostra analisi, in cui Driver della performance dell'impresa familiare è l'immagine dell'azienda stessa. La reputazione di un'impresa può essere definita come la rappresentazione percettiva delle azioni passate e delle prospettive future di un'azienda che descrive l'appello generale dell'azienda a tutti i suoi componenti chiave rispetto ad altri principali rivali^{xiii}. Non c'è dubbio che una reputazione favorevole sia vantaggiosa per un'azienda e fornirà un vantaggio competitivo.

Numerosi autori considerano la reputazione dell'impresa familiare come una risorsa che può portare a un vantaggio competitivo duraturo. Secondo Aronoff e Ward^{xiv}, la reputazione dell'azienda familiare è una base per la sopravvivenza e la prosperità. Una recente ricerca di Craig et al. (2008) suggerisce anche che la promozione di un'identità di impresa familiare presso i clienti ha un'influenza positiva sulla performance dell'azienda.

Numerosi autori descrivono il tipo di reputazione spesso associata alle imprese familiari, le imprese familiari sono percepite come più affidabili di altre perché i clienti spesso conoscono sia la generazione più anziana che quella attuale dei membri della famiglia attivi nell'impresa familiare. In questo caso, l'impresa familiare può godere della fiducia dei clienti basata su una relazione a lungo termine, quindi non sorprende che molte aziende promuovano la natura familiare della loro attività. Johnson e Johnson, ad esempio, una grande azienda multinazionale specializzata in prodotti e servizi per la salute dei consumatori, sottolinea nella sua campagna pubblicitaria che sono cresciuti da un'azienda familiare e che sono una famiglia di aziende che si prende cura di tutte le famiglie. Inoltre, a volte si dice che le imprese familiari abbiano la reputazione di essere meno rischiose di fare affari con (Short et al.2009) perché la famiglia è solitamente la principale proprietaria, quindi il fallimento avrebbe un alto costo personale.

La quota di proprietà solitamente elevata combinata con la posizione di gestione che i proprietari di controllo potrebbero avere può comportare un alto rischio personale nelle imprese familiari private, specialmente nelle aziende di prima generazione.

Le ricerche suggeriscono che le imprese familiari accetteranno anche un rischio più elevato di prestazioni finanziarie inferiori (chiamato rischio di rendimento dagli autori), al fine di mantenere il controllo familiare. Tuttavia, questi autori affermano anche che le imprese familiari prenderanno decisioni strategiche meno rischiose, che chiamano rischio di avventura. Pertanto, i proprietari di imprese familiari non vogliono intraprendere progetti con un'elevata varianza dei possibili risultati a causa dell'elevata perdita personale in caso di fallimento. Poiché il rischio di fallimento è una delle preoccupazioni più importanti per i clienti, i fornitori e le banche, potrebbero percepire le imprese familiari come meno rischiose. Inoltre, gli amministratori delegati, i proprietari e i dipendenti familiari delle imprese familiari potrebbero attribuire grande importanza alla reputazione dell'azienda familiare.

Si trova comunemente che il mandato medio di CEO è più lungo nelle imprese familiari rispetto alle imprese non familiari, mentre gli amministratori delegati di imprese non familiari potrebbero vedere il loro lavoro come un obiettivo a breve termine, gli amministratori delegati delle imprese familiari hanno maggiori probabilità di vedere la loro posizione come un impegno a lungo termine, quindi sarebbe più importante per loro assicurarsi che l'impresa familiare abbia una reputazione positiva. Questo pensiero a lungo termine vale anche per l'azienda familiare nel suo complesso (Ward e Aronoff 1991) perché i proprietari di imprese familiari generalmente vogliono che l'attività di diverse generazioni familiari e una buona reputazione è un buon investimento per il futuro.

Anche gli azionisti di famiglia che non sono strettamente coinvolti con l'azienda possono essere orgogliosi di essere comproprietari dell'azienda di famiglia (Thomas 2009). Inoltre, l'associazione

del cognome con il prodotto o servizio può fornire motivazione per mantenere e migliorare la sua qualità, il che porterà probabilmente a un maggiore grado di fiducia e una migliore reputazione. Hoffman et al. (2006) discutono la reputazione come una dimensione del "capitale familiare" poiché i forti legami nelle imprese familiari possono portare a una maggiore consapevolezza collettiva tra i suoi dipendenti^{xv}. A sua volta, questo crea obblighi e aspettative che migliorano la sua reputazione e creano così un potenziale vantaggio competitivo sostenuto.

Le imprese familiari sono definite come società socialmente responsabili, affidabili e orientate al cliente con solide connessioni con le loro comunità. In generale, queste imprese sono considerate buone imprese cittadine della comunità di cui fanno parte .

Gli stakeholder spesso riflettono la cultura e l'attenzione a lungo termine delle aziende familiari. Le imprese familiari sono quindi viste come durevoli e abbastanza stabili nel tempo, anche se queste caratteristiche sono talvolta percepite negativamente, come l'inattività. Le aziende familiari sono state considerate negativamente dai clienti di settori particolari, a causa della limitata selezione di prodotti, della riservatezza e del mantenimento di prezzi elevati rispetto alle società non familiari. Tra le altre caratteristiche ritenute più positive, le aziende a conduzione familiare sono note come autentiche microimprese, che operano su un mercato regionale. Sono anche visti dai potenziali dipendenti, come aziende redditizie e competitive con una leadership socialmente responsabile, tuttavia, lo svantaggio delle imprese familiari sono le strutture organizzative meno formalizzate e le prospettive di carriera limitate per i membri non familiari .

Tuttavia, la ricerca di Botero (2014) indica che di solito le aziende familiari più piccole sono fortemente legate alle imprese familiari come percezioni negative dei datori di lavoro.

La maggior parte dei ricercatori che esplorano le relazioni con le imprese familiari chiede agli intervistati di offrire le loro opinioni personali sulle imprese standard a conduzione familiare e gestite senza fornire alcuna descrizione specifica di come hanno concettualizzato le imprese familiari per il loro studio.

Krappe et al. (2011) hanno scoperto le diverse percezioni tra piccole e grandi aziende familiari. Mentre quest'ultima è vista come estremamente competitiva e redditizia, le piccole imprese familiari sono solitamente viste come inefficienti o organizzate in modo gerarchico.

Inoltre, le imprese familiari sono meno attraenti per gli individui in cerca di lavoro a causa delle dimensioni ridotte dell'azienda, correlata a minori opportunità di lavoro. Tuttavia, qualità che includono responsabilità sociale, affidabilità, orientamento al cliente e integrazione locale possono descrivere sia le piccole che le grandi imprese familiari.

D'altra parte, Blodgett, Dumas e Zanzi (2011) hanno osservato che quando si confrontano le immagini rappresentate nei piani aziendali, le aziende familiari statunitensi danno la priorità

all'affidabilità e all'integrità, mentre le imprese familiari multinazionali promuovono la globalizzazione, l'ambientalismo e la responsabilità sociale. Le imprese familiari malesi sono caratterizzate come riservate e altamente restrittive (Othman et al., 2011).

Di conseguenza, i dati empirici relativi all'impatto della cultura sembrano essere inconcludenti. Inoltre, gli atteggiamenti degli stakeholder nei confronti delle aziende familiari sono influenzati dalle loro qualità, comprese le loro esperienze personali, il loro livello di istruzione raggiunto e i loro vari tratti della personalità (Hauswald et al., 2016). Lo studio condotto da Hauswald et al. (2016) hanno mostrato che i candidati interessati alle imprese familiari sono quelli attenti ai bisogni degli altri e che danno la priorità alla sostenibilità piuttosto che coloro che sono disposti a cambiare e perseguire il miglioramento di sé. In effetti, gli atteggiamenti derivano evidentemente da circostanze finanziarie. Le imprese familiari tendono ad essere più attraenti per i candidati a un lavoro in crisi. La stabilità dell'azienda diventa essenziale per gli stakeholder (Krappe et al., 2011). L'immagine delle aziende familiari continua ad essere una guida preziosa per i dipendenti con alti livelli di incertezza.

2.5) Relazione tra corporate reputation e Dipendenti:

La visione del vantaggio competitivo basata sulla resource-based view spiega come la reputazione generi questo rendimento superiore: una reputazione favorevole è una risorsa preziosa che è difficile da imitare; quindi, le aziende rivali non sono in grado di competere con successo^{xvi}. Altre risorse che hanno valore e sono difficili da imitare includono il capitale umano e il know-how dei dipendenti. Insieme, questi beni immateriali costituiscono uno strumento potente e unico in grado di creare un vantaggio competitivo sostenibile. Carmeli e Tishler (2004)^{xvii} mostrano che il capitale umano e le capacità manageriali contribuiscono alla performance organizzativa, insieme alla reputazione organizzativa percepita.

Una relazione chiave che non è stata esplorata è la misura in cui i dipendenti, compreso il management, possono contribuire alla gestione della reputazione aziendale. La reputazione è il risultato della leadership manageriale e degli sforzi concertati di tutti nella società.

Consideriamo come queste due potenti risorse intangibili, reputazione aziendale e dipendenti, costituiscano una combinazione unica per creare un vantaggio competitivo sostenibile. Il nostro

obiettivo è indicare come i dipendenti siano il collegamento chiave per un'efficace gestione della reputazione aziendale in termini di miglioramento del valore per l'azienda.

I risultati di un'indagine esplorativa indicano una mancanza di parametri relativi alla reputazione nella valutazione e negli incentivi aziendali, evidenziando le opportunità per le aziende che considerano questa priorità strategica. Insieme a una crescente consapevolezza dei dipendenti come beni immateriali chiave, gli strateghi aziendali devono confrontarsi con una crescente consapevolezza della necessità di misurare e gestire la reputazione aziendale.

La reputazione aziendale riflette tutte le componenti di una considerazione duratura e coerente che si traduce in vantaggi quali maggiori entrate, vantaggio sui concorrenti e persino una forte fedeltà al marchio. La reputazione aziendale è molto più che l'immagine aziendale o l'identità aziendale.

Riconoscendo il ruolo sinergico che i dipendenti possono svolgere nel posizionamento complessivo della reputazione aziendale, il management può ottenere risultati significativi in termini di soddisfazione degli obiettivi strategici aziendali e di generazione di vantaggio competitivo sostenibile.

Poiché la reputazione aziendale è un composto basato sul valore che include attributi commerciali, compliance e responsabilità sociale (Jackson, 2004)^{xviii}, lo è fondamentale per valutare i modi in cui interagisce con le molte aree di un'organizzazione. La gestione efficace della reputazione può produrre una serie di vantaggi che si traducono in strategie strategiche a lungo termine vantaggio. Allo stesso modo, una volta creata una reputazione, la percezione può essere difficile da cambiare nelle menti dei dipendenti e del pubblico.

