



RECENSIONE DI C. DESSÌ, M. FLORIS, *LE IMPRESE FAMILIARI. FISIONOMIA DI UN FENOMENO IN EVOLUZIONE*, FRANCO ANGELI, MILANO, 2017.

Emanuela Conti
Università degli Studi di Urbino
emanuela.conti@uniurb.it

Article info

Keywords: *Family business, Family business member; Psychological approach, Sensemaking*

doi: [10.14596/pisb.411](https://doi.org/10.14596/pisb.411)

Abstract

This book proposes a new perspective to analyze the heterogeneous world of family businesses, applying the Psychological Ownership Theory, which allows family business members to attribute meaning – sensemaking – to this kind of business. In particular, it systematizes the literature in an original way and suggests an innovative conceptual framework/definition of family business consisting of a founding part, common to all these businesses, and a dynamic part, unique for every business. This book may be useful for scholars, managers, students and family business members themselves.

Sebbene vi sia ampio consenso sul fatto che le imprese familiari ricoprano un ruolo centrale nell'economia mondiale, resta difficile quantificare con precisione questa categoria di imprese per l'assenza di unanimità definitoria. La questione definitoria costituisce il problema cardine del dibattito scientifico e il lavoro monografico di D'Essi e Floris è incentrato proprio sulla ricerca del significato da attribuire all'espressione "impresa familiare". Il contributo delle Autrici è innovativo anzitutto per la proposta di un *framework* concettuale da cui risulta possibile formulare una definizione modulare di impresa familiare, allo scopo di cogliere le caratteristiche comuni senza trascurare le specificità che rendono ogni impresa familiare unica. A tal fine, il libro integra un inedito lavoro di sistematizzazione della letteratura in argomento con una ricerca sul campo altrettanto originale. Nello specifico, il volume è strutturato in quattro capitoli.

Il primo capitolo riporta i principali contributi definitori mettendo in luce l'impossibilità oggettiva di pervenire ad una definizione in grado di comprendere e descrivere esaustivamente l'impresa familiare. Infatti, ciascuna azienda familiare rappresenta una realtà a sé stante che si differenzia dalle altre per numerosi aspetti (gli obiettivi, la strategia, i comportamenti, il sistema valoriale, il desiderio di perpetuare l'impresa di generazione in generazione, ecc.), ma *in primis* per il grado di coinvolgimento della famiglia nella gestione e nella struttura proprietaria. Il dibattito definitorio aperto e vivace trae origine dall'assenza di una teoria dell'impresa familiare e dalla necessità di studiare questa fattispecie d'impresa utilizzando molteplici teorie. Gli studi precedenti più rilevanti, infatti, hanno cercato di definire l'impresa familiare e di demarcarla dalle altre imprese focalizzandosi su specifici aspetti quali le risorse (*Resource Based View*), i rapporti tra principale e agente (*Agency Theory e Stewardship Theory*), l'attenzione nei confronti dei portatori di interesse nella fissazione degli obiettivi (*Stakeholder Theory*), il comportamento e le relazioni interne (*Behavioral Theory*), il patrimonio socio-emozionale (*Socio-Emotional Wealth Theory*) e il confine tra i sistemi "impresa" e "famiglia" (*Boundary Theory*).

Le Autrici adottano, invece, un originale approccio psicologico per definire l'impresa familiare ricorrendo alla *Psychological Ownership Theory*, una nuova prospettiva di analisi che mette al centro dell'attenzione la sfera psico-sociale dei componenti della famiglia imprenditoriale. In sostanza, tale approccio consente di apprendere dalla voce di chi più conosce l'impresa familiare il senso da attribuire ad essa e le differenze da impresa a impresa. La proprietà psicologica viene intesa come uno stato mentale degli individui che sentono come "proprio" qualcosa e da questo fanno discendere i propri stati psicologici. In tale prospettiva, i sentimenti forti e l'elevato attaccamento a un oggetto o a un obiettivo determinano un comportamento di possesso, non necessariamente di proprietà.

I costrutti teorici sono i seguenti: 1) il "senso di appartenenza" che lega

affettivamente ed emozionalmente il soggetto all'oggetto o obiettivo; 2) la relazione tra individuo e oggetto, dove quest'ultimo viene vissuto come un prolungamento del "sé" e diviene parte del "sé esteso"; 3) l'attaccamento emotivo, che è in parte insito nella mente del soggetto e in parte corrisponde alla realtà. Le imprese familiari rappresentano, pertanto, un terreno fertile per l'applicazione di questa teoria poiché i membri familiari, proprietari-manager, possiedono elevati livelli di sentimenti di proprietà che fungono da collante tra famiglia e impresa e identificano sé stessi con l'impresa, influenzandone l'essere e il divenire.

