



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**GESTIONE DELLE RISORSE UMANE  
NELLE PMI FAMILIARI**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
IN FAMILY SMEs**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:

Riccardo Iommetti

Anno Accademico 2019 – 2020



## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO PRIMO .....</b>	<b>9</b>
<b>LE PMI FAMILIARI .....</b>	<b>9</b>
1.1 IMPRESE FAMILIARI: IL PROBLEMA DI DARE UNA PRECISA DEFINIZIONE .....	9
1.1.1 Tipologie di imprese familiari.....	19
1.2 RELAZIONE IMPRESA-FAMIGLIA.....	23
1.3 LA CORPORATE GOVERNANCE.....	27
1.3.1 Struttura e assetto istituzionale.....	29
1.3.2 Proprietà e controllo .....	31
1.3.3 Organi di governo delle imprese familiari.....	35
1.4 CONTINUITÀ E SUCCESSO .....	39
1.4.1 Il ricambio generazionale .....	42
1.4.2 Fasi del processo di ricambio generazionale .....	45
1.4.3 L'importanza della pianificazione .....	48
<b>CAPITOLO SECONDO .....</b>	<b>53</b>
<b>GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE PMI FAMILIARI.....</b>	<b>53</b>
2.1 GESTIONE DELLE RISORSE UMANE .....	53
2.1.1 Modelli e teorie.....	59
2.1.2 La gestione strategica .....	64
2.1.3 Lavorare nelle imprese familiari: rapporto imprenditore-collaboratori	65
2.1.4 Gestione e leadership.....	67
2.2 PMI FAMILIARI: FORMALIZZARE O NON FORMALIZZARE? .....	70

2.3 HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS.....	76
2.3.1 Influenza della famiglia nell'adozione di un HPWS.....	80
2.3.2 HPWS ed innovazione.....	83
2.3.3 Risorse umane e performance: il modello AMO.....	84
2.4 NUOVE MODALITÀ DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO .....	88
2.4.1 Il Temporary/Fractional Management.....	90
2.4.2 Lo Smart Working.....	93
<b>CAPITOLO TERZO .....</b>	<b>99</b>
<b>STUDIO DI CASI .....</b>	<b>99</b>
3.1 OBIETTIVI DEL LAVORO E METODOLOGIA DI INDAGINE .....	99
3.2 LE AZIENDE: GOVERNANCE E STRUTTURA.....	101
3.2.1 Filippetti S.p.A. ....	101
3.2.2 Fiorini Packaging S.p.A. ....	104
3.2.3 IMAB Group S.p.A. ....	107
3.3 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.....	110
3.3.1 Nuove possibilità per il futuro: lo Smart Working.....	115
3.4 LA DIREZIONE DEL PERSONALE.....	117
3.5 PRATICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE .....	121
3.5.1 Reclutamento e selezione .....	124
3.5.2 Formazione.....	128
3.5.3 Sistema di retribuzione e ricompensa.....	131
3.6 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE .....	133
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>137</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>139</b>

<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>145</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>147</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>149</b>



## INTRODUZIONE

Le imprese familiari caratterizzano il panorama industriale a livello globale, rappresentano la forma più antica di organizzazione di impresa e rivestono un ruolo chiave da un punto di vista occupazionale e di crescita economica. A dimostrazione, secondo il rapporto PMI di Cerved, in Italia le aziende la cui gestione è affidata a membri della stessa famiglia rappresentano l'85% del totale ed in esse lavora il 70% degli occupati complessivi<sup>1</sup>.

Ma cosa si intende per impresa familiare? Ad oggi sembrerebbe non esistere una definizione unanimemente accettata dagli studiosi, in quanto resa complicata dalla numerosità e dalla differenziazione dei caratteri distintivi che tale fenomeno presenta. Infatti, nel corso del tempo sono state proposte teorie completamente diverse, ognuna delle quali basata su ipotesi costruite facendo riferimento a differenti criteri, provocando una “confusione definitoria”.

Inoltre, la letteratura mostra come da un punto di vista teorico il modello organizzativo tipico delle imprese familiari si adatti soprattutto ad aziende di medio-piccola dimensione. Tuttavia, in alcuni casi, la realtà mostra come queste imprese possono continuare a svilupparsi anche quando vengono raggiunte dimensioni importanti.

---

<sup>1</sup> Vultaggio P., “*Tre imprese su quattro a conduzione familiare*”, Quotidiano di Sicilia, 11 Dicembre 2019

Considerando tali presupposti, il presente lavoro soffermerà maggiormente l'attenzione sulle modalità con cui viene organizzato il lavoro all'interno della struttura delle PMI familiari e sulle pratiche che vengono adottate per la gestione delle risorse umane.

In particolare, l'elaborato è strutturato in tre capitoli.

Nel primo capitolo vengono presentate le caratteristiche generali ed i fattori che consentono di definire in qualche modo la fattispecie dell'impresa familiare, sottolineando i vari contributi forniti nel corso del tempo da vari autori. Successivamente vengono analizzati gli aspetti fondamentali che nell'insieme costituiscono la governance ed illustrate le modalità che rendono possibile il concretizzarsi di un ricambio generazionale, il quale rappresenta l'elemento principale in grado di garantire la continuità ed il successo aziendale.

Il secondo capitolo è focalizzato sulla gestione delle risorse umane e sul modo con cui essa si collega alla strategia aziendale. Vengono presentate le principali pratiche e le modalità con cui viene organizzato in maniera efficace ed efficiente il lavoro all'interno dell'azienda, sottolineando la tendenza ed i motivi che portano le imprese familiari a dotarsi di un sistema organizzativo più o meno formalizzato.

Nel capitolo, viene anche presentata una particolare categoria di pratiche formalizzate che permettono di raggiungere prestazioni elevate: gli High Performance Work Systems.

Infine, il terzo ed ultimo capitolo prevede uno studio di casi multipli, le cui finalità sono essenzialmente di natura conoscitivo-interpretativa. In particolare, l'indagine, alla luce del background teorico enunciato nei capitoli precedenti, è rivolta a verificare come la direzione del personale organizza e gestisce i propri dipendenti ed in che modo e con quale grado di formalizzazione vengono adottate le principali pratiche.

Vorrei ringraziare profondamente il mio relatore, il prof. Enrico Cori, il quale ha favorito i contatti con le tre aziende marchigiane che compongono il campione indagato. Un ringraziamento speciale va anche alla dott.ssa Francesca Cecconi, alla dott.ssa Sonia Bregoli ed al dott. Andrea Guerra, rispettivamente responsabili della direzione del personale in Filippetti S.p.A., in Fiorini Packaging S.p.A. ed in IMAB Group S.p.A., per avermi dedicato uno spazio di tempo sufficiente in modo che potessi intervistarli, considerando anche che nella situazione di emergenza post Covid-19 per le aziende concedere del tempo ad un tesista sia l'ultimo dei problemi.



## CAPITOLO PRIMO

### LE PMI FAMILIARI

#### 1.1 IMPRESE FAMILIARI: IL PROBLEMA DI DARE UNA PRECISA DEFINIZIONE

*“Le microimprese e le piccole e medie imprese costituiscono il motore dell’economia europea. Sono una fonte essenziale di lavoro, generano spirito imprenditoriale ed innovazione e sono quindi essenziali per favorire la competitività e l’occupazione”<sup>2</sup>. È in questo modo che Gunter Verheugen, ex membro della Commissione europea responsabile per le imprese e l’industria, sottolinea la fondamentale importanza che le PMI ricoprono all’interno del sistema economico dell’Europa.*

La natura e i requisiti dimensionali delle piccole e medie imprese vengono stabiliti dalla Raccomandazione 2003/361/CE del 6 Maggio 2003<sup>3</sup>, che va a sostituire la 96/280/CE. In particolare, si definiscono PMI le imprese che:

- Hanno meno di 250 occupanti;
- Hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

---

<sup>2</sup> Citazione tratta da *“PMI: micro, piccole e medie imprese. Chi sono?”*, MulettiDappertutto, 2017

<sup>3</sup> Raccomandazione 6 Maggio 2003, n. 2003/361/CE. In Italia è stata recepita con Decreto Ministeriale il 18 Aprile 2005.

Nella Raccomandazione, inoltre, viene definita un'ulteriore suddivisione, come riportato nella Tabella 1.

Tipologia	Dipendenti	Fatturato	O P P U R E	Totale di bilancio
MICRO	Fino a 10	Fino a 2 milioni		≤ 2 milioni
PICCOLA	Fino a 50	Fino a 10 milioni		≤ 10 milioni
MEDIA	Fino a 250	Fino a 50 milioni		≤ 43 milioni

Tabella 1: Tipologie di PMI

Nella maggior parte dei casi parlare di imprese di piccole e medie dimensioni significa parlare di imprese familiari<sup>4</sup>. Le dimensioni delle imprese familiari possono essere ridotte anche perché molto spesso, durante i passaggi generazionali, si verificano smembramenti delle aziende o liquidazioni di soci<sup>5</sup>. L'impresa familiare rappresenta una forma societaria abbastanza diffusa nel contesto imprenditoriale italiano: le imprese la cui gestione è affidata ai componenti della famiglia costituiscono il 70% del totale<sup>6</sup>.

Ma in che modo viene definita un'impresa familiare?

Allo stato attuale non esiste una definizione comune e generalmente accettata di impresa familiare. Infatti, identificare in maniera univoca l'oggetto di questo lavoro

<sup>4</sup> Corbetta G., Montemerlo D., "Ownership, Governance and Management issues in Small and Medium-Size Family Business: a comparison of Italy and the United States", Family Business Review, vol.12, 1999, pp. 361-374

<sup>5</sup> Corbetta G., "Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo", Egea, Milano, 1995

<sup>6</sup> <http://www.aidaf.it/le-aziende-familiari-in-Italia/>

risulta particolarmente complicato a causa della molteplicità di approcci possibili, oltre che dei caratteri distintivi che il fenomeno presenta.

La definizione di impresa familiare ha subito nel corso del tempo una continua evoluzione per quanto concerne contenuti, modelli e misurabilità. Di Toma ha individuato tre tappe fondamentali di questa evoluzione.

La prima è caratterizzata da definizioni di natura descrittiva che fanno riferimento a modelli dicotomici, cioè si determina il carattere della familiarità sulla base di una o due variabili. La seconda tappa prevede la considerazione dell'eterogeneità dell'universo delle imprese familiari utilizzando modelli multidimensionali che permettono di raggruppare imprese che possono avere comportamenti e complessità omogenee. Gli studi caratteristici della terza e ultima tappa, partendo da modelli multivariati e dalla eterogeneità del fenomeno oggetto di studio, hanno l'obiettivo di misurare su scala continua l'intensità dei fattori distintivi che sono in grado di segnalare se un'impresa sia familiare o meno<sup>7</sup>.

I principali approcci seguiti dagli studiosi per cercare di definire la familiarità delle imprese sono due<sup>8</sup>:

1. Lo Structure-Based approach, o approccio contenutistico: si tratta di un approccio basato sulla configurazione assunta da due elementi: la proprietà

---

<sup>7</sup> Di Toma P., Montanari S., “*Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*”, FrancoAngeli, Milano, 2013, pp. 17-18

<sup>8</sup> Bonti M., Cori E., “*Assetti di governance e forme organizzative nelle PMI familiari*” tratto da Anselmi L., Lattanzi N., “*Il Family Business made in Tuscany*”, FrancoAngeli, Milano, 2016, pp. 37-85

ed il management. Secondo tale approccio la proprietà deve essere concentrata nelle mani di una singola persona o di un gruppo di soggetti legati da rapporti di parentela e, inoltre, il fondatore e/o i discendenti devono essere coinvolti nel management aziendale. Per questi motivi tale approccio presenta maggiori caratteristiche di oggettività;

2. L'Intention-Based approach, o approccio comportamentale: si tratta di un approccio più soggettivo e discrezionale, in quanto si riferisce al modo in cui le dinamiche familiari influenzano obiettivi, strategie, decisioni, definendo così un'impresa familiare in base all'orientamento adottato dai familiari nei confronti del business<sup>9</sup>. Coerentemente a tale approccio, secondo Chua et al., è necessaria una "vision" sviluppata da una coalizione dominante (la famiglia) che abbia come fine quello di incidere sul business e di garantirne la continuità nel tempo e la sostenibilità attraverso generazioni future.

Un lavoro che cerca di conciliare i due approcci è quello offerto da Shanker e Astrachan<sup>10</sup>. I due autori, sulla base dell'influenza e del grado di coinvolgimento della famiglia nell'azienda, distinguono tre definizioni di impresa familiare:

---

<sup>9</sup> Chua J.H., Christmas J.J., Sharma P., "Defining the family business by behavior", Entrepreneurship Theory & Practice, 1999

<sup>10</sup> Astrachan J.H., Shanker M.C., "Family Businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look", Family Business Review, vol.16, 2003, pp. 211-219, tratto da Baschieri G., "L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance", FrancoAngeli, Milano, 2014

- Definizione ampia: vengono considerate imprese familiari quelle nelle quali la famiglia, seppur in maniera modesta, controlla la direzione strategica e partecipa alla gestione;
- Definizione media: prevede un maggiore ma non eccessivo coinvolgimento della famiglia (assicurato dal fondatore o da un suo discendente) nel management e l'intenzione di tramandare il business agli eredi;
- Definizione stretta: prevede un elevato coinvolgimento della famiglia nell'impresa, la presenza di più generazioni coinvolte nella gestione e nella proprietà e l'assunzione di responsabilità manageriali da parte di uno o più membri della famiglia.