La Fig. 1 illustra questa relazione proposta. I dipendenti sono il primo passo nel processo di gestione della reputazione aziendale; dopo tutto, non è possibile creare un prodotto di qualità o fornire un servizio di qualità senza gli sforzi dei dipendenti. Le scorecard e gli incentivi ad essa associati che costituiscono un sistema di controllo di gestione che facilita l'assistenza dei dipendenti nella gestione della reputazione aziendale. Con una reputazione favorevole, le aziende dovrebbero godere di una performance aziendale positiva.

Poiché i dipendenti e la reputazione aziendale sono risorse uniche che, insieme, dovrebbero essere difficili da imitare, il risultato di questa sinergia dovrebbe generare un vantaggio competitivo sostenibile. Come accennato in precedenza, è stato dimostrato che il capitale umano e le capacità manageriali contribuiscono alla performance finanziaria dell'azienda, così come la reputazione organizzativa percepita (Carmeli & Tishler, 2004)^{xix}. Se queste risorse sono singolarmente importanti nella creazione di ritorni finanziari positivi, insieme possono formare una combinazione davvero distinta che è ancora più difficile da imitare per i concorrenti. Pertanto, da un punto di vista

basato sulle risorse, il mix di dipendenti e iniziative di gestione della reputazione aziendale può produrre una posizione ancora più forte in termini di vantaggio competitivo.

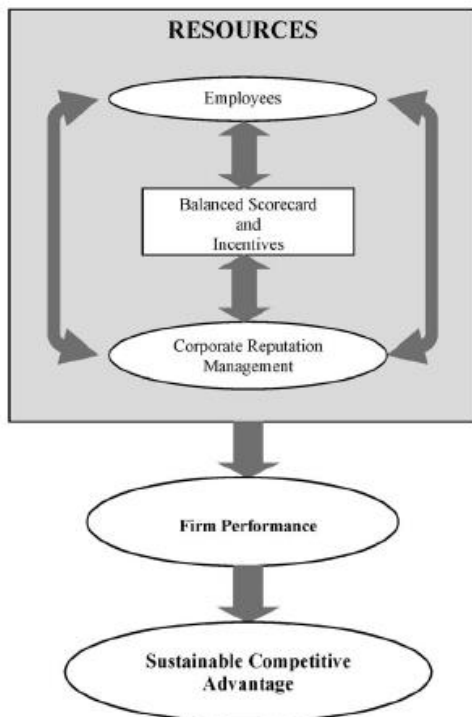


Figure 1 Proposed impact of employees on sustainable competitive advantage.

xx

La reputazione aziendale è una risorsa duratura che può essere gestita attraverso gli sforzi, l'impegno e le capacità uniche dei dipendenti. I dipendenti sono il primo passo nella sequenza di gestione della reputazione aziendale per portare a prestazioni finanziarie superiori e, infine, a un vantaggio competitivo duraturo. Per prima cosa discutiamo l'importanza della reputazione aziendale nella creazione di valore per l'azienda, quindi consideriamo la necessità di gestirla in modo proattivo.

Sia Wilson che Gotsi^{xxi} (2001) sottolineano l'importanza dei dipendenti nello sviluppo dell'immagine aziendale in una risorsa aziendale. Una caratteristica fondamentale di questa relazione è il modo in cui la cultura dell'organizzazione influenza la percezione dell'immagine aziendale da parte del dipendente. Una volta stabilita l'identità aziendale, si forma un'immagine aziendale che influisce sulla reputazione aziendale. Una cultura che valorizza e promuove il mantenimento della reputazione aziendale influenzerà la percezione dell'immagine dell'azienda da parte del dipendente. Questa è una specie di profezia che si auto avvera. La percezione è, quindi, un ingrediente essenziale per lo sviluppo e il mantenimento di una reputazione aziendale. Se i dipendenti non apprezzano la reputazione dell'azienda, come può essere comunicata al pubblico una reputazione positiva? La cultura aziendale e la comunicazione organizzativa sono essenziali per

creare un ambiente in cui il dipendente valorizzi la reputazione e si identifichi con l'organizzazione nel supportare la visione aziendale.

Roberts e Dowling (2002)^{xxii} hanno trovato prove che una buona reputazione aziendale si traduce in maggiori profitti nel tempo. Se la reputazione di una società potesse avere un tale impatto sulle prestazioni finanziarie, dovrebbe essere gestita attivamente all'interno dell'organizzazione. Sebbene l'amministratore delegato possa essere il responsabile ultimo in quanto custode della reputazione dell'azienda (Jackson, 2004)^{xxiii}, i dipendenti sono il canale attraverso il quale viene gestita la reputazione. Sono l'interfaccia principale con clienti, fornitori e altri partner chiave e le loro azioni, sia positive che negative, possono influenzare il modo in cui l'azienda viene percepita.

Ogni volta che un dipendente pronuncia un commento sulla sua azienda in un contesto pubblico, ha il potenziale per influenzare la reputazione aziendale attraverso la percezione personale dell'azienda che esso possiede.

Considera quanto siano dannosi i commenti scontenti dei dipendenti per le compagnie aeree in tempi di crisi finanziaria e negoziati con i sindacati. Se il pubblico percepisce che i dipendenti hanno poca fiducia nel proprio datore di lavoro, perché dovrebbero essere incoraggiati ad acquistare prodotti o servizi dall'azienda? Valuta anche l'efficacia dei sondaggi che sollecitano le opinioni dei dipendenti sulla qualità del loro posto di lavoro. Materiale pubblicato che mostra come le aziende valutano in sondaggi come "Best Places to work"

In uno studio sul campo che coinvolge interviste con consulenti nel Regno Unito, Gotsi e Wilson (2001) ha trovato un forte sostegno per il ruolo chiave che i dipendenti svolgono nella gestione della reputazione aziendale. I dipendenti erano visti come la prima interfaccia con i clienti per mantenere l'identità creata dall'azienda. Inoltre, i consulenti intervistati hanno indicato la convinzione che il comportamento dei dipendenti debba rimanere coerente con l'immagine che l'azienda sta proiettando e la reputazione desiderata che l'organizzazione sta cercando di raggiungere. È stato inoltre rivelato che il modo migliore per incoraggiare tale comportamento è attraverso pratiche di risorse umane che coinvolgono il reclutamento di dipendenti impegnata nella cultura e nella visione dell'organizzazione e nella creazione di sistemi di valutazione e ricompensa per supportare la costruzione di una buona reputazione aziendale.

Un'altra parte importante del processo è stata pensata per essere la formazione e l'educazione dei dipendenti sulla reputazione aziendale. È stato sottolineato che dovrebbero essere predisposti sistemi per monitorare i comportamenti dei dipendenti e per consentire il feedback.

Dopo le precedenti considerazioni in cui è stato analizzato il rapporto tra reputazione dell'azienda e dipendenti e il ruolo di quest'ultimi nella diffusione della reputazione di essa nell'ambiente esterno,

è necessario esplicitare che quando l'insieme dei valori che il dipendente percepisce da parte dell'azienda attraverso la reputazione di essa è in linea con i propri, l'engagement che esso possiede verso il suo lavoro sale drasticamente.

2.6) Engagement dei dipendenti nelle family firms:

Il coinvolgimento dei dipendenti è visto come uno stato mentale positivo, appagante, correlato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento^{xxiv}. Inoltre, Rich et al. (2010) ha definito l'impegno dei dipendenti come un completo dispiegamento delle mani, della testa e del cuore degli individui nelle loro prestazioni lavorative. Tuttavia, il coinvolgimento dei dipendenti è il risultato dell'impegno e del coinvolgimento di un dipendente nel lavoro verso il suo lavoro, i suoi valori e la sua organizzazione^{xxv}. Conoscere le proprie responsabilità rispetto agli obiettivi aziendali, motivare i colleghi a svolgere bene e aspettarsi il successo organizzativo sono identificati come le caratteristiche principali di un dipendente che è impegnato nel lavoro.

Viene considerato come una connessione emotiva positiva dei dipendenti con la propria organizzazione. La visione positiva di un dipendente sull'azienda fa sempre sì che il dipendente si impegni in doveri o compiti al di là della sua responsabilità e anche su base volontaria. Kahn (1990) che per primo ha elaborato il coinvolgimento dei dipendenti, lo vedeva come il controllo dei membri dell'organizzazione per i loro ruoli lavorativi e ha inoltre menzionato che nel coinvolgimento, le persone assumono ed esprimono sé stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante le rappresentazioni di ruolo.

Come risultato della disponibilità di molte definizioni personalizzate, i ricercatori in questo campo non hanno concordato una definizione o il nome del costrutto: molti ricercatori esaminano il costrutto come coinvolgimento dei dipendenti, mentre altri sostengono che dovrebbe essere chiamato impegno lavorativo o impegno lavorativo.

L'impegno dei dipendenti nel lavoro è uno specchio sia della performance finanziaria e non finanziaria dell'azienda che della crescita dell'azienda. Come spiegato nel coinvolgimento della famiglia, la teoria sul campo ha fornito una giustificazione sufficiente sul motivo per cui i dipendenti si impegnano nel loro lavoro e sui loro risultati.

Molti studi hanno evidenziato che il coinvolgimento dei dipendenti è un fattore determinante per le prestazioni dei dipendenti e dell'azienda, le prestazioni dei compiti e anche il comportamento della cittadinanza organizzativa^{xxvi}. Inoltre, suggeriscono che il miglioramento delle prestazioni dei dipendenti dipende principalmente dal coinvolgimento dei dipendenti nel lavoro. Demerouti e Cropanzano (2010) hanno concluso che il coinvolgimento dei dipendenti porta a un miglioramento sia dei dipendenti che delle prestazioni dell'azienda. La stessa conclusione è stata nuovamente

confermata da Mone e London (2010) che elaborano la relazione positiva tra il coinvolgimento dei dipendenti e la performance individuale.

Un "dipendente impegnato" è definito come colui che è completamente assorbito ed entusiasta del proprio lavoro e quindi intraprende azioni positive per promuovere la reputazione e gli interessi dell'organizzazione, ha un atteggiamento positivo nei confronti dell'organizzazione e dei suoi valori. Al contrario, un dipendente disimpegnato può variare da qualcuno che fa il minimo indispensabile al lavoro (noto anche come "coasting"), fino a un dipendente che sta attivamente danneggiando la produzione lavorativa e la reputazione dell'azienda. In effetti, le opportunità di carriera, la reputazione dell'azienda e la retribuzione influenzano in modo significativo il livello di coinvolgimento.