Nel secondo capitolo viene sistematizzata la letteratura, che mette in luce l'elevata eterogeneità interna delle imprese familiari, individuando le cause e le fonti di tale varietà in modo da contribuire a delineare i tratti essenziali di tali imprese. In particolare, coerentemente con altri studi, D'Essi e Floris raggruppano le principali variabili che determinano l'eterogeneità di tali imprese in quattro macro-categorie: 1) gli *obiettivi*; 2) la struttura di *governance*; 3) le *risorse* possedute; 4) il contesto *ambientale*. In merito agli obiettivi, è intuitivo ritenere che nelle imprese familiari vi sia una identificazione tra obiettivi individuali e obiettivi di gruppo in modo quasi naturale ed un forte intreccio tra obiettivi "familiari" in genere non economici (*family-centered non economic goals*) e obiettivi aziendali perlopiù di natura economico-finanziaria. Gli obiettivi "familiari" non sono statici o ben definiti ma, seppur implicitamente, riflettono accordi tra i membri della famiglia, la cui composizione risente della sovrapposizione dei sistemi di parentela, proprietà e *governance*, imprimendo varietà e variabilità alle imprese familiari. Ulteriori elementi che concorrono a modificare il complesso intreccio tra obiettivi familiari e aziendali sono ad esempio la presenza di manager esterni, i quali potrebbero limitare o contrastare gli obiettivi non economici, oppure la compresenza generazionale che rispecchia l'orientamento a lungo termine delle imprese familiari e il conseguente impegno a mantenere il controllo dell'attività all'interno della compagine familiare attraverso la definizione di obiettivi non economici. Anche per quanto concerne la *governance*, le due Autrici fanno notare la rilevanza di questa "macro" categoria per interpretare il mondo variegato e complesso delle imprese familiari, dato che la *governance* viene intesa come il modo in cui la famiglia imposta il legame con l'impresa, attraverso la definizione dei ruoli, la composizione e il funzionamento degli organi di governo e le modalità di sviluppo dei processi decisionali. Gli aspetti poc'anzi citati non sono omogenei per tutte le imprese, ma differiscono da impresa a impresa. Basti pensare a quanto impattino diversamente sulla *governance* le imprese *family-controlled*, caratterizzate da un'influenza dominante nell'assunzione delle decisioni strategiche (basate sulle caratteristiche dell'identità familiare, sui valori e sugli obiettivi), rispetto alle imprese *family-influenced*, caratterizzate da un dominio della famiglia indubbiamente inferiore.

Dato che l'impresa familiare si caratterizza per l'unicità del legame tra l' "impresa" e la "famiglia", e per come questi due sistemi si relazionano e si integrano reciprocamente e incessantemente, oltre che in relazione agli obiettivi e alla *governance* le imprese familiari si contraddistinguono anche in relazione alla direzione e allo sviluppo delle risorse (persone, relazioni, capitale finanziario paziente, capitale di sopravvivenza) e alle peculiarità del contesto ambientale. In relazione alle persone, ad esempio, unicamente nelle imprese familiari si verifica la sovrapposizione tra vita personale e vita professionale dei membri della famiglia, assumendo connotati sia positivi che negativi.