Uno dei primi studiosi sul tema di business family, Handler, ha affermato che *“la definizione di impresa familiare è la prima e la più evidente sfida che i ricercatori di family business devono affrontare”*<sup>11</sup>. Nel corso degli anni, in letteratura si sono susseguite un numero particolarmente elevato di definizioni che possono essere raggruppate in base a diversi criteri presi come riferimento.

Sulla base del controllo esercitato dalla famiglia nell'impresa, della percentuale di capitale posseduta dalla famiglia e dall'influenza dominante dei suoi membri:

---

<sup>11</sup> Handler W., *“Methodological issues and considerations in studying Family Businesses”*, Family Business Review, vol.11, 1989, pp. 257-276

- Per Barry<sup>12</sup> è familiare un'impresa che sostanzialmente è controllata dai membri di un'unica famiglia;
- Per Lansberg et al.<sup>13</sup> è familiare un'impresa in cui i membri della famiglia hanno il legale controllo;
- Per Corbetta<sup>14</sup> sono familiari le imprese nelle quali una o più famiglie, legate da vincoli familiari, di parentela o da solide alleanze, detengono una quota di capitale di rischio sufficiente per assicurare il controllo dell'impresa;
- Per Gallo<sup>15</sup> è familiare un'impresa in cui una o due famiglie detengono una percentuale di capitale uguale o maggiore del 50%;
- Per Tagiuri e Davis<sup>16</sup> è familiare l'impresa con proprietà controllata da una famiglia dove due o più membri della stessa famiglia lavorano nell'impresa o comunque esercitano un'influenza significativa;
- Per Montemerlo<sup>17</sup> è familiare l'impresa in cui una o più famiglie, legate da rapporti di parentela o comunque alleate, detengono una quota del capitale

---

<sup>12</sup> Barry B., *"The development of organization structure in the family firm"*, Journal of Generation Management, vol.3, 1975, pp. 42-60, tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit.

<sup>13</sup> Lansberg I., Perrow E., Rogolsky S., *"Family business as an emerging field"*, Family Business Review, Vol.1, 1988, pp. 1-8, tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit

<sup>14</sup> Corbetta G., 1995, op.cit., pp. 16-22

<sup>15</sup> Gallo M.A., *"The role of family business and its distinctive characteristic behaviour in industrial activity"*, Family Business Review, vol.8, 1995, pp. 83-97, tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit

<sup>16</sup> Tagiuri R., Davis J., *"Bivalent Attributes of the Family Firm"*, Family Business Review, vol.9, 1996, pp. 199-208

<sup>17</sup> Montemerlo D., *"Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa"*, Egea, Milano, 2000, pp. 13-15

di rischio tale da influenzare in modo determinante le decisioni di governo e le decisioni strategiche di medio-lungo periodo.

Un altro criterio di riferimento è il passaggio generazionale. In base ad esso:

- Per Donnelley<sup>18</sup> un'impresa si considera familiare quando coinvolge almeno due generazioni di una stessa famiglia e quando questo legame determina un'influenza reciproca sulla politica dell'impresa e sugli interessi e obiettivi della famiglia;
- Per Churchill e Hatten<sup>19</sup> ciò che solitamente si intende per familiare è la situazione o l'aspettativa che un giovane membro della famiglia abbia o voglia assumere il controllo del business dalla generazione precedente;
- Per Ward<sup>20</sup> sono familiari le imprese in cui la gestione e il controllo vengono tramandati da una generazione all'altra.

Infine, sono state coniate altre definizioni in relazione al coinvolgimento e all'impegno della famiglia nell'impresa:

---

<sup>18</sup> Donnelley R.G., *"The family business"*, Harvard Business Review, 1964, pp. 93-105, tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit

<sup>19</sup> Churchill N., Hatten K., *"Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family business"*, American Journal of Small Business, 1987, tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit.

<sup>20</sup> Ward J.L., *"Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership"*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987, tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit.

- Per Pencarelli<sup>21</sup> è familiare un'impresa caratterizzata da una stretta integrazione tra proprietà e attività direzionale/imprenditoriale, in cui una o più famiglie condizionano fortemente le scelte strategiche dell'impresa essendo, a loro volta, condizionate nella formazione dei redditi familiari dalle remunerazioni erogate dall'impresa e coinvolte direttamente nello svolgimento delle attività di gestione;
- Per Litz<sup>22</sup> è familiare un'impresa se la sua proprietà ed il suo management sono concentrati all'interno di un'unità familiare e se i suoi membri ambiscono a raggiungere e/o a mantenere l'organizzazione relazionale a base familiare;
- Per Devecchi<sup>23</sup> è familiare l'impresa in cui una o più famiglie legate tra loro da vincoli di parentela o affinità svolgono un ruolo rilevante nella gestione;
- Per Ciambotti<sup>24</sup> sono familiari le imprese in cui i membri della famiglia sono coinvolti nella gestione e il fondatore o uno dei suoi eredi ne è capo.

È alquanto evidente come questa “confusione definitoria” provochi una difficoltà a delineare in maniera semplice e chiara l'ambito dell'impresa familiare.

---

<sup>21</sup> Pencarelli T., “*Riflessioni sulle possibili linee di sviluppo delle piccole imprese negli anni '90*”, Sinergie, n.27, 1992, p. 173, tratto da Vallone C., “*Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*”, Giuffrè Editore, Milano, 2009

<sup>22</sup> Litz R.A., “*The family business: toward definitional clarity*”, Family Business Review, vol.8, pp. 71-81, tratto da Di Toma P. Montanari S., 2013, op.cit

<sup>23</sup> Devecchi C., “*Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*”, Vita&Pensiero, 2007

<sup>24</sup> Ciambotti M., “*Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari*”, tratto da Cesaroni F.M., Ciambotti M., “*La successione nelle imprese familiari*”, FrancoAngeli, Milano, 2011

Per cercare di superare questo problema, nel 2002 Astrachan, Klein e Smyrniotis<sup>25</sup>, sulla base dei contributi della letteratura, hanno costruito la cosiddetta F-PEC (Family influence: Power, Experience, Culture). Si tratta di una scala di misura che permette di confrontare le imprese considerando il coinvolgimento della famiglia ed i suoi effetti sulle performance. In particolare, secondo gli autori i canali attraverso i quali la famiglia agisce sull'impresa sono tre:

1. Potere: valuta l'influenza della famiglia con riguardo alla proprietà, alla partecipazione diretta o indiretta nella governance e alla partecipazione nel management;
2. Esperienza: fa riferimento all'esperienza accumulata nel tempo che la famiglia porta nell'impresa; è importante considerare la relazione non lineare tra le capacità della famiglia e il numero di generazioni, in quanto il contributo di esperienza che ogni generazione successiva porta nel sistema è progressivamente decrescente<sup>26</sup>;
3. Cultura: esprime l'intensità dei livelli di sovrapposizione tra i valori e i principi della famiglia con quelli dell'impresa e dell'impegno lavorativo-morale della famiglia nell'impresa.

---

<sup>25</sup> Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X., "The F-PEC Scale o family business influence: a proposal for solving the family business definition problem", Family Business Review, vol.15, 2002, pp. 45-55, tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit.

<sup>26</sup> Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit., pp. 50-52

Tuttavia, non può dirsi completamente chiarita la definizione di family business. Infatti, rimangono irrisolti alcuni problemi quali la discrezionalità, soprattutto quando l'osservazione viene effettuata attraverso questionari, nella misurazione della dimensione cultura che è influenzata dal giudizio non neutrale dell'intervistato sul grado di sovrapposizione tra famiglia ed impresa, e la difficoltà a reperire le informazioni richieste attraverso interviste o questionari a soggetti che detengono un'importanza differente nell'impresa.

La definizione più recente e, così sembra, quella più accettata di family business è quella proposta dal Family Business Group<sup>27</sup>, in quanto risulta essere quella più facilmente applicabile in ciascuno degli Stati membri dell'Unione Europea. Il Family Business Group ha individuato una serie di condizioni che, se soddisfatte, consentono di qualificare un'impresa come familiare a prescindere dalla sua dimensione.

*“A firm, of any size, is a family business, if:*

- (1) The majority of votes is in possession of the natural person(s) who established the firm, or in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs;*

---

<sup>27</sup> Il Family Business Group è un organo costituito dalla Commissione europea per discutere i principali problemi delle aziende familiari nei singoli paesi e per elaborare uno studio che possa essere uno stimolo per la stessa Commissione europea nella sua azione di governo dell'economia. (Corbetta G., *“Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo”*, Egea, Milano, 2010, p. 15)

- (2) *The majority of votes may be indirect or direct;*
- (3) *At least one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm;*
- (4) *Listed companies meet the definition of family business enterprise if the person(s) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandated by their share capital.”*

Corbetta condivide tale definizione precisando, tuttavia, che “*la natura familiare si acquisisce solo quando il o i fondatori (in numero comunque piccolo) coinvolgono nei loro processi decisionali la famiglia di appartenenza*<sup>28</sup>”.

### **1.1.1 Tipologie di imprese familiari**

Il genere delle imprese familiari è un genere abbastanza ampio, all’interno del quale coesistono diverse specie di imprese che presentano elementi di diversità: dai valori condivisi all’assetto istituzionale, dalla dimensione dell’organismo personale all’intensità delle relazioni sia all’interno che all’esterno dell’impresa stessa. Per una più facile comprensione è necessario raggruppare quelle imprese familiari che presentano caratteristiche e peculiarità il più possibile omogenee.

---

<sup>28</sup> Corbetta G., 2010, p. 17

Uno dei primi lavori che hanno permesso di segmentare il campo delle imprese familiari è il modello di Gallo<sup>29</sup>. L'autore, considerando il diverso grado di coinvolgimento della famiglia nell'attività d'impresa è arrivato ad individuare quattro tipologie di imprese familiari:

1. Impresa familiare di lavoro: all'interno della famiglia si diffonde l'idea che la maggior parte dei suoi componenti prestino l'attività lavorativa nell'impresa stessa;
2. Impresa familiare di direzione: la famiglia seleziona i membri più meritevoli dal punto di vista delle capacità imprenditoriali da inserire in azienda;
3. Impresa familiare di investimento: la famiglia non partecipa direttamente all'attività lavorativa ma supervisiona le decisioni che riguardano scelte di investimento e controllo della gestione;
4. Impresa familiare congiunturale: la famiglia non intende proseguire il proprio impegno nell'impresa e, se capitasse l'occasione, venderebbe azioni o farebbe entrare altri soci.

Si intuisce come la configurazione di impresa familiare, secondo questa impostazione, dipenda dall'età dell'impresa. Nei primi anni di vita si sviluppano imprese di lavoro per poi trasformarsi in imprese di direzione e successivamente, a seguito di passaggi generazionali, in imprese di investimento o di tipo

---

<sup>29</sup> Modello di Gallo tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit., pp. 33-34

congiunturale. Tale modello, tuttavia, presenta il limite di considerare una sola variabile, cioè il coinvolgimento della famiglia.

Corbetta<sup>30</sup> non è della stessa opinione e propone un approccio multivariato basato sull'osservazione di numerose imprese.

Tre, in particolare, sono le variabili considerate che permettono di classificare le imprese familiari in vario modo:

1. Il modello di proprietà del capitale dell'impresa. Si distinguono:
  - Impresa familiare assoluta: capitale posseduto da un solo proprietario;
  - Impresa familiare chiusa stretta: capitale posseduto da un ristretto numero di persone;
  - Impresa familiare chiusa allargata: capitale posseduto da un numero più ampio di persone;
  - Impresa familiare aperta: capitale posseduto da soci discendenti ed altri soci.
  
2. La presenza di familiari nel Consiglio di Amministrazione<sup>31</sup> e negli organi di direzione dell'impresa. Si distinguono:
  - CdA ed organi direttivi composti solo da membri della famiglia proprietaria;

---

<sup>30</sup> Corbetta G., 1995, op.cit., pp. 81-136

<sup>31</sup> D'ora in avanti CdA

- CdA composto solo da membri della famiglia e organi direttivi composti da familiari e non familiari;
  - CdA e organi direttivi composti da familiari e non familiari.
3. La dimensione dell'organismo personale dell'impresa. Si distinguono imprese di piccola, media o grande dimensione.

Dall'incrocio di queste tre variabili è possibile definire quattro principali tipologie largamente diffuse tra le imprese familiari.

Imprese familiari domestiche. Il modello proprietario è assoluto o stretto, la struttura organizzativa è elementare, tipico delle imprese di prima generazione, le cui dimensioni sono ancora piccole. Il Cda, se esiste, e gli organi direttivi sono composti solo da membri della famiglia. La famiglia offre la totalità dei fattori critici di successo dell'impresa. Il rapporto famiglia-impresa è particolarmente intenso e fondato su uno stile di direzione paternalistico.

Imprese familiari tradizionali. Anche in questo caso il modello proprietario è assoluto o stretto. La differenza con le imprese domestiche risiede nelle maggiori dimensioni e dal fatto che negli organi direttivi sono coinvolti anche soggetti non familiari, mentre il CdA rimane ancora di competenza esclusiva dei familiari. Le risorse familiari non sono più sufficienti, occorre coinvolgere fonti esterne quali, per esempio, le banche per le risorse finanziarie e collaboratori esterni per competenze e capacità innovative.