Oggi, le aziende possono costruire un forte coinvolgimento dei dipendenti nei confronti del business se la mission, la visione e la reputazione dell'organizzazione sono supportate dai valori aziendali che sono in linea con quelli dei dipendenti ^{xxvii}. Pertanto, valori forti possono influenzare positivamente il senso di orgoglio di ciascun dipendente nell'appartenenza all'organizzazione. Valori solidi e forti nelle imprese familiari aiutano lo scambio dei dipendenti contrattuali in membri impegnati; questi valori sono più umani, più emotivi e più fondamentali; mentre i valori nelle imprese non familiari sono più transazionali e più influenzati dai risultati.

Inoltre, studi recenti ci mostrano che le imprese familiari sono caratterizzate dal valore della generosità, che può essere visto come valore comportamentale e influenzare il benessere, il potere e la buona gestione. Se diamo uno sguardo alla famiglia stessa, possiamo vedere che si tratta di un gruppo sociale in cui l'altruismo incoraggia i membri della famiglia a prendersi cura l'uno dell'altro. Di conseguenza, le imprese familiari sono molto preoccupate per le altre persone.

Per molti ricercatori, la generosità è una chiave essenziale per le imprese familiari; può aumentare la lealtà e l'impegno di ogni membro del ciclo economico.

Inoltre, il valore dell'umiltà è indispensabile nelle imprese familiari, il che non è il caso imprese non familiari. Questo valore crea un ottimo ambiente ricco di energia emotiva e psicologica, e influenza il benessere del dipendente.

Anche le imprese familiari si differenziano per il valore della comunicazione, che è molto importante perché aiuta i membri ad esprimere i loro bisogni, emozioni e preoccupazioni ad un altro. Di conseguenza, emerge un clima di fiducia dovuto ad una buona comunicazione così come emerge la collaborazione emotiva e mentale che colpisce positivamente l'intera organizzazione. Autori contemporanei hanno riscontrato che le imprese familiari tendono ad aiutare i dipendenti ad essere felici dove come imprese non familiari aiutano i dipendenti a fare solo le cose giuste.

Donthu e Kennett concordano sul fatto che i dipendenti impegnati e coinvolti contribuiscono alla buona qualità dei servizi e alla soddisfazione del cliente.^{xxviii}

Inoltre, i dipendenti coinvolti offrono ai clienti la sensazione interpersonale di creare un ambiente positivo. In questo senso, è molto importante per le famiglie nel mondo degli affari assicurarsi di avere una forza lavoro impegnata che influirà sul benessere dei clienti e dei dipendenti. In diversi studi, i fattori associati al supporto dell'autonomia hanno dimostrato di essere positivamente associati al coinvolgimento dei dipendenti. Allo stesso modo, Reis et al. ha scoperto un collegamento tra autonomia decisionale e parentela con l'aumento del coinvolgimento e dell'impegno dei dipendenti^{xxix} (Tabelle 5 e 6). Inoltre, l'imprenditorialità, l'eccellenza, la qualità e la creatività sono presenti in ogni azienda familiare e influenzano lo spirito di ogni membro in termini di spirito creativo. Kashdan e Roberts (2004) promuovono che la creatività sembra favorire emozioni positive. Inoltre, c'è la necessità di coinvolgere i dipendenti per garantire la qualità e l'eccellenza nel contributo alla soddisfazione del cliente.

In conclusione, quei valori che caratterizzano le imprese familiari differiscono da quelli delle imprese non familiari. In altre parole, i valori delle imprese familiari sono più orientati alle persone e alla collettività che possono sviluppare e aumentare il loro impegno per fare il miglior business e raggiungere obiettivi a lungo termine

Table 5 – Employee engagement variable, psychological climate variable, compensation variable, communication variable in the population working in family firms.

Variables	Mean	Population mean	Scale mean	SD
Employee engagement score (N = 24)	57.67	55.81	45	6.343
Psychological climate score (N = 25)	109.80	104.81	73.5	17.469
Communication score (N = 19)	67.52	71.27	77	11.95
Compensation score (N = 28)	3.51	3.06	2.5	0.875

Table 6 – Employee engagement variable, psychological climate variable, compensation variable, communication variable in the population working in non-family firms.

Variables	Mean	Population mean	Scale mean	SD
Employee engagement score (N = 28)	54.21	55.81	45	5.188
Psychological climate score (N = 28)	100.36	104.81	73.5	13.606
Communication score (N = 18)	75.22	71.27	77	10.24
Compensation score (N = 26)	2.58	3.06	2.5	1.019

Table 7 – Comparison between people working in family firms and people working in non-family firms.

Variables	Mean in family firms	SD in family firms	Mean in non-family firms	SD in non-family firms
Employee engagement score	57.67	6.343	54.21	5.188
Psychological climate score	109.80	17.469	100.36	13.606
Communication score	67.52	11.95	75.22	10.24
Compensation score	3.51	0.875	2.58	1.019

xxx

3) Metodo di Ricerca

3.1) Strumenti:

Ma quali sono i tratti distintivi delle imprese familiari? Ossia, cosa le distingue dalle altre forme oggi esistenti di governance dell'attività produttiva? In assenza di una definizione univoca in letteratura, la scelta spetta a chi scrive, in linea con l'approccio seguito ad esempio basato sul Banco d'Italia, si identifica l'impresa familiare a partire da due connotati:

1. Il controllo, definito come il potere di modificare in maniera decisivo le scelte strategiche intraprese dalla firm (la scelta degli amministratori), da uno o più proprietari della stessa, sia in maniera diretta che tramite altre società che sono a loro volta controllate;
2. deve necessariamente esistere un legame di parentela, e quindi l'appartenenza alla stessa famiglia, tra i proprietari che detengono il controllo

L'esistenza del primo requisito consente di distinguere in modo netto l'impresa familiare dal modello public company, già studiato quasi un secolo fa (Berle, Means 1932) e tuttora prevalente nel modello di corporation americana e anglosassone di grandi dimensioni, in cui cioè la proprietà è polverizzata tra una moltitudine di azionisti e il controllo è messo in pratica dagli stessi manager /amministratori della società.

L'esistenza del secondo requisito, invece, segna la demarcazione netta rispetto a imprese che, pur essendo caratterizzate dalla presenza di una proprietà concentrata e quindi da blockholder in grado di esercitare il controllo societario, sono tuttavia prive di una famiglia di riferimento:

imprese controllate da investitori istituzionali o da altre imprese a loro volta non familiari, imprese a controllo pubblico e anche imprese controllate da una pluralità di persone fisiche senza però legami di parentela.

Un questionario di ricerca è stato sviluppato appositamente per questo studio (vedi Appendice). Il questionario ha lo scopo di interrogare i dipendenti delle family firms sulla reputazione che essi hanno nei confronti delle aziende in cui operano in confronto con i business non familiari, in maniera tale da estrapolare una visione d'insieme sulla reputazione percepita dai dipendenti e conseguentemente agire su essa al fine di ottenere un vantaggio competitivo.

un sono state sondate varie aree di interesse che possono aiutare a ricostruire un quadro complessivo della reputazione posseduta.

- People Management
- Talent Management

- performance finanziaria
- Gestione delle problematiche con la proprietà

Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere in base alle proprie percezioni riguardo le differenze tra le caratteristiche dei business familiari in cui e le imprese non familiari in generale.

3.2) Raccolta dati

Il questionario è stato pretestato da 5 dipendenti di family firms scelti in maniera casuale per accertamento della chiarezza delle domande esposte, come risultato del pre-test le domande sono state conseguentemente raffinate e rese più chiare.

Il questionario finale contiene 18 domande di cui quattro a carattere demografico, ai partecipanti allo studio sono state fornite istruzioni standardizzate per la compilazione del questionario e come nello studio condotto nel pre-test, di rispondere agli elementi del questionario secondo la loro percezione delle imprese familiari rispetto alle imprese non familiari in generale. Più specificamente, ai partecipanti è stato chiesto di valutare ciascuna delle domande presentate loro, in una scala Likert con sei, cinque e tre opzioni di risposta, appropriate per ogni caso.

Inoltre, la prima parte di questionario era composto da domande relative alle caratteristiche demografiche di partecipanti. Il questionario ha richiesto circa 4 minuti per essere completato.

3.3) Campione:

Il target previsto per ottenere un campione statisticamente significativo è di almeno 50 intervistati, il profilo dell'intervistato ha le seguenti caratteristiche: è attualmente dipendente di una family firms (vedi definizione sopra) , ha o meno lavorato in passato per una non-family firms, ha un livello di istruzione superiore alla scuola secondaria di secondo livello.

L'intervistato è indirizzato attraverso il questionario ad effettuare un benchmark tra la sua percezione delle family firms (in cui di fatto opera e ne ha esperienza diretta) e le non family firms (di cui può avere o meno esperienza diretta).

4) Risultato:

Il questionario relativo all'indagine è stato svolto con successo da 65 Dipendenti di aziende familiari appartenenti ad un pool di 8 aziende diverse, essi erano situati in 5 differenti città situate sul territorio italiano e 2 città situate in Asia.

In questa sezione riassumerò i risultati più degni di nota classificandoli attraverso le 5 macrocategorie a cui appartengono le domande somministrate, attraverso i quesiti demografici è stato possibile osservare che la maggior parte degli intervistati (Tabella 1.1) ha avuto un'esperienza pregressa all'attuale in Non family-firms, perciò le loro dichiarazioni sono basate su un'esperienza vissuta direttamente, mentre la restante parte ha risposto basandosi su esperienze Indirette.

Grazie all'applicazione della statistica descrittiva è stato possibile ricavare i seguenti risultati:

- **Cambiamenti strategici:** per questa specifica macroarea di interesse gli intervistati hanno valutato (con una maggioranza numerica) che le family firms risultano più lente rispetto alle concorrenti non familiari nell'implementare strategie di diversificazione e internazionalizzazione (tabella 1.2/1.3), mentre per attività strategiche legate alla creazione di partnership la velocità di implementazione delle family firms è stata reputata uguale a quella delle non family firms.
- **Performance finanziarie:** Per questa macroarea gli intervistati hanno valutato che le aziende familiari sono performanti dal punto di vista di risultati raggiunti tanto quanto le aziende non familiari (Tabella 1.4)
- **Talent Management:** Per questa area di interesse gli intervistati hanno reputato le competenze del team di management delle family firms uguali a quelle delle aziende non familiari (tabella 1.5), per quel che riguarda la capacità di attrarre buoni manager le imprese familiari sono state repute inferiori rispetto a quelle non familiari (tabella 1.6), la stessa inferiorità è percepita per quanto riguarda il salario percepito (tabella 1.7).

La qualità dei benefit erogati come fonte di incentivazione è stata reputata uguale per entrambe le tipologie di firm (tabella 1.8). L'accesso alle informazioni all'interno dell'azienda familiare è stato valutato peggiore-uguale rispetto alle concorrenti non familiari (tabella 1.9).