Nel terzo capitolo vengono analizzate la reticolare relazione esistente tra la famiglia e l'attività d'impresa e le differenze che ne emergono, utilizzando la lente della *Psychological Ownership Theory*. Nello specifico, si analizzano gli impatti dell'influenza (più o meno invasiva) della famiglia nella gestione delle relazioni, nelle scelte innovative, nel governo delle dinamiche di genere e nel passaggio generazionale. Questi costrutti, che traggono la propria essenza dalla famiglia e dalla sua storia, generano e alimentano anche la varietà e la variabilità delle principali categorie individuate nel capitolo precedente: obiettivi, *governance*, risorse e contesto ambientale. Basti pensare, ad esempio, agli impatti differenti sulla gestione dell'impresa di uno stile di leadership autocratico e paternalistico (che definisce gli obiettivi in base alle esigenze della famiglia, non stimola la professionalizzazione, non è aperto al cambiamento, ecc.) rispetto ad uno stile partecipativo (che auspica una maggiore democratizzazione nei processi decisionali, un orientamento al lavoro di squadra, un'attenzione al reperimento di capitale umano preparato, ecc.). Diversamente, la leadership permissiva acuisce il disordine organizzativo e amplifica le difficoltà relative all'attribuzione dei compiti, mentre la leadership esperta e quella di riferimento generano alti livelli di *commitment* e soddisfazione del personale. Al riguardo, l'approccio all'innovazione determina varietà e variabilità nelle imprese familiari: un'impresa *family controlled*, chiusa e accentrata, impatta negativamente sui processi creativi e innovativi. La *governance*, infatti, è fondamentale per l'accettazione o il rifiuto delle strategie innovative, in quanto da essa si generano tutta serie di implicazioni sulla strategia, sulla gestione delle risorse umane e sul contesto organizzativo. Un altro esempio di generazione di varietà riguarda il modo in cui viene gestito il passaggio generazionale. Un passaggio differito e incompleto è frequente nelle imprese *family controlled*, mentre nelle imprese *family influenced* tale passaggio è caratterizzato da adeguata pianificazione. Nel primo caso si crea incertezza nei dipendenti e frustrazione nei successori mentre nel secondo si valorizzano le risorse umane. Da ultimo, la successione istantanea accresce il senso di dovere e il *commitment* dei successori.

Nel quarto ed ultimo capitolo viene illustrata la ricerca di tipo esplora-

tivo-qualitativo condotta su dieci imprese sarde (*multiple case study*) prevalentemente mediante due interviste dirette ad un componente familiare di ciascuna impresa. La prima intervista ha lo scopo di far “raccontare” la propria impresa e la seconda è finalizzata a far “definire” l’impresa familiare in senso generale. Viene quindi adottato un approccio *bottom-up* basato sull’ascolto di chi conosce in profondità il fenomeno indagato.

Il riferimento al membro familiare quale unità di analisi per la creazione di un *framework* concettuale fonda i presupposti nella poc’anzi richiamata prospettiva di analisi della proprietà psicologica (*Psychological Ownership Theory*) e dunque nella capacità dei componenti della famiglia di attribuire senso – *sensemaking* – alle imprese analizzate. Poiché il *sensemaking* è un processo mentale soggettivo, ovvero ciascun membro attribuisce all’impresa familiare una concettualizzazione diversa, dalle percezioni di ciascuno emergono gli elementi cardine che attribuiscono senso all’impresa familiare.

Sintetizzando i risultati, lo schema concettuale che ne emerge è costituito da una parte “fondante” (la famiglia) e da una parte “dinamica” (sviluppo e longevità). La prima parte “fondante” (comune a tutte le imprese familiari) è caratterizzata dal ruolo della famiglia che ha fondato l’impresa e ne ha determinato l’imprinting, generando il sistema valoriale che viene trasmesso attraverso il passaggio generazionale. La seconda parte “dinamica” (unica per ciascuna impresa familiare) mette in luce l’evoluzione dell’impresa in termini di sviluppo, resistenza alle congiunture sfavorevoli del mercato, successione generazionale e aspirazione alla longevità transgenerazionale. Il sistema valoriale rappresenta l’anello di congiunzione tra le due parti del *framework*, in quanto è il motore in grado di gestire le relazioni interne creando e rafforzando l’unità familiare quale collante per l’evoluzione e la prosecuzione dell’impresa.

La ricerca empirica conferma quanto evidenziato dall’analisi della letteratura, ed arricchisce quest’ultima di nuovi elementi, come il concetto di “reciprocità”, inteso come senso del dono (del dare senza ricevere e dell’attenzione alla serenità altrui) e quello di “resilienza”. La resilienza viene collocata dalle Autrici nella tematica dell’innovazione, mentre in genere la letteratura la affronta come capacità di resistenza alla crisi.

In conclusione, per l’analisi di un tema così complesso in una prospettiva originale (la dimensione cognitiva dell’individuo), utile ed interessante per interpretare l’impresa familiare, il libro è particolarmente indicato per studiosi, manager, studenti e per gli stessi protagonisti dell’impresa familiare che intendano riconoscersi nelle categorie proposte e, perché no, migliorarsi ed assumere nuove sfide.