Imprese familiari allargate. Il modello proprietario è allargato e le dimensioni sono in genere medio-grandi. Il CdA e gli organi direttivi sono composti da familiari e non familiari. Si tratta di imprese di seconda generazione in cui i numerosi soggetti coinvolti ricoprono ruoli differenti. Ovviamente, al crescere della numerosità cresce la complessità delle relazioni e di conseguenza si attenua l'identificazione con l'impresa.

Imprese familiari aperte. Si tratta di imprese di medio-grande dimensione, nelle quali il capitale è di proprietà dei soci discendenti e di altri soci. Il CdA e gli organi direttivi sono composti da familiari e non. Sono imprese non di prima generazione che subiscono profondi cambiamenti dal punto di vista organizzativo e dal punto di vista delle aspettative sulla remunerazione del capitale di rischio.

## **1.2 RELAZIONE IMPRESA-FAMIGLIA**

Caratteristica principale delle PMI familiari è la stretta identificazione tra famiglia ed impresa. Ogni nucleo familiare è caratterizzato da proprie regole e regolamenti, che vengono poi trasferiti all'impresa influenzandone struttura e scelte. L'intreccio tra famiglia ed impresa genera, dunque, un'unica identità: l'impresa viene, infatti, percepita come un'estensione della famiglia stessa. Questo "overlap" si manifesta soprattutto in due modi: attraverso il trasferimento della ricchezza familiare

nell'impresa (o viceversa), o attraverso la profusione del lavoro quotidiano dei membri della famiglia all'interno dell'organizzazione<sup>32</sup>.

In questo ambito, un interessante spunto può essere fornito dalla prospettiva della Socio-Emotional Wealth elaborata da Berrone e Gomez-Mejia. L'aspetto fondamentale di tale teoria consiste nel ritenere le scelte decisionali dell'impresa dipendenti dall'obiettivo del proprietario, le quali verranno assunte in modo da proteggere e mantenere una dotazione iniziale di valori e risorse che compongono il patrimonio familiare. Proprio perché patrimonio familiare e patrimonio aziendale sono strettamente collegati, l'obiettivo sarà quello di assumere decisioni che consentono di minimizzare rischi di perdite economiche.

Un'altra teoria utile per comprendere la relazione tra impresa e famiglia è la Resource-Based View. Uno tra i principali esponenti, Barney, sostiene che l'impresa deve essere considerata come un'entità in possesso di svariate combinazioni di attività e di competenze distintive, qualificabili come risorse. Le risorse vengono intese come insieme di attività, materiali e immateriali, abilità e competenze individuali, processi organizzativi, caratteri proprio dell'impresa, informazioni, conoscenze ed altre qualità simili<sup>33</sup>. In questa prospettiva, è stato

---

<sup>32</sup> Pugliese A., "*Assetti proprietari e meccanismi di governance nelle imprese familiari italiane*" tratto da Viganò E., "La sensibilità al valore nelle imprese familiari", Cedam, Padova, 2006

<sup>33</sup> Barney J., "*Firm resources and sustained competitive advantage*", Journal of Management, vol.17, 1991, pp. 99-120

sviluppato il concetto di familiness. In particolare, Habbershon e Williams<sup>34</sup> definiscono familiness “*l’originale insieme di risorse che una particolare impresa ha per effetto del sistema di interazione tra la famiglia, i suoi membri ed il business*”. L’interazione tra famiglia ed impresa produce una pluralità di risorse di base che sono uniche e che vanno a formare le competenze distintive (capabilities), sulle quali l’impresa costruisce il proprio vantaggio competitivo<sup>35</sup>.

Sebbene nella letteratura non esista una definizione univoca di impresa familiare, gran parte degli studiosi concordano sul fatto che la definizione debba comprendere tre elementi essenziali: famiglia, impresa e proprietà. Particolarmente importante è il contributo di Tagiuri e Davis, i quali hanno elaborato il cosiddetto “Three Circle Model” sulla base della sovrapposizione dei tre elementi appena citati. Ciascuno di questi elementi rappresenta un sottoinsieme ben distinto dagli altri: il sistema famiglia ruota intorno ai valori della coesione e dell’armonia, il sistema proprietà si concentra sul ritorno dell’investimento, il sistema impresa focalizza l’attenzione sull’efficienza operativa dell’attività. Questi tre sistemi sono quindi indipendenti, ma capaci allo stesso tempo di condizionarsi a vicenda. Infatti, l’idea alla base del modello è che qualunque soggetto che interagisca con il sistema azienda sia collocabile all’interno di uno dei sette settori risultanti dall’intersezione dei tre

---

<sup>34</sup> Habbershon T.G., Williams M.L., “*A Resource-Based framework for assessing the strategic advantages of family firms*”, Family Business Review, vol.12, 1999, pp. 1-25, tratto da Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit. pp. 39-40

<sup>35</sup> Di Toma P., Montanari S., 2013, op.cit. pp. 39-40

cerchi<sup>36</sup>. Il modello è efficace perché consente di individuare le persone chiave nel sistema e di identificare i ruoli che i membri della famiglia possono ricoprire. Queste aree di sovrapposizione, tuttavia, possono creare potenziale confusione di ruoli<sup>37</sup>.

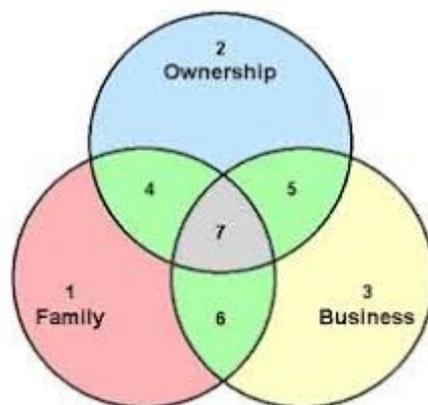


Figura 1: Three Circle Model<sup>38</sup>

I sette settori derivanti dall'intersezione dei tre cerchi sono:

1. Membro della famiglia proprietaria, senza partecipazione e funzione direttiva
2. Proprietario esterno alla famiglia, senza funzione direttiva
3. Manager esterno alla famiglia, senza partecipazione
4. Proprietario appartenente alla famiglia, senza funzione direttiva

---

<sup>36</sup> Del Bene L., Lattanzi N., Liberatore G., "Azienda familiari e longevità economica. Modalità di analisi e strumenti operativi", Ipsoa, 2013

<sup>37</sup> Davis J., "How Three circle model changed the way we understand family business", Cambridge Family Enterprise Press, 2018

<sup>38</sup> Figura 1 tratta da Tagiuri R., Davis J., "On the goals of successful family companies", Family Business Review, 1992

5. Manager esterno alla famiglia con partecipazione
6. Membro della famiglia nella direzione dell'impresa, senza partecipazione
7. Proprietario appartenente alla famiglia attivo nella direzione dell'impresa

L'intensità dei tre cerchi può modificarsi nel corso del tempo, molto spesso in concomitanza con i passaggi generazionali. Con la prima generazione si verifica una quasi completa sovrapposizione dei ruoli, spesso nella figura del fondatore. Con le generazioni successive e, quindi, con l'aumento dei soggetti coinvolti, possono verificarsi fenomeni quali la deriva generazionale e il raffreddamento dei soci, cioè si iniziano ad allontanare le aree di sovrapposizione a causa di una maggiore complessità aziendale. Infine, l'area dell'impresa e l'area della proprietà non sono più sovrapposte nel momento in cui si fa ricorso a soggetti esterni non familiari e non facenti parte della proprietà.

### **1.3 LA CORPORATE GOVERNANCE**

Nell'impresa familiare, soprattutto se di minore dimensione, la sovrapposizione tra l'impresa, la famiglia e la proprietà si ripercuote sul sistema di governance, portando spesso i membri della famiglia a rivestire contemporaneamente più di una carica, con le relative responsabilità, originando effetti sia positivi che negativi sull'efficienza della gestione. Si tratta di una gestione poco formale e strutturata nella quale il sistema di governance diviene così complicato da richiedere particolari strumenti quali, per esempio, gli accordi di famiglia.

Sebbene in letteratura esistano numerose definizioni di corporate governance, in questo lavoro ho deciso di far riferimento ad una in particolare, che ritengo più completa e calzante. È la definizione che fornisce Zanobio<sup>39</sup>: *“La Corporate Governance va intesa come un sistema di strutture organizzative, operazioni e controlli, finalizzato al conseguimento di obiettivi, non solo strettamente legati all’impresa, quali (i) formulare e realizzare strategie di lungo periodo, (ii) considerare e curare gli interessi dei dipendenti, (iii) tenere conto delle esigenze dell’ambiente e della comunità locale, in termini sia di effetti fisici sia di interazioni culturali, (iv) mantenere relazioni eccellenti con clienti e fornitori e (v) rispettare i limiti imposti dalla legge e dai regolamenti che disciplinano l’attività della società”*.

Quando si studia la governance delle imprese familiari, ci si rende conto, data l’eterogeneità del fenomeno, che non esiste un modello di governance in assoluto, ma le sue caratteristiche variano a seconda delle specifiche situazioni interne ed esterne alle famiglie e a seconda degli obiettivi che la singola famiglia, considerando anche generazioni successive, intende perseguire<sup>40</sup>. In particolare, l’ingresso di nuove generazioni, con proprie idee ed opinioni, nella gestione implica

---

<sup>39</sup> Zanobio M., *“Aspetti teorici della Corporate Governance”* Vita&Pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2012

<sup>40</sup> Bonti M., Cori E., 2016, op.cit.

la definizione di un sistema di governance che disciplini i membri della famiglia, che prevenga potenziali conflitti e che assicuri la continuità dell'attività.

### 1.3.1 Struttura e assetto istituzionale

Corbetta<sup>41</sup> ha individuato sette elementi componenti la struttura di governo di un'impresa familiare, tra i quali esistono relazioni di mutua interdipendenza.

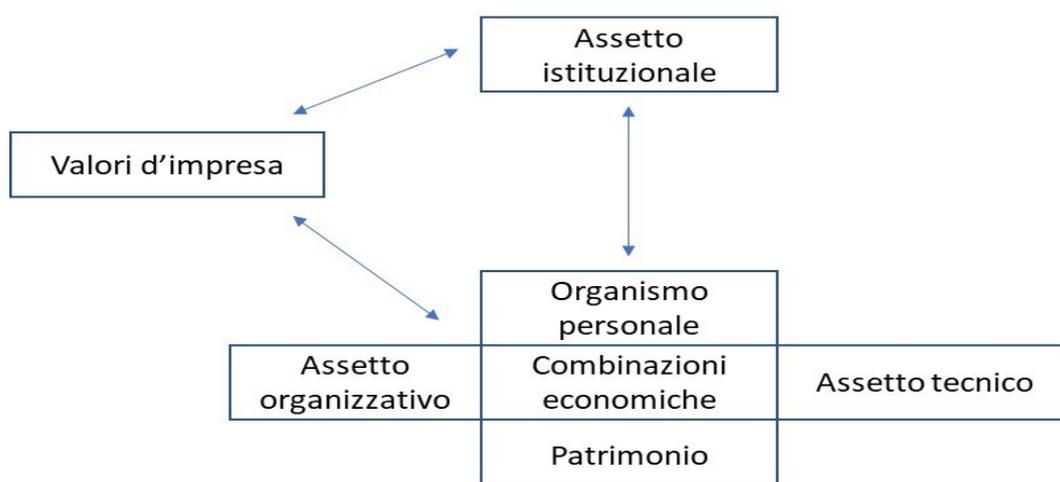


Figura 2: Struttura d'impresa secondo Corbetta

1. L'assetto istituzionale: riguarda la configurazione del soggetto economico, inteso come chi esercita il potere nell'impresa, gli scopi perseguiti dal soggetto economico e le mansioni, insieme alle modalità, che lo stesso deve svolgere;
2. I valori d'impresa: sono i principi-guida che orientano gli atteggiamenti e i comportamenti di tutti coloro che lavorano nell'impresa: i valori danno vita

<sup>41</sup> Corbetta G., 1995, op.cit., pp. 23-39

ad una cultura comune fortemente caratterizzante la struttura dell'impresa stessa;

3. Le combinazioni economiche: fa riferimento all'insieme delle operazioni economiche svolte dalle persone che operano nell'azienda, le quali possono essere composte anche in processi;
4. L'organismo personale: definito come l'insieme delle persone che partecipano direttamente allo svolgimento dell'attività economica;
5. Il patrimonio: è l'insieme degli elementi tangibili e intangibili di un'impresa. Tra quelli intangibili possiamo individuare la conoscenza e la competenza, la dedizione e la coesione del personale e la credibilità e l'immagine dell'impresa;
6. L'assetto organizzativo: è definito dalla configurazione della struttura organizzativa (assetto tattico) ed i processi operativi;
7. L'assetto tecnico: è la configurazione fisico-tecnica dei beni tangibili dell'impresa.

Questi assetti di governance delle imprese familiari vengono definiti stabili o inerziali<sup>42</sup>, cioè risultato della combinazione di equilibri e di potere all'interno dell'impresa, modificabili solo in concomitanza di eventi importanti, quali il passaggio generazionale o il passaggio di proprietà.

---

<sup>42</sup> Pugliese A., 2006, op.cit.