La cessione di stock option ai dipendenti è stata reputata peggiore nelle aziende familiari (tabella 1.10) lo stesso vale per l'autonomia decisionale dei dipendenti (1.11) e per la qualità della selezione/ successione degli amministratori (tabella 1.12).

La capacità del board è stata reputata pressoché uguale per entrambe le tipologie di aziende (tabella 1.13) la rappresentanza degli interessi della proprietà è stata reputata migliore nelle aziende familiari (tabella 1.14)

- **People Management:** la Job rotation è stata reputata di poco inferiore/ uguale in entrambe le tipologie di azienda (tabella 1.15) stessa situazione per l'età di pensionamento dei dipendenti (tabella 1.16) per quel che riguarda la presenza di nepotismo nella gestione delle risorse umane le family firms sono reputate complessivamente peggiori rispetto alle concorrenti non familiari (tabella 1.17) e lo stesso risultato è stato ottenuto sulle possibilità di carriera ottenibili (tabella 1.18).

L'influenza dei problemi della famiglia che ha il controllo sulla gestione del business sono stati reputati molto maggiori nelle family firms rispetto le aziende non familiari (tabella 1.18).

5) **Discussione:**

Massimizzare l'acquisizione e il mantenimento dei talenti è vitale per le aziende a gestione familiare in un ambiente così competitivo come quello attuale. In questo senso i dipendenti che sono attualmente impiegati nei business familiari rappresentano la principale fonte di vantaggio competitivo dell'azienda, insieme a quelli che non sono ancora parte di essa ma che potrebbero esserlo come future risorse impiegate per la continuità del business.

Per questo motivo analizzare con attenzione l'immagine che questi stakeholders hanno della firms in cui operano deve una tematica essenziale nella ricerca sulle family firms. Seguendo questa linea di pensiero il presente studio ha l'obiettivo di porre un focus su questo inestimabile asset intangibile che è rappresentato dall'immagine dell'impresa, in particolare come essa venga percepita dai suoi stakeholders interni e come possa essere considerata uno dei principali driver del vantaggio competitivo.

Seguendo i risultati ottenuti è possibile trarre rilevanti spunti di discussione per tutte le macroaree investigate nel questionario:

People Management:

le aziende a conduzione familiare potrebbero dare un'occhiata alle loro strategie di gestione dei conflitti, come le differenze tra i membri della famiglia vengono gestite e risolte poiché il miglior predittore del successo dell'azienda familiare non è l'assenza di conflitti ma la sua gestione. Il conflitto non è distruttivo per una relazione se viene gestito e controbilanciato da emozioni positive, in particolare fiducia, affetto, umorismo, problem solving positivo, empatia e uno stile di ascolto attivo e non difensivo.

Una gestione efficace dei conflitti richiede l'apertura al disaccordo con buone capacità di comunicazione. In questo senso, dovrebbero esserci conflitti relazionali visti come sfide che la famiglia deve essere motivata ad affrontare con successo.

Allo stesso modo, considerando le conseguenze negative che il nepotismo porta sulla sua scia, le aziende a conduzione familiare devono trovare un modo per stroncare il nepotismo sul nascere. Questo potrebbe essere fatto inquadrando alcune linee guida anti-nepotismo che possono essere incluse nel codice etico interno dell'azienda. Prima di tutto, la famiglia che gestisce l'azienda dovrebbe definire le mansioni lavorative e assicurarsi che tutti (familiari e non familiari) siano assunti e premiati in base alla loro competenza nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Famiglia i membri lavorano spesso nell'azienda di famiglia indipendentemente dal loro background educativo e dalla loro effettiva esperienza, e di solito occupano posizioni più elevate rispetto a quelle che occuperebbero in aziende non familiari.

In questi casi, la discussione sui punti di forza di ogni membro della famiglia e su come possono essere applicati in modo efficiente all'azienda è fondamentale. mantenere alte aspettative di rendimento per i membri della famiglia e per i membri non familiari li farà crescere, migliorare le loro abilità e usarle al massimo. Recenti ricerche sulla psicologia positiva hanno scoperto che, quando i dipendenti affrontano situazioni difficili e usano al massimo le loro capacità, spesso sperimentare ciò che è stato denominato "flusso". L'evidenza empirica mostra che l'esperienza del flusso influenza fortemente il benessere soggettivo di un individuo.

Apertura al cambiamento

Allo stesso modo, il processo di internazionalizzazione sembra essere un'impresa impegnativa per le imprese a conduzione familiare. Tuttavia, la maggior parte delle organizzazioni ora deve pensare a livello globale se desidera prosperare. Pertanto, le aziende a conduzione familiare devono essere in grado di impegnarsi in iniziative internazionali quando sorge la necessità. In questo senso, il fatto che uno o più membri della famiglia possano aver bisogno di trasferirsi in un altro paese a condurre una nuova attività può essere una battuta d'arresto per le aziende a conduzione familiare, nel senso che la comunicazione e la coesione familiare possano essere minacciate. Tuttavia, questo fattore limitante può essere ridotto rafforzando la "dotazione" di atteggiamenti internazionali della famiglia; Ottenere queste capacità internazionali può essere più facile se la famiglia i membri, in particolare i membri della prossima generazione, sono incoraggiati a imparare altre lingue, a viaggiare e trascorrere del tempo in altri paesi. Il contatto con diverse culture gli ambienti possono aprire gli occhi per l'azienda a conduzione familiare. Allo stesso modo, l'adozione di nuove

tecnologie dell'informazione sembra essere un passo impegnativo per le aziende a conduzione familiare. Tuttavia, dovrebbero cercare di formare e modernizzare la loro forza lavoro continuamente. In questo senso, le aziende a conduzione familiare devono prestare la dovuta attenzione alla continua acquisizione di nuove tecnologie per poter rispondere adeguatamente al cambiamento delle condizioni ambientali. Dovrebbero affrontare questa sfida diventando abbastanza flessibili nella loro strategia aziendale in un modo che continui ad aggiungere valore al business.

Talent Management

I dipendenti delle family firms percepiscono che le imprese a conduzione familiare sono notevolmente peggiori in termini di attirare buoni manager nei loro top management team. È essenziale che le imprese a conduzione familiare valutino realmente il modo migliore per attirare e mantenere i talenti nelle loro posizioni manageriali.

A tal fine, è fondamentale dimostrare che l'influenza della famiglia sarà utilizzata a vantaggio dell'organizzazione e i suoi dipendenti. Inoltre, devono mostrare la loro forte preoccupazione per il futuro della firm che affronterà prima o poi il momento in cui i soli membri della famiglia saranno insufficienti in termini numerici o di capacità nel coprire le posizioni manageriali, l'obiettivo è fornire ai manager non familiari un senso di sicurezza e certezza che saranno in grado di perseguire obiettivi professionali a lungo termine in un quadro aziendale stabile.

Allo stesso modo, le aziende a conduzione familiare devono far emergere le loro qualità positive, come i valori e i principi della famiglia su cui la strategia aziendale è costruita. Questi valori e principi possono diventare la vera ragione che fa di queste aziende a conduzione familiare luoghi gratificanti e attraenti in cui lavorare.

Inoltre, si ritiene che le imprese a conduzione familiare abbiano maggiori difficoltà per l'emissione di azioni rispetto alle imprese non familiari. In questo senso, le aziende a conduzione familiare dovrebbero essere consapevoli che è comunque possibile gestire l'attività in partnership con azionisti esterni che desiderano investire nel business. Tuttavia, è importante sottolineare che nelle imprese a conduzione familiare esiste spesso uno speciale sistema di azionisti chiusi, che è in linea con il loro obiettivo finanziario finale: massimizzare il valore dell'azienda senza perdere il controllo e potere di proprietà. Inoltre, il valore di una quota in imprese familiari non è sempre puramente economico ma piuttosto coinvolge altre motivazioni come l'orgoglio di appartenere all'impresa, l'emotività e l'attaccamento all'azienda e trasmissione dell'eredità familiare alle generazioni future.

Inoltre, è emerso dall'analisi condotta come l'asimmetria informativa che hanno i dipendenti rispetto alla gestione nelle family firms sia maggiore che nelle imprese non familiari, la soluzione a ciò potrebbe essere quella di applicare una politica di maggiore trasparenza che non limitasse le informazioni essenziali solo ai membri della famiglia, coinvolgere anche i dipendenti non familiari nella stessa maniera di quelli familiari proprio per creare livelli di engagement omogenei.

Lo stesso salario ricevuto è stato percepito inferiore rispetto alle aziende non familiari, in questo caso promuovere una politica di bonus basata sulle performance e cercare di innalzare a livello generale i compensi analizzando a parità di mansioni svolte quanto viene offerto sul mercato del lavoro da competitor non familiare faciliterebbe il mantenimento e l'attrazione di talenti nelle family firms.

A nostro avviso, le aziende a conduzione familiare dovrebbero considerare di superare questa immagine alquanto negativa che i loro dipendenti hanno su di loro sottolineando i vantaggi di lavorare con loro :

Come il fatto che le aziende a conduzione familiare spesso godono di livelli inferiori di rotazione del lavoro e vanno oltre le esigenze materiali dei dipendenti (es. stipendio, benefici accessori) per soddisfare altre esigenze importanti, come i bisogni cognitivi e affettivi dei dipendenti.

Ferreiro e Alcázar^{xxxi}, hanno proposto a modello teorico dei bisogni dei dipendenti. Sugeriscono tre livelli di bisogni:

- 1) entro il primo livello, troviamo i bisogni materiali. Il loro adempimento deriverà dall'efficacia dei dipendenti;
- 2) presso il secondo livello, troviamo i bisogni cognitivi, che fanno riferimento alla formazione dei dipendenti, ai sistemi di feedback, supporto psicologico, empowerment e arricchimento del lavoro. La realizzazione di queste esigenze lo farà portare ad un aumento dell'attrattiva del lavoro;
- 3) il terzo livello rappresenta i bisogni affettivi; giustizia, fiducia, autostima, gratitudine e sviluppo personale. L'adempimento dei bisogni affettivi si tradurrà in coesione di gruppo e fiducia reciproca.

Dal nostro punto di vista, le imprese familiari spesso prestano più attenzione ai bisogni cognitivi e affettivi che a quelli materiali quelli. Questo può essere spiegato attraverso il legame emotivo che i membri della famiglia hanno per l'azienda, che a sua volta porta ad un interesse per il benessere e la felicità dei propri dipendenti.

Seguendo questa linea di pensiero, l'evidenza empirica ha scoperto che i beni materiali presentano a

correlazione sorprendentemente bassa con la felicità^{xxxii}. In altre parole, vantaggi marginali, promozioni e un aumento di stipendio aggiungono poco o nulla al benessere soggettivo di una persona.

Si può quindi ipotizzare che siano imprese a conduzione familiare, che promuovono la propria forza lavoro il benessere, attraverso il soddisfacimento dei bisogni cognitivi e affettivi, può sovraperformare le aziende non familiari che utilizzano le ricompense materiali come motivazione principale per lavorare.

In questo senso, le aziende a conduzione familiare che sono disposte ad attrarre talenti devono promuovere i propri punti di forza allettanti, come il loro genuino interesse nel creare un'atmosfera di lavoro positiva che può aiutare la fidelizzazione dei dipendenti. Come è stato discusso in precedenza, le aziende a conduzione familiare spesso danno forma alla loro strategia attorno a una serie di principi e valori familiari che enfatizzano la continuità, l'integrità e fiducia tra le parti interessate.

In questo senso, il benessere degli stakeholder ha un valore intrinseco e costituisce una base morale per la loro strategia aziendale. Sosteniamo che una delle ragioni principali per questo atteggiamento unico deriva dall'amore, dalla fiducia e dall'impegno di un gruppo di membri della famiglia che hanno deciso di restare insieme mantenendo una visione a lungo termine del business, non solo come un bene puramente economico, ma come eredità che creerà ricchezza per la famiglia e la società.

In questo senso, è importante che le aziende a conduzione familiare prestino la dovuta attenzione alla promozione di sé stesse come interessanti opportunità di lavoro.

Al fine di aumentare l'attrattività delle family firms anche verso i futuri talenti potrebbe essere utile una campagna mirata sottolineando gli highlights mostrati fino ad ora in maniera tale da far confrontare la percezione che hanno persone esterne a questa tipologia di realtà aziendale con quelle interne ad essa.

In questo senso, i risultati dello studio attuale possono guidare la progettazione di business case e attività, sottolineando le diverse questioni che sono state esplorate nello studio. Questo può offrire preziose opportunità per divulgare i benefici delle family firms e per correggere le percezioni a volte fuorvianti che persone esterne ad essa possono avere nei confronti di questa tipologia di aziende.

6) Conclusione

I dipendenti sembrano avere una visione meno favorevole delle imprese a conduzione familiare rispetto a quelle non familiari. A mio avviso, le percezioni degli impiegati dovrebbero essere considerate dai proprietari delle family firms come sfide e opportunità per attrarre e trattenere i talenti.

È possibile osservare una serie di sfide, rappresentate dal presente studio, che sottolineano che le aziende a conduzione familiare sono percepite dai propri dipendenti per avere più problemi all'interno della proprietà, sono più nepotiste, hanno più difficoltà ad attrarre buoni manager, sono più lenti nelle loro iniziative di internazionalizzazione, sono più riluttanti a implementare nuove tecnologie, maggiore difficoltà nell'emissione di stock option.

Alcune di queste percezioni sono in linea con la letteratura aziendale di famiglia; Pertanto, la creazione di strategie appropriate per affrontare queste sfide è vitale per le family firm se desiderano attirare i dipendenti "migliori" e continuare a mantenere un vantaggio competitivo nell'attuale contesto del mercato.

Lo studio ha anche riportato opportunità per attirare talenti nelle imprese a conduzione familiare. Guardando la letteratura aziendale di famiglia, sembra che le organizzazioni a conduzione familiare tendano ad avere un genuino interesse per il benessere dei propri dipendenti e sono quindi più attente alla loro forza lavoro.

Sostengo quindi che i maggiori driver dell'engagement e di conseguenza della performance dei dipendenti si possano ritrovare proprio in quelle caratteristiche che rendono le family firms differenti da altre tipologie aziendali, l'asset intangibile definito collettivamente come familiness deve rappresentare il mezzo primario di mantenimento e attrazione di talenti, che sono di fatto il motore dell'impresa e ne garantiscono la continuità nel tempo.

Insieme ad esso però andrebbero colmati tutti quegli elementi che rendono le family firms meno attraenti rispetto le concorrenti non familiari, in particolare: la difficoltà di accesso all'informazioni in azienda, il Salario percepito più basso, i conflitti familiari che innescano un clima di tensione che impatta direttamente la motivazione e la serenità dei dipendenti e la possibilità di accedere a posizioni strategiche che devono essere accessibili da tutti i dipendenti (familiari e non).

7) Ricerche future

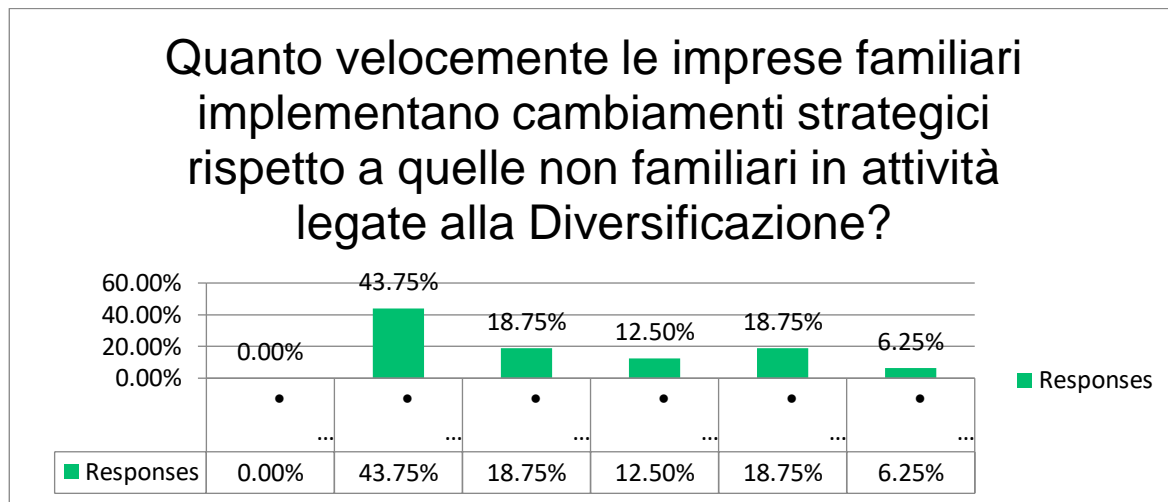
Reputo che gli studi in materia di reputation, in particolare relativi alle family firms, siano ancora limitati, uno spunto per le ricerche future potrebbe essere quello di investigare, modulando la definizione di reputazione(dal punto di impatto sulla comunità in cui opera la firms, dal punto di

vista dell'eticità etc) come essa venga percepita dai vari stakeholders che interagiscono con l'impresa (Dipendenti, futuri pool di talenti, clienti, membri della comunità dove risiede l'azienda) al fine di fornire feedback utili alle firm che possono essere tradotti in tassi migliori di engagement interni/esterni, aumenti delle performance, aumenti delle vendite etc.

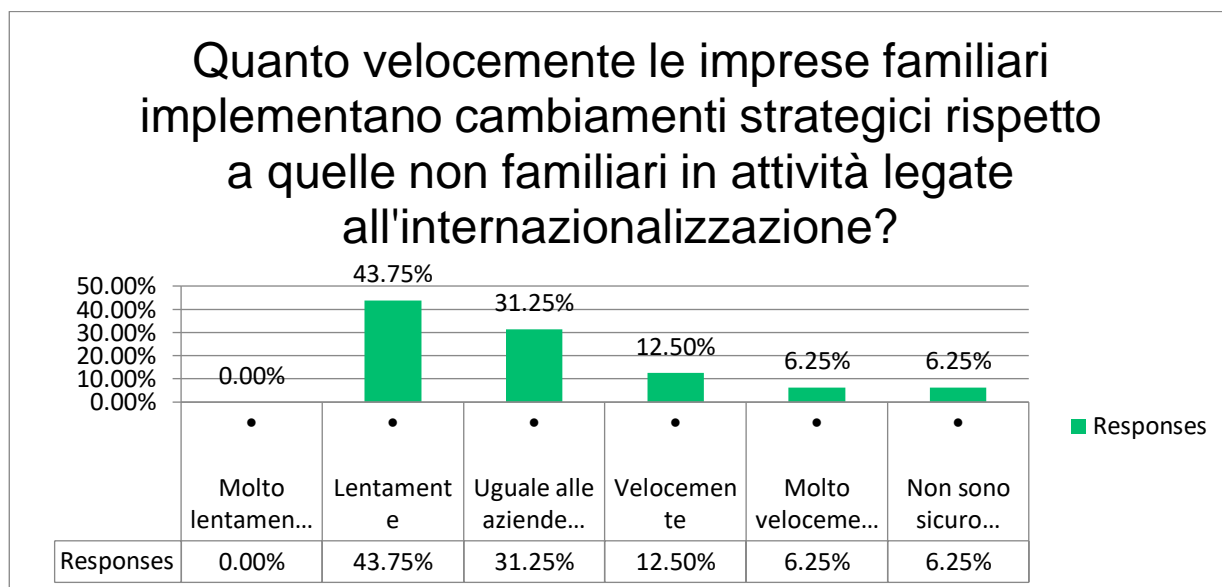
8) Appendice

Tablette risultati:

8.1

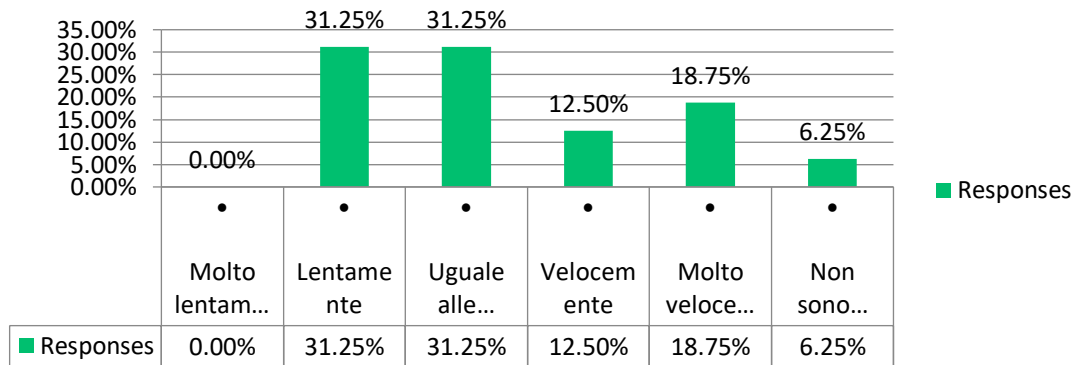


8.2



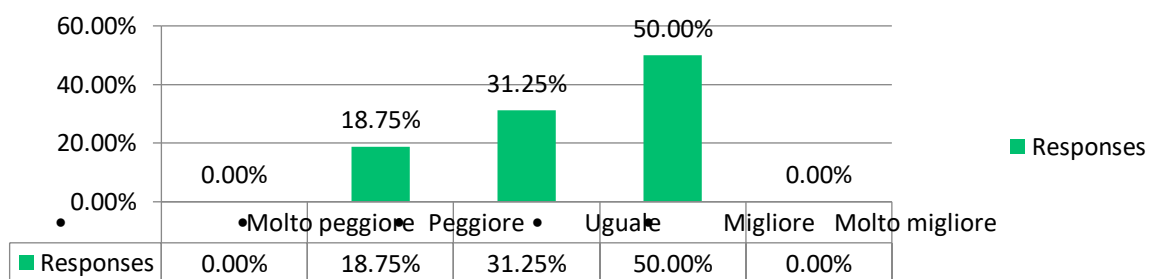
8.3

Quanto velocemente le imprese familiari implementano cambiamenti strategici rispetto a quelle non familiari in attività legate alla creazione di partnership strategiche?