### **1.3.2 Proprietà e controllo**

I proprietari di una PMI familiare rappresentano di fatto il soggetto economico dell'azienda ed in quanto tali possono esercitare un potere indiscusso anche nella definizione dei meccanismi di governance. Ricordando l'eterogeneità del fenomeno, si possono avere variegati assetti proprietari, distinti in base a tre specifici fattori individuati da Pugliese:

1. Il grado di concentrazione, cioè in che misura sono distribuite le quote azionarie oppure quanti sono i proprietari;
2. La tipologia dei proprietari, ovvero se essi sono parte della famiglia o se sono esterni;
3. Il ruolo dell'assetto proprietario nelle scelte dell'impresa, cioè se nelle decisioni strategiche la proprietà ha la capacità di considerare l'azienda come un'attività economica autonoma.

Altri fattori attraverso i quali la proprietà riesce ad incidere sulla governance sono il tipo di leadership che esercita, per esempio una leadership autoritaria porta ad un appiattimento della struttura mentre una leadership partecipativa permette una gestione più collegiale, gli obiettivi perseguiti ed infine il ricambio generazionale,

il che richiede una sostanziale modifica della struttura aprendosi a nuovi obiettivi e a nuovi valori<sup>43</sup>.

Nelle PMI familiari sono diffusi sistemi di controllo associati alla categoria di controlli informali o social control. Infatti, la condivisione di valori, l'alto livello di fiducia e altruismo limitano l'introduzione di sistemi formali. Al contrario, si richiede l'introduzione di sistemi di controllo formali per esigenze particolari, quali la professionalizzazione del business, la crescita dimensionale o l'avvio di un processo di passaggio generazionale<sup>44</sup>.

In particolare, un approccio utilizzato per comprendere il legame tra proprietà, controllo e meccanismi di governance in questo tipo di imprese è l'Agency Theory. Jensen e Meckling definiscono la relazione di agenzia come un contratto con il quale uno o più persone (principale/i) incaricano altri soggetti (agenti) di svolgere, per loro conto, determinate azioni, delegando loro determinate responsabilità manageriali. Tuttavia, se entrambe le parti mirano alla massimizzazione della loro utilità, è probabile che non sempre l'agente agirà al fine di conseguire il migliore interesse per il principale<sup>45</sup>, creando il cosiddetto problema d'agenzia, per risolvere il quale è necessario sostenere dei costi quali, per esempio, costi di incentivazione,

---

<sup>43</sup> Pugliese A., 2006, op.cit.

<sup>44</sup> Cattaneo C., Bassani G., “*Sistemi di controllo formali nelle PMI familiari: una possibile presenza?*” Rivista Piccola Impresa/Small Business, 2015

<sup>45</sup> Jensen M.C., Meckling W.H., “*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*”, Journal of Financial Economics, 1976, pp. 305-360, tratto da Bonti M., Cori E., 2010, op.cit.

costi di controllo dei comportamenti e delle performance degli agenti, perdite residuali<sup>46</sup>, ecc.

Le PMI familiari, data la coincidenza tra proprietà e gestione, costituiscono una particolare struttura di governance in grado di ridurre o addirittura eliminare questi costi d'agenzia. Infatti, il fatto che la famiglia sia coinvolta nella proprietà e nella gestione fa sì che gli obiettivi e gli interessi degli agenti convergano maggiormente con quelli dei principali, riducendo la probabilità che si verifichino comportamenti opportunistici e sviluppando un certo impegno al controllo reciproco. Con l'unificazione di proprietà e controllo è possibile ridurre i costi di agenzia perché si possono sviluppare tre propensioni dominanti:

1. La parsimonia: è la convergenza di incentivi e produce un'attenta allocazione delle risorse, deriva dall'interesse a conservare il patrimonio familiare nel momento in cui vengono prese decisioni strategiche;
2. Il personalismo: permette di plasmare il business secondo la visione della proprietà, che coincide con quella della famiglia;
3. Il particolarismo: è conseguenza della tendenza del proprietario di intendere l'impresa come il suo business, ciò consente alla famiglia di basarsi su altri criteri nel prendere decisioni e non solo su criteri economici<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Costo della divergenza tra le azioni effettivamente realizzate dall'agente e quelle che avrebbe dovuto assumere per massimizzare l'interesse del principale. (Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, op.cit.)

<sup>47</sup> Carney M., "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2005, pp. 249-265

L'elemento caratteristico dell'impresa familiare in grado di ridurre i costi d'agenzia è l'altruismo, definito come l'atteggiamento ispirato al benessere collettivo e al commitment. Alcuni autori, tuttavia, sostengono che l'altruismo possa essere una fonte di costi. Ci si riferisce al "dark side"<sup>48</sup> dell'altruismo, cioè alla possibilità di realizzare o consentire condotte dannose a causa di una troppo scontata fiducia. Tipiche condotte dannose sono quelle dei free riding e degli shirking.

All'Agency Theory viene contrapposta la Stewardship Theory<sup>49</sup>. Tale approccio, basato sugli studi di Donaldson e Davis, sostiene che i managers non sono sempre agenti pronti a condurre comportamenti opportunistici, ma sono soggetti le cui motivazioni possono essere allineate a quelle dei proprietari. Si assume, infatti, che proprietari e managers appartenenti alla famiglia agiscano spinti da interessi collettivistici e pro-organizzazione nonché dall'obiettivo del benessere dell'impresa, a prescindere dalla razionalità economica, su cui si basa la teoria dell'agenzia. Il manager, dunque, si pone come obiettivo il benessere dell'impresa e attraverso quello riesce a realizzare il proprio. Da ciò consegue l'assenza di conflitti in quanto il manager familiare, che risulta anche proprietario dell'impresa, mostra un profondo interesse a preservare la profittabilità, la reputazione e la

---

<sup>48</sup> Bonti M., Cori E., 2016, op.cit., p. 44

<sup>49</sup> Donaldson L. Davis J.H., "Stewardship theory or Agency theory: CEO governance and shareholders returns", Australian Journal of Management, 1991, pp. 49-64, tratto da Zanobio M., 2012, op.cit.

continuità dell'azienda<sup>50</sup>, essendo allineato con la mission aziendale ma anche con la crescita personale.

Affinché si possa affermare un approccio orientato alla stewardship debbono verificarsi tre condizioni<sup>51</sup>:

1. Adozione di una gestione orientata al coinvolgimento e non al controllo;
2. Organizzazione caratterizzata dal perseguimento di obiettivi comuni e non individualistici;
3. Cultura organizzativa contraddistinta da una bassa distanza dal potere.

### **1.3.3 Organi di governo delle imprese familiari**

Finché l'impresa rimane nelle mani della famiglia dell'imprenditore, il problema della governance è contenuto in quanto governo, gestione e controllo coincidono e sono presidiati dalla famiglia stessa attraverso un numero limitato di organi direttivi. Con la crescita dimensionale e con i passaggi generazionali aumenta la complessità della gestione e quindi la necessità di dotarsi di una pluralità di organi che devono essere ben distinti per compiti e responsabilità<sup>52</sup>.

Mentre l'Assemblea dei soci, il Consiglio esecutivo e il Consiglio d'amministrazione sono organi caratteristici della grande maggioranza delle

---

<sup>50</sup> Bonti M., Cori E., 2016, op.cit., p. 47

<sup>51</sup> Zanolio M., 2012, op.cit.

<sup>52</sup> Bonti M., Cori E., 2016, op.cit., pp. 52-54

società, nelle imprese familiari si sono affermati ulteriori meccanismi di governance che tendono a disciplinare la relazione impresa-famiglia ed in quanto tali sono caratterizzati da una certa informalità: si possono avere Consigli o riunioni di famiglia ed altri strumenti come i Patti di famiglia.

Il CdA è presente nel 67% delle imprese familiari ed in media è composto da 4 a 7 soggetti che nel 75% dei casi hanno legami di parentela con la proprietà. Il CdA, tuttavia, è un organo dell'impresa e non della famiglia e per tale motivo dovrebbe mantenere le sue funzioni di definizione della strategia aziendale, di monitoraggio dell'operato del management e di definizione delle politiche di reclutamento e di investimento<sup>53</sup> finalizzate a perseguire come unico obiettivo la prosperità dell'impresa<sup>54</sup>. Il CdA è quindi l'organo che si trova in una posizione intermedia tra l'Assemblea dei soci, che rappresenta la volontà della maggioranza della proprietà, ed il management, che si occupa della gestione. Oltre ai ruoli strategico e di controllo, nelle PMI familiari il CdA ricopre due ulteriori e importanti ruoli:

- Ruolo di networking: i componenti del CdA agiscono direttamente o indirettamente come elementi di collegamento tra l'impresa ed il contesto esterno. Questo permette all'impresa di accedere a risorse ed a conoscenze/competenze critiche che, nel caso di complementarità con

---

<sup>53</sup> Montemerlo D., 2000, op.cit., p. 144

<sup>54</sup> Pugliese A., 2006, op.cit.

quelle interne, consentirebbe all'impresa di conseguire un differenziale competitivo;

- Ruolo di consulenza-consiglio: gli amministratori o i membri del CdA mettono le loro conoscenze e competenze a disposizione dell'impresa, in modo da colmare eventuali lacune e soprattutto in modo da migliorare, in termini di qualità e rapidità, le decisioni prese<sup>55</sup>.

Il buon funzionamento del sistema di governance complessivo nelle imprese familiari richiede un'integrazione degli organi formali con strutture e meccanismi informali. Tra questi sono diffusi principalmente il Consiglio di famiglia e i Patti di famiglia.

Il Consiglio di famiglia (d'ora in poi CdF) è un organo composto da tutti i familiari proprietari del capitale, il cui compito è quello di affrontare problemi che riguardano la famiglia proprietaria e le relazioni tra famiglia ed impresa<sup>56</sup>. Il CdF si configura soprattutto in riunioni informali, volgarmente chiamate "kitchen tables"<sup>57</sup>. Si tratta, infatti, di meeting familiari intorno ad un tavolo durante i quali vengono prese decisioni sia rilevanti per la famiglia sia di supporto ai processi di governance dell'impresa. Una prima funzione del CdF consiste nel fornire informazioni, al di fuori delle assemblee, in merito all'andamento dell'impresa, ai

---

<sup>55</sup> Bonti M., Cori E., 2016, op.cit., pp. 59-60

<sup>56</sup> Corbetta G., 1995, op.cit., pp. 188-193

<sup>57</sup> Pugliese A., 2006, op.cit.

familiari, sia soci che non, ed ai futuri soci. Il CdF consente, inoltre, di sviluppare un percorso formativo, con riguardo all'educazione e alla diffusione tra i membri della famiglia di determinati valori ed atteggiamenti da trasmettere successivamente nell'impresa. Il CdF è poi importante perché costituisce il mezzo per comunicare alla famiglia le decisioni di governo della proprietà, di conseguenza permette di attuare tutte le operazioni necessarie per salvaguardare il patrimonio della famiglia o dei singoli familiari. Infine, le riunioni familiari sono fondamentali perché consentono di prevenire e risolvere eventuali conflitti all'interno del nucleo familiare proprietario, creando momenti di confronto in grado di mantenere vivi e rafforzare i legami con le persone e con l'impresa<sup>58</sup>.

Il Patto di famiglia, invece, definisce l'equilibrio che si intende raggiungere e mantenere tra l'impresa e la famiglia. La sua filosofia di fondo consiste nello stabilire regole di comportamento e principi-guida, funzionali allo sviluppo di lungo periodo dell'impresa, a cui i membri della famiglia devono attenersi nella gestione critica della stessa<sup>59</sup>. Secondo Corbetta quattro sono le finalità principali del Patto di famiglia:

1. Rafforzare l'unità delle famiglie proprietarie, spingendo ogni membro a prendere coscienza delle dinamiche che possono verificarsi a seguito dell'assunzione di principi e regole, tra cui la nascita di conflitti;

---

<sup>58</sup> Montemerlo D., 2000, op.cit., pp. 140-144

<sup>59</sup> Corbetta G., 1995. op.cit., pp. 207-222

2. Dare certezza alle imprese sulla mission, sulla vision e sulle decisioni proprietarie;
3. Favorire il buon governo dell'impresa stessa: attraverso una maggiore chiarezza e trasparenza si sviluppa una condivisione dei contenuti da parte di tutti i soggetti coinvolti;
4. Facilitare il consolidamento di una memoria storica di regole che sia in grado di aiutare la gestione futura dell'impresa da parte di generazioni successive.

#### **1.4 CONTINUITÀ E SUCCESSO**

Uno degli aspetti caratterizzanti delle imprese familiari è l'orientamento al lungo periodo. La longevità è una delle principali sfide da superare quando si parla di PMI familiari<sup>60</sup>, dato l'elevato tasso di mortalità delle stesse imprese. Infatti, su 100 imprese familiari che nascono, solo 15 vedono la terza generazione, dopo che 70 non hanno neanche visto la seconda. Addirittura, il 95% fallisce prima che l'attività sia controllata dalla quarta generazione.