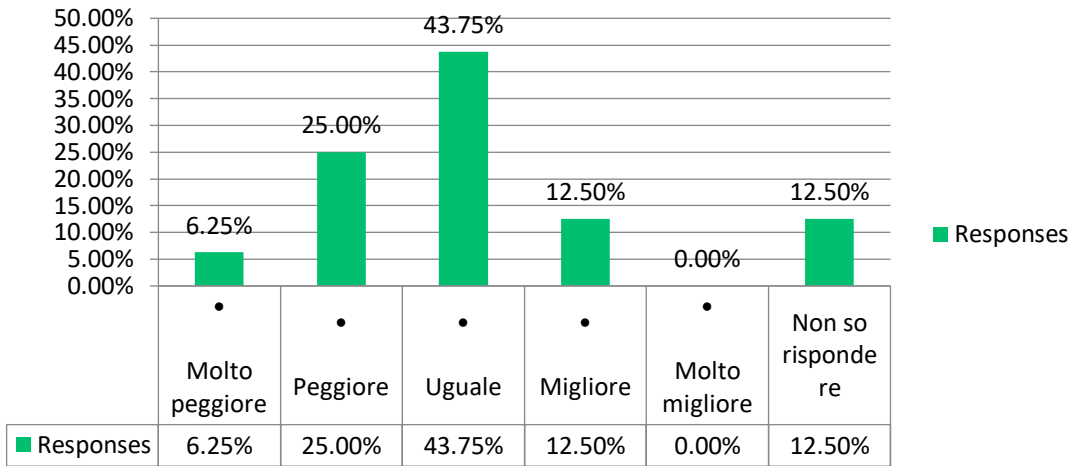
8.4

Rispetto alle imprese non familiari, la performance finanziaria delle imprese familiari è generalmente:



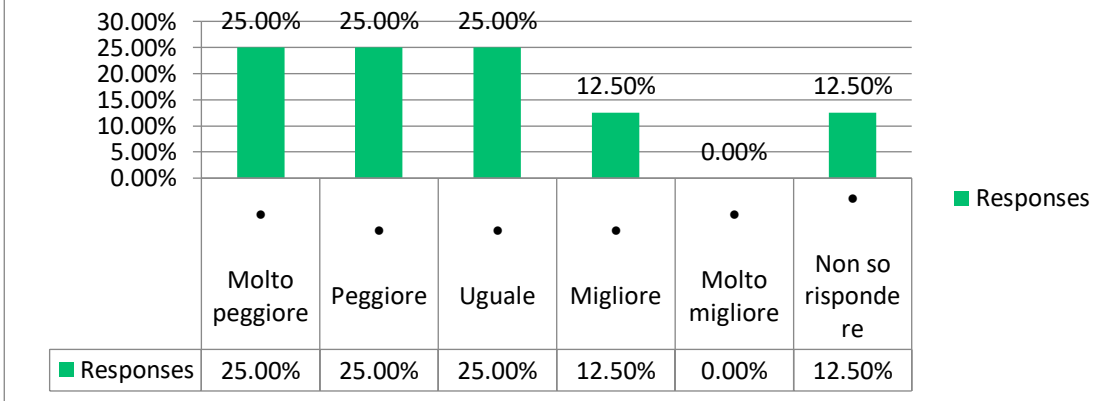
8.5

Come reputi Le competenze dei team di management nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari:



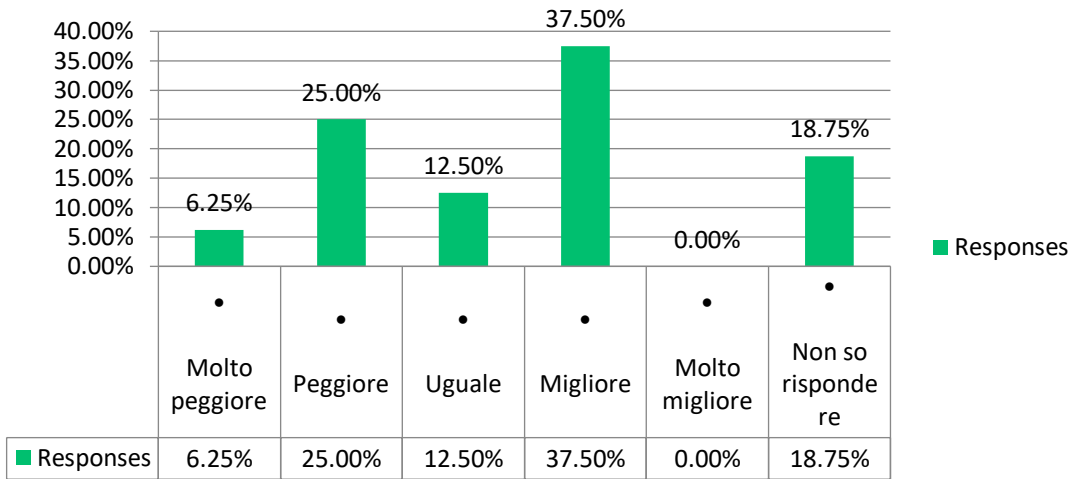
8.6

Come reputi la capacità di attrarre buoni manager nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari:



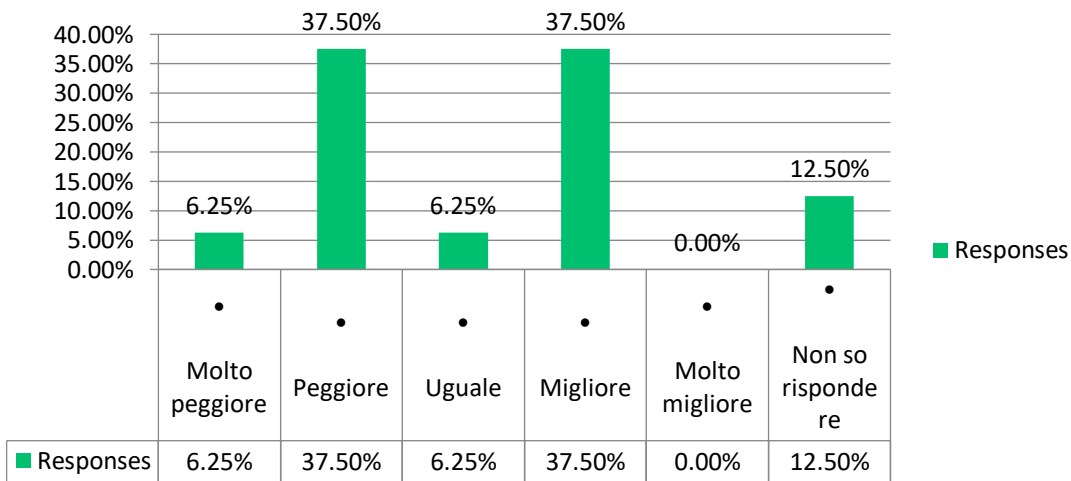
8.7

Come reputi lo stipendio ricevuto nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari:



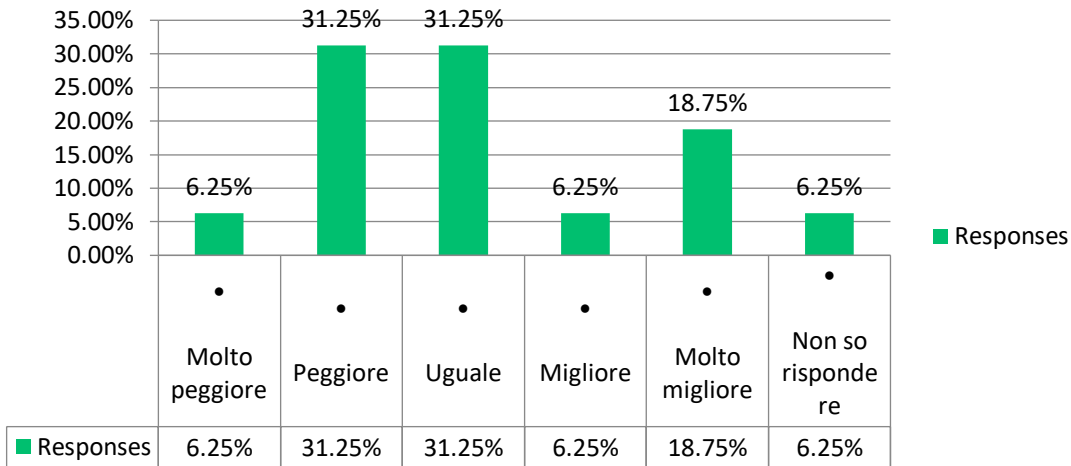
8.8

Come reputi i benefit accessori ricevuti nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari:



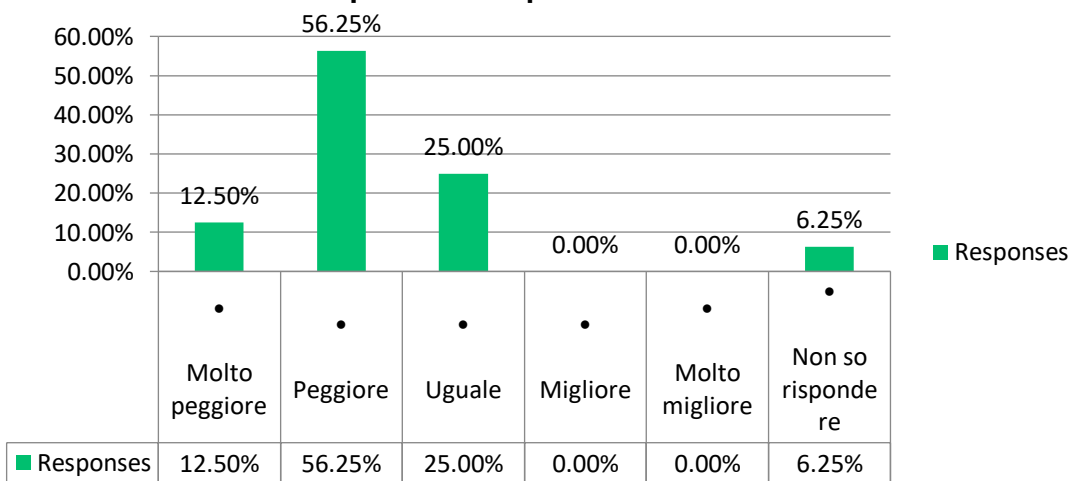
8.9

Come reputi da dipendente l'accesso alle informazioni all'interno delle aziende familiari rispetto a quelle non familiari?



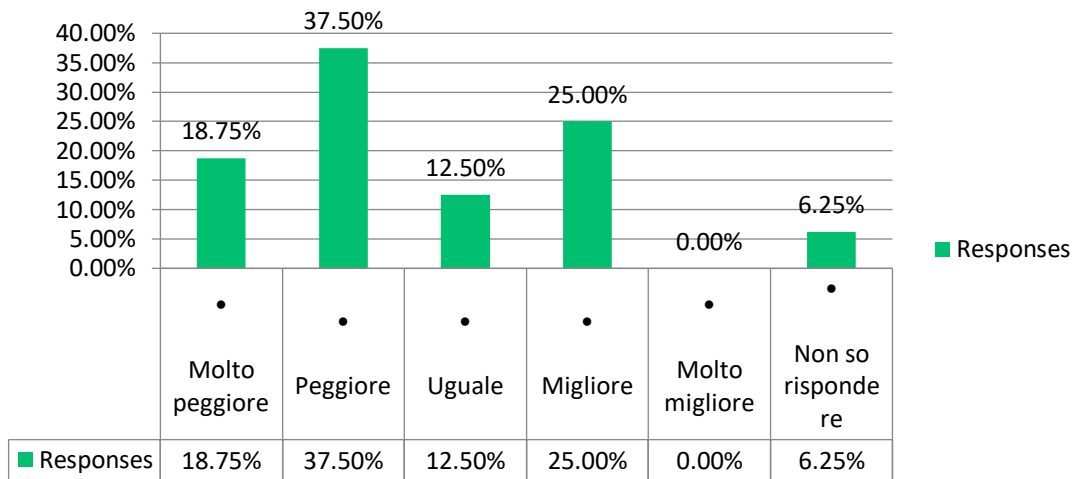
8.10

Come reputi la concessione di stock option (azioni) ai dipendenti nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari?



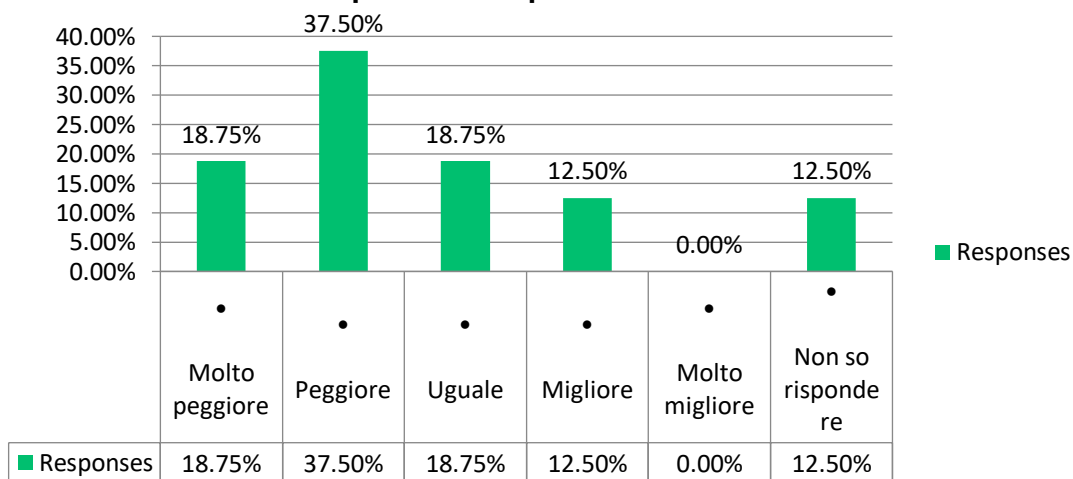
8.11

Come reputi la libertà decisionale dei dipendenti nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari?



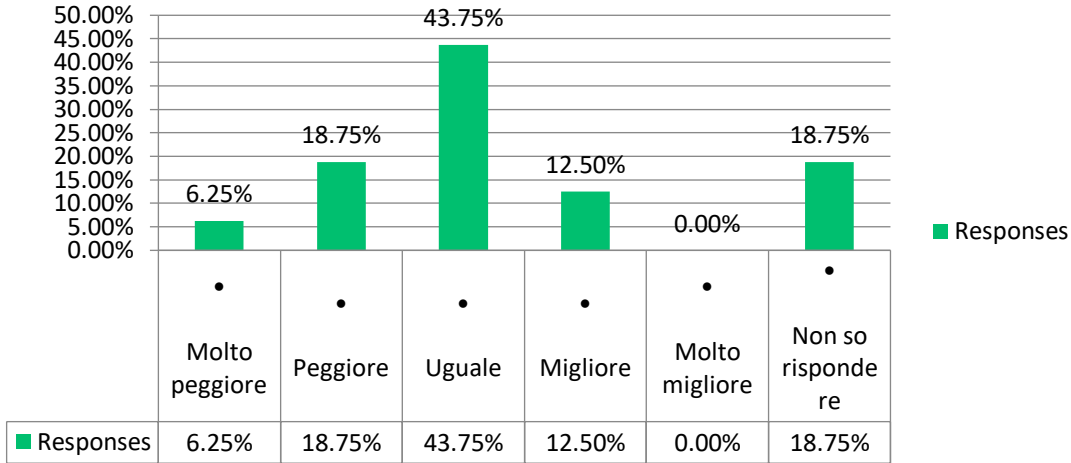
8.12

Come reputi la selezione e successione degli amministratori nelle aziende familiari rispetto a quelle non familiari?



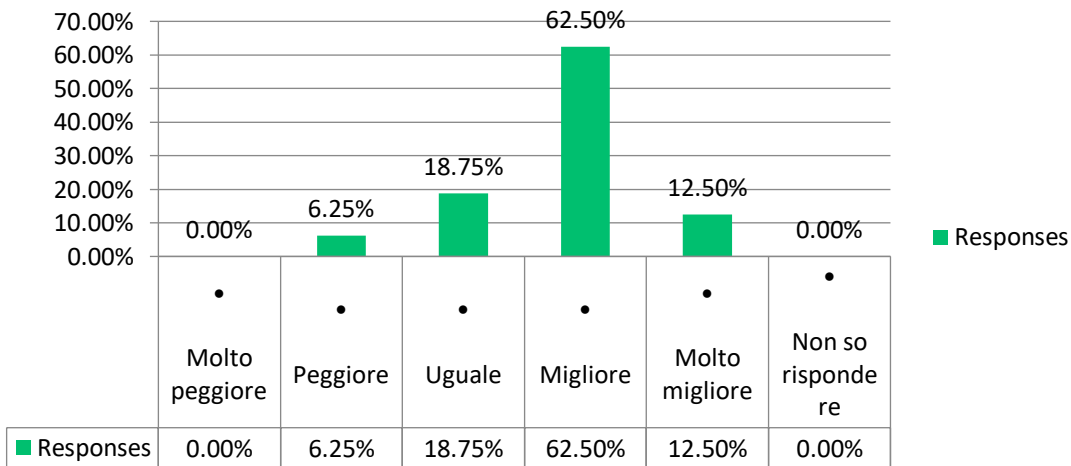
8.13

Come reputi la capacità del consiglio di amministrazione nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari?



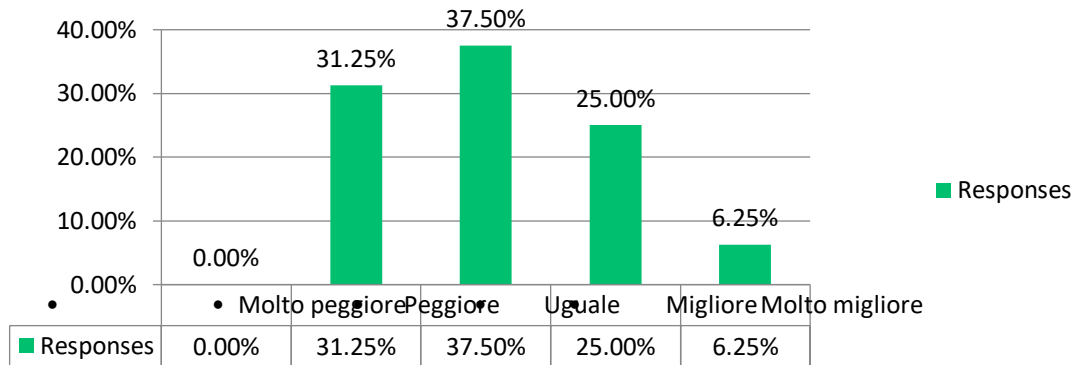
8.14

Come reputi la rappresentanza degli interessi della proprietà nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari?



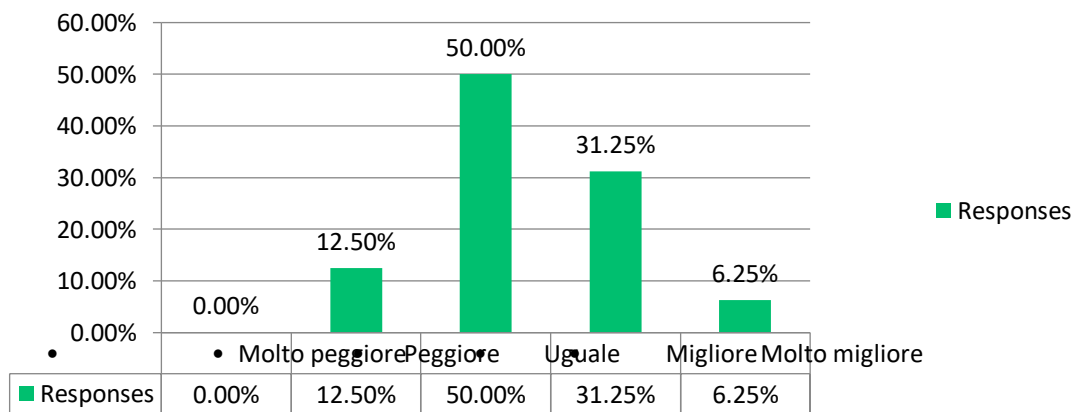
8.15

come reputi la gestione del personale all'interno dell'azienda in cui operi rispetto alle aziende non familiari in termini di rotazione delle mansioni svolte dai dipendenti?