La continuità è un valore trasmesso di generazione in generazione attraverso lunghi processi di indottrinamento. Per raggiungere una certa continuità è necessario creare una comunità coesa di dipendenti motivati, raccolta intorno ad una cultura

---

<sup>60</sup> Bonti M., Cori E., “*La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*”, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n.2, 2011

sana e forte. La continuità è raggiungibile grazie alla possibilità di esercitare un comando indipendente conservando la libertà di prendere determinate decisioni senza sottostare a vincoli di varia natura. Preservare la continuità vuol dire anche sviluppare relazioni strette e durevoli con clienti e fornitori, in modo da risultare utili nei periodi più difficili. Riassumendo, i principali fattori di successo delle imprese familiari vengono identificati lungo quattro dimensioni: Continuità, Comunità, Comando, Contatti (Le quattro C)<sup>61</sup>.

La continuità può essere incoraggiata da quattro condizioni<sup>62</sup>:

1. Una leadership capace e motivata. Affinché l'impresa sia sana e ottenga ottimi risultati è necessario che questa sia guidata da un leader competente e motivato a raggiungere la massimizzazione dell'utilità dell'impresa. Nelle imprese di piccole dimensioni la scelta ricade su un membro della famiglia, ma all'aumentare delle dimensioni aziendali si preferiscono le capacità e le esperienze di soggetti esterni, che godono della fiducia della famiglia;
2. Una proprietà responsabile. L'impresa viene considerata come un'entità dotata di autonomia, dove il benessere della stessa viene messo su un piano superiore rispetto agli interessi della proprietà familiare. In questo caso si ricorre a risorse o capitali esterni solamente nel momento in cui le risorse interne non fossero sufficienti a garantirne lo sviluppo duraturo nel tempo;

---

<sup>61</sup> Corbetta G., 2010, op.cit., p. 53

<sup>62</sup> Corbetta G., 2010, op.cit., pp. 60-69

3. Un sistema di governance moderno. Ci si riferisce al ricorso a processi, metodi e persone che consentano alla proprietà di monitorare la gestione ed accertare che tutto si stia svolgendo secondo le linee-guida e le strategie definite, e se così non fosse consenta di intervenire per raggiungere un riallineamento attraverso gli strumenti a disposizione.
4. La gestione dei cambiamenti. È necessario sviluppare metodologie e processi in grado di governare in maniera immediata ed adeguata i mutamenti che si possono verificare. In questo caso è necessaria la conoscenza di tutte le problematiche riguardanti sia l'impresa sia la famiglia. In particolare, i cambiamenti devono essere governati dando precedenza ad obiettivi di competitività dell'impresa rispetto alla ricerca di nuovi equilibri all'interno della famiglia.

La successione generazionale rappresenta, oltre che uno dei momenti più importanti e delicati nella vita di un'impresa, il processo centrale per la continuità, tanto che molti autori<sup>63</sup> considerano il ricambio generazionale uno dei criteri di riferimento per definire familiare un'impresa. Saper gestire in maniera corretta la successione generazionale è fondamentale sia per assicurare la continuità sia per mantenere l'equilibrio e favorire lo sviluppo dell'impresa. Infatti, il tema del presidio della continuità riguarda la lucida e tempestiva pianificazione del trasferimento della

---

<sup>63</sup> Vedere par. 1.1

capacità di avere successo. Ovviamente il mandante della continuità è senza dubbio l'imprenditore<sup>64</sup>.

#### **1.4.1 Il ricambio generazionale**

La successione tra generazioni rappresenta l'elemento determinante per garantire la continuità del legame tra l'evoluzione della famiglia e lo sviluppo dell'impresa. Il ricambio generazionale rappresenta un momento fisiologico di un'impresa familiare, che può coincidere con la necessità di adattarsi ad un contesto in continua evoluzione. In tali situazioni, occorre apportare delle modifiche adeguate alla formula imprenditoriale mantenendo i valori e la direzione intrapresa dalla generazione precedente.

Nelle imprese familiari, il ricambio generazionale viene definito come il processo che conduce al passaggio del capitale ed eventualmente delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente ad una generazione emergente, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa<sup>65</sup>. Tale processo, dunque, presuppone l'esistenza di una vecchia e di una nuova generazione di individui e la volontà di sostituire la vecchia con la nuova. Prendendo spunto da tale affermazione, è

---

<sup>64</sup> Scaglione A., *“Impresa, famiglia e patrimonio: lo snodo del passaggio generazionale”*, Il Giornale delle PMI, 2019

<sup>65</sup> Corbetta G., 1995, op.cit., pp. 166-168

possibile elaborare variegata classificazioni di successione a seconda che si parli di generazione presente o di generazione emergente<sup>66</sup>.

Con riferimento alle caratteristiche ed ai comportamenti della generazione presente, è possibile distinguere:

- Successione elusa: è la fattispecie caratterizzata da un reale o apparente disinteresse per il fenomeno della successione da parte dell'imprenditore, il quale dimostra un atteggiamento individualistico, considerando sé stesso indispensabile in tutte le fasi operative. Si tratta dell'ipotesi che prevede una resistenza al cambiamento, con l'obiettivo di mantenere le attuali posizioni, seguendo una vocazione contraddistinta da un'eccessiva tendenza ad agire piuttosto che a pianificare;
- Successione rimandata: si verifica quando la generazione presente, seppur propensa a coinvolgere la generazione emergente, è spinta dall'ambiente circostante a posticipare il concreto processo di successione. Questa fattispecie risulta essere pericolosa perché ciò che manca è la chiarezza nel pianificare il passaggio rischiando di far perdere il momento giusto per affrontarlo;
- Successione programmata: in questo caso la successione viene pianificata con largo anticipo. La proprietà attuale può avviare una serie di attività

---

<sup>66</sup> Dell'Atti A., "Il passaggio generazionale nelle imprese familiari", Cacucci Editore, Bari, 2007, pp. 74-75

propedeutiche e formative per agevolare l'inserimento della generazione successiva nell'impresa (successione graduale), oppure può decidere di farsi affiancare dal successore/i nella direzione, per un certo periodo di tempo, in modo da rendere meno traumatico il processo di successione (affiancamento);

- Successione istantanea: si verifica quando l'imprenditore, consapevole del limitato ciclo di vita della direzione, abbandona la gestione dell'impresa, tornando nella sfera familiare.

Invece, considerando i fattori che caratterizzano la generazione emergente, è possibile distinguere:

- Successione pretesa: si verifica quando la generazione emergente, assumendo atteggiamenti opportunistici e comportamenti irruenti, intende occupare posizioni di comando, lasciando in secondo piano il bene dell'impresa;
- Successione conflittuale: si ha questa fattispecie nel momento in cui la generazione emergente, portatrice di conoscenze innovative ed impaziente di rivestire ruoli di responsabilità, si scontra con la generazione presente, che considera soddisfacenti i risultati che sta conseguendo e che quindi si oppone al cambiamento;
- Successione fisiologica: è una situazione tranquilla, in cui la generazione emergente, non troppo ambiziosa di ricoprire ruoli importanti nel breve

termine, approva le linee-guida di condotta dell'impresa e decide di non apportare grandi cambiamenti nella gestione;

- Successione collaborativa: attraverso un efficace processo di comunicazione, la generazione emergente riesce a trasmettere all'impresa le proprie idee innovative, sviluppando un approccio partecipativo all'interno dell'organizzazione. Ovviamente, affinché ciò accada, è necessaria una generazione presente che sia paziente ed incline all'ascolto<sup>67</sup>.

#### **1.4.2 Fasi del processo di ricambio generazionale**

Il ricambio generazionale è un fenomeno che si manifesta in un istante ma che conclude un processo costituito da una serie di fasi che si susseguono nel tempo e che termina con il trasferimento di ruoli, competenze, know-how e responsabilità da una generazione ad un'altra. L'obiettivo della successione è garantire all'impresa un'adeguata sostituzione di uno o più dirigenti quando si manifesta la necessità. Tale fine è raggiunto se e quando viene selezionato un soggetto con capacità e leadership essenziali per l'impresa. Per una corretta gestione del processo di successione è necessario, oltre che pianificare per tempo, far partecipare tutti i membri della famiglia, i dirigenti e gli stakeholders in modo da decidere all'unanimità la figura del successore/i. In tale processo si possono distinguere due

---

<sup>67</sup> Mastroberardino P., “*Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*”, Cedam, 1996, pp. 95-108, tratto da Dell'Atti A., 2007, op.cit.

tipologie di imprese familiari: quelle che decidono di passare il testimone ad un membro della famiglia, indipendentemente dalle sue capacità (situazione tipica delle imprese di piccola dimensione) e quelle che, al contrario, decidono di accogliere un nuovo manager che rappresenti la soluzione migliore per l'impresa (situazione tipica delle imprese di più grande dimensione).

Concretamente, il processo di ricambio generazionale inizia quando la generazione presente acquisisce consapevolezza di voler trasmettere l'impresa alla generazione emergente. In particolare, tale processo si svolge secondo quattro fasi<sup>68</sup>:

1. Maturazione personale dei giovani. Tale fase riguarda, in primo luogo, la scelta del percorso formativo che il giovane dovrà intraprendere per la formazione di una cultura di base e lo sviluppo di capacità analitiche propedeutiche al ruolo imprenditoriale. In secondo luogo, una volta terminati gli studi, il giovane dovrebbe accumulare una certa esperienza professionale presso altre imprese in modo da accrescere la propria autostima e sviluppare valutazioni realistiche sul proprio potenziale e sul contesto lavorativo. Ovviamente, è necessaria la presenza di una famiglia che accompagni il giovane in questo percorso, assecondando la sua vocazione e prestando particolare attenzione allo sviluppo del suo carattere;

---

<sup>68</sup> Corbetta G., Minichilli A., “*Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*”, Assolombarda, dispensa n.6, 2016

2. Ingresso dei giovani in impresa. È la fase in cui il giovane entra nell'impresa familiare e la soluzione più opportuna è quella di proporre al giovane un breve periodo di "gavetta", facendogli assumere limitate responsabilità dirette alle dipendenze di un manager. Questo per metterlo in condizione di acquisire un patrimonio di conoscenze adeguate, rivolte all'azione, utili per quando verrà il suo momento;
3. Periodo di convivenza tra generazioni. È la fase in genere più lunga, dove di fondamentale importanza risulta la comunicazione interpersonale. Un altro aspetto rilevante è la capacità di autocritica: ogni generazione, infatti, deve saper accogliere le indicazioni ed i suggerimenti dell'altra, in modo da arrivare alla definizione di un percorso di sviluppo lineare;
4. Presa del comando da parte dei giovani. L'ultima fase consiste nel presidio da parte del giovane del ruolo di comando dell'impresa, con il trasferimento dei relativi poteri e responsabilità. La generazione che ha passato il testimone non scompare in maniera improvvisa, ma, in accordo con la nuova, potrebbe assumere ruoli di contorno rimanendo un punto di riferimento per decisioni strategiche.

Tuttavia, il processo di successione è di rado continuo o privo di ostacoli. In alcuni casi, i problemi che causano l'interruzione del processo non dipendono dalle volontà dei soggetti che partecipano allo stesso, come nel caso di morte di un membro della vecchia o della nuova generazione. In questi casi, il processo deve

ricominciare dall'inizio, con evidenti danni per la performance e per l'equilibrio dell'impresa.

#### **1.4.3 L'importanza della pianificazione**

La continuità dell'attività da una generazione alla successiva dipende in gran parte dalla programmazione del momento di transizione al vertice. Infatti, al fine di sfruttarne gli effetti positivi e di limitarne i principali rischi, è necessario prevedere in anticipo il passaggio del testimone tra imprenditore ed eredi.

Come già affermato, la pianificazione deve essere seguita dai membri della famiglia e da dirigenti di primo piano. In sostanza, si tratta di un percorso che prevede tre tappe: innanzitutto si definisce una visione comune attraverso uno scambio di opinioni in merito al futuro dell'impresa; successivamente si realizza una progettazione dettagliata del piano di transizione, illustrando obiettivi strategici di medio/lungo termine e le azioni di natura tecnico-operativa; ed infine, si va a monitorare la transizione attraverso un controllo sistematico relativo alla realizzazione degli interventi previsti.

Per le imprese familiari la successione è un momento delicato, che implica l'analisi del processo dal punto di vista della famiglia, del management e della proprietà, in modo da comprendere adeguatamente i punti di vista di ciascuna area. In particolare, la pianificazione può prevedere lo sviluppo di un piano strategico aziendale, che evidenzia le linee di sviluppo competitivo dell'azienda e le politiche

e gli strumenti di controllo strategico ed operativo, un piano strategico familiare (il Patto di famiglia<sup>69</sup>), volto a formalizzare i rapporti tra impresa e famiglia, ed un piano strategico patrimoniale, che permette di preparare la famiglia a far fronte ad eventuali imprevisti in quanto stabilisce, considerando le condizioni economiche e le norme civili e fiscali, la suddivisione del patrimonio dell'impresa tra gli eredi, accantonandone anche una parte a riserva, e prevede il futuro fabbisogno di risorse finanziarie<sup>70</sup>.

Secondo dati ISTAT, la programmazione della successione è consapevolmente affrontata dopo i 60 anni di età dell'imprenditore (71% tra i 60 e i 70 anni, e 67% dopo i 70 anni). Di fatto, quando gli eredi assumono il controllo dell'azienda sono già in età avanzata. Inoltre, il primo trasferimento di proprietà si verifica dopo circa 32 anni e il secondo dopo 21 anni, ciò ad evidenziare come il primo passaggio generazionale è quello più difficile, forse anche perché non pianificato nei tempi e nei modi corretti<sup>71</sup>. Il primo passaggio, quindi, è quello più critico soprattutto per mancanza di esperienza ed è per questo motivo che molto spesso si ricorre a professionisti esterni in grado di consigliare con imparzialità e competenza, mentre a partire dal terzo la transizione risulta essere meno pericolosa perché l'impresa è più consolidata ed abituata alla successione in termini processuali.

---

<sup>69</sup> Vedere par. 1.3.3

<sup>70</sup> Bertella V., *“La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare”*, Cedam, 1996, pp. 151 e seguenti

<sup>71</sup> Oliani M., *“Passaggio generazionale: alcuni dati per inquadrare il fenomeno”*, OPTA, 2019

Non pianificare vuol dire affrontare lo sviluppo dell'impresa senza adeguati strumenti e con l'eventualità di contrastare e gestire conflitti d'interesse tra familiari o inefficienze organizzative. Molto spesso la non pianificazione rappresenta una delle cause di fallimento di un'impresa familiare. Tra le ragioni che possono essere ricondotte alla mancata pianificazione si possono avere:

- La consapevolezza da parte dell'imprenditore che l'attività non può proseguire senza la sua presenza;
- Il timore da parte della famiglia che si possano creare conflitti interni a causa dell'assegnazione di incarichi a determinati membri piuttosto che ad altri;
- La difficoltà nell'individuare un successore in grado di poter tramandare con successo l'impresa;
- La volontà della famiglia di ritardare il più possibile la perdita di un leader qual è l'imprenditore<sup>72</sup>.

Nella maggior parte dei ricambi generazionali nelle imprese familiari, è possibile riscontrare la presenza di attori terzi, cioè mediatori, che hanno aiutato la famiglia a superare una fase così delicata. Grazie alle sue esperienze e competenze tecniche, il mediatore è in grado di colmare carenze di conoscenza delle parti coinvolte nel passaggio e di ridurre l'area dell'emotività ampliando le valutazioni tecnico-

---

<sup>72</sup> Baschieri G., 2014, op.cit., pp. 59-64

economiche, con l'obiettivo di raggiungere un accordo condiviso per il bene dell'impresa.

Invece, nel caso gli eredi non siano in grado o non intendano proseguire la gestione dell'impresa di famiglia, è giusto che l'imprenditore ne prenda atto e decida di optare per la cessione o successione a soggetti esterni al nucleo familiare, che godono della sua fiducia.



## **CAPITOLO SECONDO**

### **GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE PMI**

#### **FAMILIARI**

##### **2.1 GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Le organizzazioni nascono, vivono, si sviluppano, sopravvivono o muoiono, per merito o demerito della risorsa più fondamentale: la risorsa umana. Difatti, le persone risultano cruciali per il successo delle organizzazioni a tal punto che, oltre ad investimenti in tecnologia e qualità per l'aumento di competitività, vengono effettuati investimenti anche nelle pratiche di gestione delle risorse umane.

La gestione delle risorse umane si riferisce all'insieme delle politiche, delle prassi e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti di un'impresa<sup>73</sup>. Gestire le risorse umane, quindi, significa applicare strumenti e tecniche per ottimizzare il rapporto tra le risorse professionali e gli obiettivi da raggiungere, perseguendo come fine principale quello di assicurare con continuità la sopravvivenza, l'efficacia e la competitività dell'impresa.

La gestione delle risorse è influenzata da una serie di fattori sia interni che esterni all'impresa. Pertanto, essa non dovrà concentrarsi solo sugli obiettivi dell'impresa,

---

<sup>73</sup> Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.R., “*Gestione delle risorse umane*”, Seconda edizione, Apogeo Editore, 2013, p. 3

quali per esempio l'incremento di innovazione/produttività o la diffusione di un'immagine positiva, ma dovrà prendere in considerazione e adattarsi anche alle esigenze di altri gruppi d'interesse, tra cui proprietari e collaboratori, clienti ed opinione pubblica<sup>74</sup>. Per questo motivo la capacità di organizzare il proprio personale diventa il principale elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza.

Organizzare le risorse umane implica poi stabilire, per ciascun individuo che opera all'interno dell'impresa, compiti e responsabilità, convogliando l'attività lavorativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati. In particolare, tale aspetto ha un impatto significativo anche sulla qualità della vita lavorativa. Infatti, l'impresa persegue i propri obiettivi quando l'organizzazione è strutturata in modo tale da presentare caratteristiche coerenti con i bisogni delle persone che ci lavorano: si parla di bisogno primario, cioè garantire all'individuo una retribuzione che gli consenta un'esistenza dignitosa, di bisogno di sicurezza sul posto di lavoro, e di bisogni di socialità, di stima e di realizzazione<sup>75</sup>.

La gestione delle risorse umane si compone di una serie di attività che possono essere svolte da unità interne all'impresa, costituite o non costituite specificatamente allo scopo, o da unità esterne. Le principali attività<sup>76</sup> sono:

---

<sup>74</sup> Astrachan J.H., Kolenko T.A., "*A neglected factor explaining family business success: human resource practices*", Family Business Review, vol.7, 1994

<sup>75</sup> De Marinis P., "*L'organizzazione delle risorse umane*", Business Plan Vincente, 2010

<sup>76</sup> Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.R., 2013, op.cit., pp. 63-66

- Analisi e progettazione delle mansioni. Per poter sviluppare un'efficace gestione delle risorse umane è necessario innanzitutto definire i compiti che devono essere ripartiti, le modalità operative per poterli eseguire ed i requisiti che gli individui devono possedere per poter essere assegnati ad un determinato compito. Nella progettazione delle mansioni è possibile seguire quattro diversi approcci: l'approccio meccanicistico, secondo cui si cerca di semplificare i tempi ottenendo una maggiore efficienza delle risorse umane, attraverso la specializzazione delle mansioni; l'approccio motivazionale, che focalizza l'attenzione sull'influenza delle caratteristiche delle mansioni su determinati aspetti psicologici della risorsa umana; l'approccio biologico, il cui obiettivo è quello di minimizzare gli sforzi fisici, magari attraverso l'introduzione di tecnologie innovative; l'approccio moto-percettivo, che considera fondamentali le capacità fisiche e mentali;
- Reclutamento. Una volta progettate le mansioni, occorre ricercare una serie di individui tra i quali selezionare colui che meglio possa ricoprire il profilo delineato. I luoghi dove poter effettuare tale ricerca sono principalmente due: il mercato interno ed il mercato esterno del lavoro. Il reclutamento dall'interno, molto frequente nelle piccole imprese familiari, permette di avere una rosa di candidati di cui si è già a conoscenza, i quali, a loro volta, conoscono l'impresa e perciò sono in grado di ricoprire altre posizioni dopo esser stati sottoposti ad un limitato periodo di formazione. Il reclutamento

dall'esterno, invece, prevede la candidatura di soggetti sconosciuti che non conoscono il modus operandi dell'impresa ed hanno modi di agire e idee diverse. Sarà necessario in questo caso un periodo di formazione ed ambientamento molto più lungo, che prevede, oltre che un insegnamento relativo alla specifica mansione, anche una dottrina in merito alla cultura aziendale. In particolare, nelle PMI familiari il reclutamento viene effettuato in maniera sporadica, in base alle esigenze che si manifestano, attraverso passaparola o annunci di lavoro: non si tratta cioè di recruitment strategico;

- Selezione. Si tratta di un processo il cui obiettivo è quello di selezionare la persona che rispecchia maggiormente il profilo designato, attraverso colloqui psicologici ed attitudinali, dai quali verificare la corrispondenza delle caratteristiche del profilo ideale con le competenze e le capacità di ogni singolo candidato. Nelle PMI familiari, tale processo viene svolto principalmente dall'imprenditore o da altri membri della famiglia e nella maggior parte dei casi la selezione privilegia più la coerenza tra le caratteristiche e cultura dell'azienda che le capacità e le competenze richieste da uno specifico ruolo;
- Formazione. Il candidato selezionato, soprattutto se dall'esterno, ha bisogno di un periodo di addestramento. La formazione consiste, quindi, nell'insieme di attività propedeutiche all'apprendimento da parte dei dipendenti dei comportamenti e delle conoscenze che si riconducono alla

mansione svolta. Tre, in particolare, sono le modalità attraverso le quali il candidato selezionato può essere addestrato: il “learning by absorbing”, l’individuo impara acquisendo nozioni teoriche, il “learning by doing”, l’individuo impara facendo per conto proprio, ed il “learning by interacting with others”, si tratta dell’apprendimento collaborativo;

- Sistema di valutazione. Il sistema in esame può essere analizzato focalizzando l’attenzione su tre differenti oggetti, comunemente noti come le 3P: posizione, prestazione, potenziale. La valutazione della posizione consiste nell’individuare le caratteristiche da possedere per ricoprire una determinata posizione all’interno dell’organizzazione, con l’obiettivo di individuare come e quanto ogni singola posizione possa contribuire al raggiungimento dei risultati aziendali, stabilendo il valore di una determinata posizione per l’organizzazione, cosa ci si attende dal titolare che la ricopre e quali compiti egli debba svolgere. La valutazione della prestazione è il processo con il quale l’impresa segue costantemente le performance dei propri collaboratori e formula sulle stesse un giudizio. La prestazione di un individuo può essere valutata secondo due aspetti: il primo aspetto è oggettivo e fa riferimento ai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi assegnati, il secondo è soggettivo e si riferisce alla modalità con cui l’individuo ha ottenuto il risultato. Infine, la valutazione del potenziale è la metodologia rivolta al futuro che consiste nell’attuare un’analisi della

possibilità di crescita e sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione cercando di prevedere, in prospettiva, il contributo che una risorsa potrebbe fornire all'azienda<sup>77</sup>;

- Sistema premiante. Due sono gli obiettivi: attribuire un premio a chi lavora seguendo la mission ed i valori dell'impresa e favorire un progressivo allineamento di chi non li rispetta. Gli strumenti del sistema premiante possono essere monetari e non monetari. I primi fanno riferimento alla retribuzione fissa e, in caso di raggiungimento di determinati risultati che vanno oltre quelli previsti, agli incentivi o benefici variabili. I secondi, invece, si riferiscono alla possibilità di sviluppo professionale, a riconoscimenti pubblici di successo, al senso di soddisfazione nell'ambiente di lavoro, e a tutto ciò che favorisce la realizzazione dell'individuo.

Altro strumento importante per un'efficace gestione delle risorse umane è la comunicazione interna, in quanto essa incide sui processi lavorativi, sulle relazioni tra individui e di conseguenza sui risultati aziendali. Infatti, un buon sistema di comunicazione favorisce la trasparenza all'interno dell'organizzazione, il che si traduce nel permettere la diffusione di ogni tipo di informazione, nel dichiarare tutti gli obiettivi e i progetti strategici dell'impresa e nel mantenere un clima armonioso

---

<sup>77</sup> Majer V., *“Valutazione del potenziale delle Risorse Umane, l'Assessment Center”*, Editoriale Itaca, Milano, 1991, tratto da Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.R., 2013, op.cit.

tra i lavoratori. La comunicazione interna può avere tre direzioni<sup>78</sup>: la comunicazione top-down, che prevede un flusso di informazioni dai livelli gerarchici più alti verso quelli più bassi; la comunicazione bottom-up, in questo caso il processo comunicativo si sviluppa dal basso verso l'alto; la comunicazione a rete, che si riferisce ai flussi di informazioni tra i vari livelli gerarchici senza una direzione predominante.

### **2.1.1 Modelli e teorie**

Gli elementi fondamentali della gestione delle risorse umane non possono che derivare da una strategia. In particolare, la nascita delle pratiche di gestione strategica delle risorse umane risale agli anni '80, quando diversi autori, tra cui per esempio Fombrun<sup>79</sup>, hanno manifestato l'esigenza di un approccio strategico alla gestione delle persone, auspicando una connessione tra mission e strategia aziendale, struttura organizzativa e leve di gestione delle risorse umane.

Uno spunto particolarmente interessante a cui la gestione strategica delle risorse umane fa riferimento è la "Parabola del masso", elaborata da Barnard in un suo famoso testo<sup>80</sup>. Barnard è il più grande sostenitore della cooperazione all'interno di

---

<sup>78</sup> Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.R., 2013, op.cit.

<sup>79</sup> Fombrun C.J., Ticht N.M., Devanna M.A., "Strategic Human Resource Management", Wiley, 1984, tratto da Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.R., 2013, op.cit.

<sup>80</sup> Barnard C.I., "The functions of the executive", Harvard Business Press, 1970, tratto da De Vita P., Mercurio R., Testa F., "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione", Giappichelli Editore, Torino, 2007

un'organizzazione: attraverso la cooperazione, caratterizzata soprattutto da rapporti informali, è possibile creare quelle condizioni in cui può sorgere l'organizzazione formale, intesa come il luogo in cui gli individui agiscono per raggiungere un obiettivo consapevole. Il fine perseguito tramite l'organizzazione formale diventa il fine dell'organizzazione. L'imprenditore è rappresentato dall'individuo il cui cammino è ostacolato da un masso che dovrà essere spostato. Quest'ultimo è raffigurato dal fine organizzativo che non può essere perseguito da solo e per questo si manifesta l'esigenza dell'intervento di alcuni collaboratori. Ciò rappresenta la forma più semplice di cooperazione: il fine comune sembra coincidere con i fini personali. Tuttavia, il fine organizzativo non è mai riconducibile alla mera somma dei moventi individuali. Infatti, i collaboratori aiuteranno l'imprenditore a raggiungere l'obiettivo solo se nel farlo vengono soddisfatti uno o più loro interessi. La cooperazione nasce solo col soddisfacimento di scopi comuni, facendo leva su differenti aspetti motivazionali che portano l'uomo a comportarsi in un determinato modo<sup>81</sup>. Da questo ragionamento consegue che uno dei principali obiettivi del management è quello di allineare i fini organizzativi ed i moventi personali. Ed è proprio in questo contesto che si colloca la gestione strategica delle risorse umane: un insieme di processi correlati con lo scopo di allineare la funzione Risorse Umane con gli obiettivi strategici dell'organizzazione al fine di migliorare le performance.