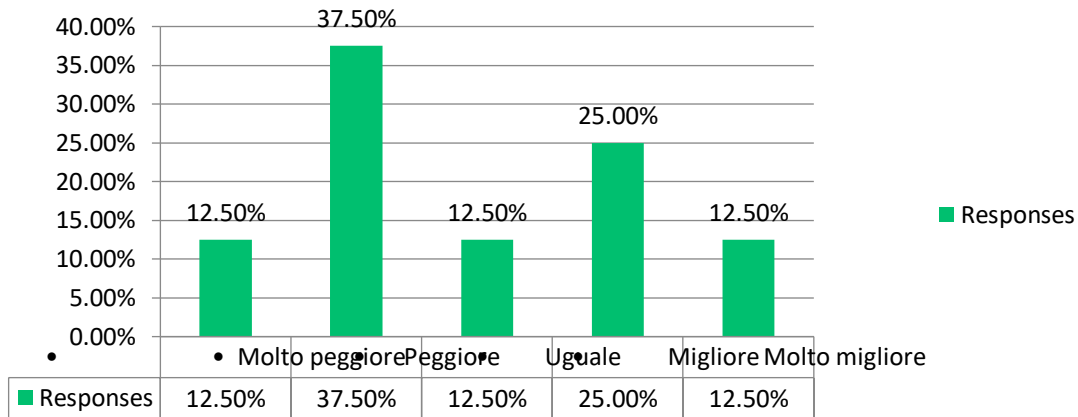
8.16

come reputi la gestione del personale all'interno dell'azienda in cui operi rispetto alle aziende non familiari in termini di età di pensionamento?



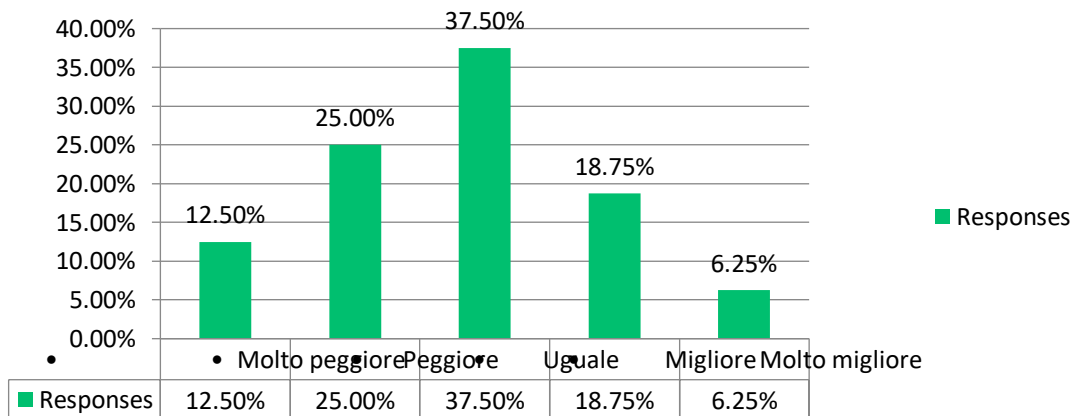
8.17

come reputi la gestione del personale all'interno dell'azienda in cui operi rispetto alle aziende non familiari in termini di nepotismo?



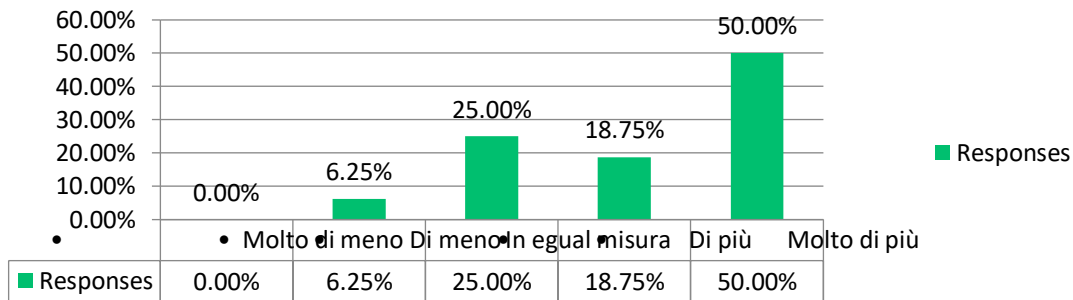
8.18

come reputi la gestione del personale all'interno dell'azienda in cui operi rispetto alle aziende non familiari in termini di opportunità di carriera?



8.19

Quanto secondo la tua percezione I problemi personali della famiglia che detiene il controllo all'interno delle Imprese familiari possono influenzarne la gestione rispetto alle imprese non familiari?



Questionario somministrato

Domande di carattere demografico

- 1) In quale città si trova l'azienda in cui lavori?
- 2) indica il nome dell'azienda in cui operi.
- 2) Da quanto tempo lavori nella tua attuale azienda?
- 3) Hai lavorato precedentemente in altre aziende che non sono considerate "familiari", ossia dove il controllo di fatto non è in mano ad una singola famiglia ma è frammentato?

Domande:

1) Quanto velocemente le imprese familiari implementano i cambiamenti strategici rispetto a quelle non familiari in attività legate a:

- Diversificazione
- Internazionalizzazione
- Creare alleanze strategiche

Risposte:

- Molto lentamente

- Lentamente
- Uguale alle aziende non familiari
- Velocemente
- Molto velocemente
- Non sono sicuro della mia risposta

2) Rispetto alle imprese non familiari, la performance finanziaria delle imprese familiari è generalmente:

- Molto peggiore
- Peggiore
- Uguale
- Migliore
- Molto migliore

3) Come reputi la gestione dei talenti nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari in termini di:

1. Le competenze del team di management sono:
2. La capacità di attrarre buoni manager è:
3. Lo stipendio è:
4. I benefit accessori sono:
5. L'accesso alle informazioni è:
6. Le stock option date sono:
7. La libertà sulle decisioni è:
8. La selezione e la formazione dei successori è:
9. La qualità del consiglio di amministrazione è:
10. La rappresentanza degli interessi dei proprietari è:

risposte:

- Molto peggiore
- Peggiore
- Uguale
- Migliore

- Molto migliore

4) come reputi la gestione del personale all'interno dell'azienda in cui operi rispetto alle aziende non familiari in termini di:

- Rotazione delle mansioni svolte
- Età del pensionamento
- Nepotismo
- Opportunità di carriera

Risposte:

- Molto peggiore
- Peggiore
- Uguale
- Migliore
- Molto migliore

5) Quanto secondo la tua percezione I problemi personali della famiglia che detiene il controllo all'interno delle Imprese familiari possono influenzarne la gestione rispetto alle imprese non familiari

Risposte:

- Molto di meno
- Di meno
- In egual misura
- Di più
- Molto di più

9) Bibliografia

- ⁱ Romm, K.(2007), “Rethinking talent acquisition”, Business week Online, No. 3 June.
- ⁱⁱ Mckinsey & company, CEO conference board 2016,“predicted shortage of talent in 2020”.
- ⁱⁱⁱ DeMoss, M. (2001). <Destroying myths and creating value>: experience in the public family business, research presented at the Stetson University.
- ^{iv} Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity, January 2000, Journal of Management Studies 30(1):109-139
- ^v Strategic Assets and Organizational Rent, Raphael Amit-Paul Schoemaker, January 1993Strategic Management Journal 14(1)
- ^{vi} Hulland, Resource attributes and firm performance in international joint ventures, Volume 42, Issue 1, March 2007, Pages 47-60
- ^{vii} Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99– 120.
- ^{viii} Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114–135.
- ^{ix} Timothy G. Habbershon, Mary L. Williams, “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, 2013.
- ^x Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida, Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems, pages 75-85 (July - December 2016)
- ^{xi} Chirico F, Ireland D. and Sirmon D. (2011). Franchising and the family firm: Creating unique sources of advantage through ‘Familiness’. Entrepreneurship Theory and Practice, 35, 483- 501
- ^{xii} Measuring to understand intangible performance drivers, Johanson, Mårtensson e Skoog, September 2001European Accounting Review 10(3):406-437
- ^{xiii} Corporate reputation in management, reviews of the literature and the concept, Annika vehk-Markus gobel, Business Research volume 12, pages 315–333(2019)
- ^{xiv} Family-Owned Businesses: Thing of the Past or Models for the Future?, Craig E. Aronof John Ward, Family business review , June 1994
- ^{xv} A Quantitative Reviews of Relationship Between Person/Organization Fit, Hoffman-Woher, June 2006, Journal of Vocational Behaviors 68(3):379-399

-
- ^{xvi} Hoopes, Madsen & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issues "Why is there a resource based view Towards a theory of competitive heterogeneity" *Strategic Management Journal*, 24(11), 889– 902.
- ^{xvii} Carmeli- Tishler A. (2004). The relationships between intangible organizational element and organizational performance-*Strategic Management Journal*, 25(13), 1226– 1257.
- ^{xviii} Jackson, K. (2004). *Building reputational capital*. New York Oxford University Press.
- ^{xix} Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1236– 1257.
- ^{xx} Employees: The key link to corporate reputation management, Karen S. Cravens, The University of Tulsa, *Business Horizons* (2006) 49, 293—302
- ^{xxi} Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: Living the brand. *Management Decision*, 39(2), 99– 104.
- ^{xxii} Roberts, P., & Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077– 1093.
- ^{xxiii} Jackson, K. (2004). *Building reputational capital*. New York Oxford University Press.
- ^{xxiv} BAKKER, A. B., HAKANEN, J. J., DEMEROUTI, E. and XANTHOPOULOU, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high, *Journal of Educational Psychology*, 99: 274–284.
- ^{xxv} SCHAUFELI, W. B. and SALANOVA, M. 2011. How to improve work engagement? In: ALBRECHT, S. L. (Ed.) *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 399–415.
- ^{xxvi} CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. and LITZ, R. 2003. A unified systems perspective of family firm performance
- ^{xxvii} Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91–112.
- ^{xxviii} Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability.
- ^{xxix} Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435.
- ^{xxx} Andre Azoury , Lindos Daoub, Fares Sleiaty, "Employee engagement in family and non-family firms", Holy Spirit University of Kaslik (USEK), Kaslik, Jounieh, 446, Lebanon
- ^{xxxi} Ferreiro, P. and M. Alcázar (2003), "Gobierno de personas en la empresa," Editorial: Universidad de Piura.
- ^{xxxii} Seligman, M. E. P. (2002), "Authentic Happiness," The Free Press, New York