---

<sup>81</sup> Marchegiani R., "*L'economia degli incentivi*", PMI.it, 2010

Nel corso del tempo, i modelli di gestione strategica delle risorse umane si sono sviluppati seguendo tre importanti prospettive illustrate da Delery e Doty<sup>82</sup>, le quali hanno permesso di valutare l'impatto delle pratiche di gestione sulle performance aziendali:

- La prospettiva contingente. Vengono considerate le particolari condizioni di ciascuna organizzazione come i fattori che determinano il successo delle pratiche relative alla gestione delle risorse umane. Il fattore contingente primario è la strategia, perciò la relazione tra le migliori pratiche e le performance degli individui si basa sulla coerenza di queste con la strategia aziendale. Per tale ragione, la gestione delle risorse umane deve essere finalizzata a condurre le persone ad assumere comportamenti conformi alla strategia;
- La prospettiva configurazionale. Affinché le pratiche di gestione delle risorse umane possano influire positivamente sulle performance aziendali, devono essere integrate tra loro in un unico sistema, integrato sia orizzontalmente che verticalmente, capace di autoalimentarsi e svilupparsi coerentemente alla strategia aziendale e ai fattori ambientali;

---

<sup>82</sup> Delery J.E., Doty D.H., “*Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*”, *Academy of Management*, vol.39, 1996, pp. 802-835, tratto da Dello Russo S., Angelozzi D., “*La gestione strategica delle Risorse Umane: Implicazioni per il management sanitario da una rassegna sistematica della letteratura*”, Mecosan – Management ed Economia Sanitaria, 2015, pp. 41-69

- La prospettiva universalistica. Le argomentazioni universalistiche rappresentano le forme più semplici rispetto alle altre affermazioni teoriche, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane. In particolare, si sostiene che esista un determinato insieme di pratiche per la gestione delle risorse umane in grado di garantire performance molto elevate per l'impresa, con effetti positivi indipendenti dal tipo di organizzazione, dal settore in cui opera, o da altri fattori contingenti che influenzano le scelte strategiche e che sono in grado di determinare un vantaggio competitivo differenziale.

All'interno del filone universalistico, un interessante modello è quello proposto da Pfeffer. Secondo tale autore, è fondamentale gestire nel modo corretto le persone, selezionando le migliori e le più adatte pratiche, facendo in modo che sviluppino tutto il loro potenziale. Pfeffer, in particolare, individua sette best practices<sup>83</sup>, che garantiscono una maggiore produttività della forza lavoro dovunque vengano applicate:

1. Sicurezza del posto di lavoro: viene garantita dall'impresa nel momento in cui il dipendente fornisce un impegno adeguato e, di conseguenza, un'adeguata produttività;

---

<sup>83</sup> Pfeffer J., "Seven practices of successful organizations", California Management Review, 1998

2. Reclutamento selettivo: si selezionano e si motivano gli individui che meglio si adattano all'impresa attraverso un reclutamento basato sia sulle competenze del candidato sia sulla compatibilità dello stesso con l'impresa;
3. Team autogestiti e decentramento decisionale: favorisce la sostituzione del controllo gerarchico con il controllo tra pari, rafforzando la responsabilità nei confronti degli altri membri del gruppo ed il senso di appartenenza ad esso;
4. Retribuzioni basate sulle performance: si attribuisce una maggiore importanza alle persone, generando in esse una maggiore soddisfazione, attraverso incentivi che ne stimolino l'impegno;
5. Formazione intensiva: permette di avere all'interno dell'impresa persone più competenti, flessibili ed in grado di adattarsi al meglio a nuove situazioni;
6. Riduzione delle differenze di status: si parla di egualitarismo simbolico, che elimina le barriere tra individui, e di appiattimento della struttura, che elimina le barriere tra livelli gerarchici, come elementi che favoriscono la collaborazione tra gli individui finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni;
7. Condivisione delle informazioni: comunicare al personale le informazioni riguardanti la strategia o le prestazioni dell'impresa permette di dimostrare

la fiducia dell'organizzazione nei confronti della forza lavoro, rafforzando il senso di appartenenza al gruppo nei singoli individui.

### **2.1.2 La gestione strategica**

Mentre la gestione delle risorse umane si concentra sul reclutamento e l'assunzione di dipendenti adeguati e sulla fornitura di compensi, benefit, formazione e sviluppo di cui hanno bisogno per avere successo all'interno dell'organizzazione, la gestione strategica, ispirandosi alla Resource-Based View, può essere definita come il collegamento delle risorse umane con obiettivi strategici al fine di migliorare le prestazioni aziendali e sviluppare una cultura organizzativa che favorisca l'innovazione, la flessibilità e il vantaggio competitivo. La gestione strategica utilizza le attività delle risorse umane, come il reclutamento, la selezione, la formazione, ecc., per coinvolgere la funzione Risorse Umane nella formulazione ed attuazione delle strategie aziendali<sup>84</sup>.

Affinché la gestione del personale possa contribuire al raggiungimento di determinati risultati è necessario un rapporto d'integrazione tra l'approccio strategico dell'impresa e la "personnel idea", cioè l'insieme degli orientamenti qualificanti il profilo di gestione delle risorse umane. A questo proposito, è necessario che le diverse politiche e pratiche di governo siano integrate in maniera

---

<sup>84</sup> Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.R., 2013, op.cit., pp. 50 e ss

orizzontale tra loro, generando sinergie e rafforzandosi reciprocamente, e, allo stesso tempo, anche in maniera verticale, facendo riferimento in questo caso al grado con cui il sistema di gestione delle risorse umane è allineato con la strategia d'impresa, supportando più o meno efficacemente la sua realizzazione.

L'approccio strategico alla gestione delle risorse umane richiede di mappare le capacità necessarie al personale per gestire sistemi e procedure e di introdurre leve gestionali e pratiche che assicurino lo sviluppo di competenze adeguate, in modo tale che abbiano un effetto positivo sul "sistema azienda". Tuttavia, accogliere un approccio strategico alla gestione non significa solo valutare l'esistenza di una relazione tra pratiche gestionali ed i risultati d'impresa, ma anche misurare l'impatto degli investimenti in risorse umane, nel tentativo di stabilire quali siano le pratiche che consentano di ottenere i migliori risultati sia per la funzione Risorse Umane sia per il sistema aziendale nel suo complesso.

### **2.1.3 Lavorare nelle imprese familiari: rapporto imprenditore-collaboratori**

Buona parte dei problemi che sorgono nelle PMI familiari si originano dalla sovrapposizione del sistema famiglia e del sistema impresa. Ciascuno di essi risponde a valori e logiche diverse in grado di generare conflitti. Tuttavia, la famiglia non sempre rappresenta una fonte di problemi, anzi. Molto spesso costituisce un vero e proprio punto di forza, in quanto portatrice di risorse vitali, le quali prendono origine dai valori, dal senso di appartenenza, dalla cultura e dalla

tradizione: tutti fattori che, se gestiti in maniera adeguata, possono trasformarsi in emozioni che spingono gli individui all'impegno, al sacrificio e al perseguimento di obiettivi comuni, fino a realizzare la mission aziendale.

Nelle imprese familiari, di ogni dimensione, il rapporto tra imprenditore/fondatore e collaboratori è un rapporto che si fonda su un certo grado di identificazione. Cioè si crea un legame reciproco che porta ogni individuo a considerare l'altro come una persona con la quale instaurare legami che vanno al di fuori della sfera contrattuale<sup>85</sup>. Chi governa un'impresa familiare è pur sempre una persona con la quale, oltre che a lavorarci insieme, è possibile discutere e litigare, ridere e festeggiare. Allo stesso tempo, così come deve essere in qualsiasi altra tipologia di impresa, i collaboratori non devono essere trattati semplicemente come persone che prestano il loro lavoro con impegno e professionalità, ma come uomini/donne con sentimenti e con una vita privata. Il valore più importante in questi casi è la lealtà perché un collaboratore che sposa i valori e la cultura dell'impresa per la quale lavora, trova una seconda casa, trova fiducia, motivazione e possibilità di sviluppo e crescita professionale<sup>86</sup>.

Affinché l'organizzazione del lavoro sia funzionale all'impresa, è necessario definire con chiarezza i principi e i valori, da diffondere tra tutti i collaboratori, in

---

<sup>85</sup> Corbetta G., *"I rapporti tra imprenditori e collaboratori nelle imprese familiari"* tratto da *"Il senso del lavoro nelle aziende familiari"*, L'Impresa – Rivista Italiana di Management, 2013

<sup>86</sup> Weishaput M., *"Il fascino di lavorare per un'azienda familiare"* tratto da *"Il senso del lavoro nelle aziende familiari"*, 2013, op.cit.

modo tale che siano completamente condivisi. Infatti, un'organizzazione fondata su valori e regole condivise diventa un luogo piacevole in cui lavorare, attrattivo di nuovi talenti, siano essi familiari e non familiari, i quali potranno essere motivati a dare il meglio di sé e ad assumersi responsabilità, realizzando forme di collaborazione tra loro. Tutto questo, ovviamente, andrà a beneficio dell'impresa, in quanto il successo aziendale deriva principalmente dal successo dell'individuo.

#### **2.1.4 Gestione e leadership**

Il tipo di leadership utilizzato dall'imprenditore rappresenta un concetto fondamentale nella gestione delle risorse umane. Infatti, una corretta gestione delle risorse e un adeguato stile di leadership rappresentano le variabili in grado di assicurare l'impegno e la motivazione dei dipendenti, creando un ambiente di lavoro soddisfacente per tutti, aumentando, di conseguenza, la competitività e l'efficacia dell'impresa.

Goleman definisce la leadership come “*la capacità di un soggetto di influenzare la gente ed aiutarla a lavorare meglio per raggiungere uno scopo finale in comune*”<sup>87</sup>.

La leadership può assumere diverse connotazioni<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> Citazione di Goleman D. tratta da “*Gli stili di leadership secondo Daniel Goleman*”, i&G Management, 2015

<sup>88</sup> Turrini A. “*Leader si nasce o si diventa?*” tratto da “*Leader in trasformazione. Identikit dei parlamentari italiani a confronto con altri Paesi*”, Egea, 2011, pp. 3 e ss

Una prima tipologia di leadership è rappresentata da quella autoritaria. In questo caso il leader impone la propria vision ai propri sottoposti, escludendoli dal processo di definizione degli obiettivi. Questo tipo di leadership, ovviamente, può generare un clima teso unito ad un'atmosfera di generale insoddisfazione, che potrebbe risultare controproducente per l'impresa stessa.

Sicuramente più produttivo è uno stile di leadership trasformativa, nel quale il leader lavora per creare dei cambiamenti positivi nei collaboratori. In particolare, il leader trasformativa aiuta i collaboratori a crescere ed a trasformarsi in leader a loro volta, responsabilizzandoli ed allineando gli obiettivi dei singoli, del leader e dell'organizzazione. Seguendo la teoria delle quattro "i" di Bernard Bass<sup>89</sup>, il leader trasformativa deve agire in modo da essere un punto di riferimento per gli altri (Idealized Influence), deve motivare i propri sottoposti, mostrando entusiasmo ed ottimismo (Inspirational Motivation), deve stimolare la creatività e favorire un'atmosfera in cui i collaboratori siano portati a risolvere vecchi problemi attraverso modalità innovative (Intellectual Stimulation), ed infine deve fungere da mentore, capace di ascoltare e creare un senso di fiducia nei collaboratori (Individualized Consideration).

L'opposto del leader trasformativa è il leader transazionale. Questo tipo di leadership si basa sul rapporto negoziale tra leader e collaboratore, inteso come una

---

<sup>89</sup> Clayton M., "*Bernard Bass: transformational leadership*", Management Pocketbooks, 2016, <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2016/05/24/bernard-bass-transformational-leadership/>

serie di scambi di gratificazioni orientati alla massimizzazione dei vantaggi sia individuali che dell'organizzazione. Il collaboratore viene motivato dal suo stesso interesse perché sa che all'ottenimento di un risultato riceverà una ricompensa economica. In questo caso lo stile di leadership risulta essere più direttivo che persuasivo, con il leader che deve valutare il raggiungimento o meno di un obiettivo ed essere in grado, in caso di performance negativa, di intervenire per far rispettare gli standard di prestazione.

Un'altra tipologia di leadership è quella democratica. In questo caso il leader si pone allo stesso livello dei collaboratori, favorendo discussioni e decisioni rendendo partecipi ognuno di essi. In questo modo si sviluppano un lavoro costante, un'elevata motivazione e rapporti amichevoli<sup>90</sup>.

Un'ultima tipologia di leadership è quella partecipativa. Si tratta di uno stile basato sulla delega delle decisioni e sulla responsabilizzazione dei collaboratori<sup>91</sup>, a cui viene lasciata un'ampia libertà di comportamento. Tuttavia, tale autonomia non deve essere massima, perché altrimenti potrebbe svilupparsi una forma di leadership detta "laissez faire", in cui i collaboratori si sentono completamente liberi di definire gli obiettivi individuali da perseguire.

Uno stile ottimale di leadership dovrebbe considerare come uno dei fattori fondamentali la personalità del collaboratore. A tal proposito, uno spunto

---

<sup>90</sup> De Vita P., Mercurio R., Testa F., 2007, op.cit., p. 98

<sup>91</sup> De Marinis P., 2010, op.cit.

interessante è fornito dal modello situazionale, elaborato da Hersey e Blanchard<sup>92</sup>. Secondo i due autori non esiste uno stile di leadership valido sempre, in tutte le situazioni, bensì esistono dei modelli che sono validi in una determinata situazione. In particolare, lo stile di leadership deve adattarsi alla maturità dei collaboratori. Tale modello permette di suddividere i collaboratori sulla base di quattro gradi di maturità, a seconda del rendimento, delle conoscenze e della motivazione individuale. I collaboratori con un livello di maturità basso (ad es. gli operai appena assunti) necessitano di uno stile di leadership che si esprima attraverso istruzioni di lavoro precise. Man mano che il grado di maturità aumenta, l'orientamento al compito diminuisce e l'orientamento alle relazioni cresce. Infatti, lo stile di leadership diviene partecipativo, il che significa che i collaboratori acquisiscono il diritto di esprimere il proprio parere nei processi decisionali. Tuttavia, se i collaboratori presentano un elevato grado di maturità, dispongono delle competenze tecniche, sono disponibili e sicuri di sé, il leader può limitarsi a definire gli obiettivi da perseguire, lasciando decidere ai collaboratori come realizzarli.

## **2.2 PMI FAMILIARI: FORMALIZZARE O NON FORMALIZZARE?**

Nella letteratura è difficile individuare ricerche o studi indirizzati in maniera specifica alle imprese familiari di piccola dimensione soprattutto per quanto

---

<sup>92</sup> Marchegiani R., *“Stili di leadership secondo il modello situazionale”*, PMI.it, 2009

riguarda le pratiche di gestione delle risorse umane. Tuttavia, alcuni studi sono stati effettuati, seppur non esaustivamente e seppur contraddittori tra loro; essi hanno evidenziato come le pratiche più analizzate e trattate siano quelle relative a ricerca e selezione mentre scarsa rilevanza è stata data alle politiche di remunerazione ed ai metodi di valutazione delle performance<sup>93</sup>.

Dal punto di vista organizzativo, le PMI possono caratterizzarsi per un grado di strutturazione/destrutturazione variabile, che permette di collocarle lungo un continuum composto, da un estremo, da imprese che adottano modelli di organizzazione formale di tipo top-down, in quanto dall'alto della gerarchia aziendale vengono definiti con chiarezza ruoli, responsabilità e procedure, e dall'altro, da imprese che invece praticano un'organizzazione meno formalizzata, sviluppatasi nel tempo attraverso prassi e consuetudini non codificate e soprattutto grazie all'importanza che rivestono le relazioni informali tra le persone, le quali influenzano sempre più il lavoro: in questo caso si predilige maggiormente un approccio di tipo bottom-up<sup>94</sup>.

Diversi studi hanno sottolineato che nelle PMI familiari le pratiche di gestione delle risorse umane risentono particolarmente della tendenza all'informalità. Infatti, si sviluppa nelle imprese familiari di medio-piccola dimensione una propensione a

---

<sup>93</sup> Pellegrini M., Flamini G., “*Gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: analisi della letteratura attraverso il text mining*”, Prospettive in Organizzazione, 2019

<sup>94</sup> Silenti R., “*Organizzazione informale. Il futuro delle PMI*”, Leadership&Management Magazine, 2018

non formalizzare le pratiche di lavoro a causa soprattutto dell'assenza di sufficienti risorse economiche e di una cultura aziendale poco sviluppata. Inoltre, molti imprenditori preferiscono non formalizzare, in quanto tale processo potrebbe essere percepito come una perdita di controllo sull'impresa, che è vista come l'estensione della famiglia. Infatti, nelle PMI familiari è diffusa una struttura paternalistica, caratterizzata dall'assunzione come prassi di comportamenti ricorrenti, influenzati dalla figura centrale dell'imprenditore, dotato di una certa personalità e di un certo stile di leadership. Da ciò potrebbero scaturire una non chiarezza delle responsabilità e delle conseguenze negative in termini di trattamento dei dipendenti non familiari rispetto a quelli familiari.

Altri motivi che sostengono l'orientamento ad un basso grado di formalizzazione sono collegati alle ipotesi della teoria della Socio-Emotional Wealth. Seguendo questa prospettiva, infatti, un imprenditore avrebbe l'interesse a mantenere una gestione non formalizzata per perseguire fini personali, quali per esempio trattare con un occhio di riguardo i familiari, favorire la continuazione della dinastia, o altri obiettivi sia personali che della propria famiglia<sup>95</sup>.

Ancora, Visitin e Pittino<sup>96</sup> spiegano che le PMI familiari sono riluttanti all'idea di impiegare tecniche professionali in quanto molto diffusa è l'attitudine alla

---

<sup>95</sup> Coggiola D., Morelli C., Songini L., "*Gestione delle risorse umane e performance nelle piccole e medie imprese familiari italiane*", *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2017

<sup>96</sup> Visitin F., Pittino D., "*Community, Paternalism or Performance? Human resource practices in family SMEs*", *Atti XII Workshop di Organizzazione Aziendale, Università degli studi di Napoli Parthenope*, 2011

stewardship, che fa sì che sia possibile la creazione di una cultura organizzativa dove tutti i dipendenti si sentano legati sia all'impresa che alla famiglia e di conseguenza sono in grado di sviluppare naturalmente un forte senso di identificazione e di impegno nel lavoro.

Altri studi si sono concentrati sulla relazione tra gestione delle risorse umane e ciclo di vita dell'impresa. Autori come Baird e Meshoulam<sup>97</sup> ipotizzano che nella fase di avvio, le PMI familiari tendono a adottare pratiche di gestione libere ed informali, in quanto in questa fase si affronta un numero limitato di problemi, relativi esclusivamente all'assunzione o al licenziamento del dipendente. Nella fase di crescita, è possibile che si verifichi l'introduzione di schemi più formalizzati, ed in particolare l'ingresso di specialisti HR, per far fronte ad attività più complesse, tra cui il reclutamento, la selezione, la formazione e la retribuzione/compensazione. Infine, nella fase di maturità, è necessario ampliare ancora di più il ruolo della funzione Risorse Umane, in quanto si diffonde l'esigenza di valutare le performance ed i rapporti di lavoro.

Altre ricerche, invece, hanno evidenziato nelle prime generazioni imprenditoriali una maggiore propensione a privilegiare un approccio informale, poiché l'adozione di pratiche più strutturate provocherebbe la perdita di controllo dell'imprenditore

---

<sup>97</sup> Baird L., Meshoulam I., "*Managing two fits of strategic human resource management*", *Academy of Management Review*, vol.13, 1994, pp. 116-128, tratto da De Kok J., Den Hartog D., "*High Performance Work Systems, performance and innovativeness in small firms*", EIM Business & Policy Research, 2006

nelle relazioni di lavoro e una conseguente riduzione del comportamento arbitrario, limitando la possibilità dello stesso di assumere decisioni che possono portare vantaggi per sé stesso e per la propria famiglia, come nel caso dei sistemi di selezione o ricompensa. Ovviamente, con l'avvento di generazioni successive, e quindi all'aumentare della complessità aziendale, il peso delle decisioni family-oriented diminuisce e tale approccio viene superato da uno progressivamente più formale<sup>98</sup>.

La letteratura, inoltre, suggerisce che oltre al carattere familiare, ciò che origina la diffusione di pratiche non formalizzate è la piccola dimensione aziendale, la quale genera un minor livello di complessità gestionale, che può essere fronteggiato senza ricorrere a strumenti particolarmente sofisticati di gestione e di controllo. Dimensioni aziendali e complessità di gestione sono infatti correlate positivamente. Di conseguenza, all'aumentare delle dimensioni, aumenta anche la propensione dell'imprenditore a delegare i poteri decisionali. In pratica si verifica una progressiva riduzione del peso della famiglia nel decidere di adottare o meno pratiche più evolute di gestione del personale. Affinché funzioni in maniera adeguata, la delega richiede efficaci sistemi di coordinamento e controllo, che a loro volta, possono richiedere l'istituzione di pratiche formalizzate di gestione delle risorse umane<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Bonti M., Cori E., 2010, op.cit., pp. 71-74

<sup>99</sup> Visitin F., Pittino D., 2011, op.cit.

La gestione delle risorse umane risulta formalizzata se è scritta e documentata, se è pianificata, se è legata agli obiettivi aziendali e/o se è gestita da specialisti HR. Le pratiche formali di gestione rappresentano un elemento importante per il successo delle imprese familiari, in quanto possono portare a prestazioni superiori, contribuendo allo sviluppo di una maggiore capacità organizzativa. In particolare, gli studi effettuati da Astrachan e Kolenko hanno evidenziato come nella maggior parte delle PMI familiari pratiche formali, quali recensioni formali dei dipendenti, piani di compensazione stabiliti, manuali e mansionari scritti per i dipendenti, abbiano consentito di ottenere profitti significativi non solo dal punto di vista economico-finanziario<sup>100</sup>. Queste pratiche, inoltre, contribuiscono a favorire la sopravvivenza e la longevità delle imprese familiari, in quanto fungono da supporto nella risoluzione di problematiche relative sia all'impresa che alla famiglia, limitando peraltro anche problemi e costi legati all'Agency Theory.

Tra le pratiche professionali e formali di gestione delle risorse umane, nell'ultimo decennio è stata dedicata particolare attenzione alla diffusione degli High Performance Work Systems.

---

<sup>100</sup> Astrachan J.H., Kolenko T.A., 1994, op.cit.

### 2.3 HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS

La diffusione degli High Performance Work Systems<sup>101</sup> è dovuta ad una progressiva focalizzazione dell'attenzione delle imprese di medio-piccola dimensione al raggiungimento di prestazioni elevate. Lavorare ad alte prestazioni presuppone il raggiungimento di un trade-off tra impegno dei lavoratori nello sviluppo degli HPWS orientati al conseguimento di efficienza, qualità e adattamento organizzativo e assunzione di responsabilità da parte del management riguardo al miglioramento del benessere dei lavoratori<sup>102</sup>. A tal proposito è necessario adottare particolari pratiche di gestione delle risorse umane che siano in grado di sviluppare nel lavoratore capacità e competenze elevate, motivazione, discrezionalità ed autonomia. L'obiettivo di un HPWS è sviluppare all'interno di un'organizzazione una cultura ed uno stile di vita costituiti dalla combinazione di valori, norme e pratiche di gestione delle risorse umane<sup>103</sup> che enfatizzino la ricerca dell'eccellenza attraverso una selezione di dipendenti altamente qualificati, competenti e costantemente impegnati a migliorare l'organizzazione stessa<sup>104</sup>.

Concretamente, un HPWS viene definito come un insieme di pratiche di gestione delle risorse umane distinte ma correlate che insieme selezionano, sviluppano,

---

<sup>101</sup> D'ora in poi HPWS

<sup>102</sup> Nacamulli R.C., "Modelli organizzativi flessibili ad alta performance e sindacati: i contratti di produttività di seconda generazione", DIRITTI LAVORI MERCATI, 2014

<sup>103</sup> Armstrong M., "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", Undicesima edizione, Kogan Page, 2009, pp. 230-248

<sup>104</sup> Caldwell C., Floyd L., "High Performance Work Systems - Building Commitment to Increase Profitability", Graziadio Business Review, vol.17, 2014

trattengono e motivano i dipendenti con l'obiettivo di raggiungere prestazioni superiori ed un vantaggio competitivo sostenibile<sup>105</sup>. Gli studi effettuati da Way<sup>106</sup> hanno poi suggerito che la maggior parte delle pratiche di gestione incluse in questo insieme possono essere raggruppate in sette principali categorie:

1. Staffing: si riferisce al modo con cui il processo di assunzione del personale di un'impresa utilizza le informazioni raccolte attraverso interviste, test, ecc, per poter valutare i candidati;
2. Group-Based performance pay: si riferisce al modo con cui il compenso dei dipendenti è correlato alla prestazione collettiva; questo modo di fare permette all'impresa di allineare i propri obiettivi con quelli desiderati dagli individui, migliorandone la fidelizzazione e la motivazione;
3. Pay level: le imprese decidono di corrispondere retribuzioni superiori alla media di mercato proprio per attirare dipendenti con migliori capacità e competenze;
4. Flexible job assignments; si riferisce alla possibilità che l'impresa ha di utilizzare tecniche di rotazione delle mansioni con l'obiettivo di ampliare le competenze dei dipendenti;

---

<sup>105</sup> Visitin F., Pittino D., 2011, op.cit.

<sup>106</sup> Way S.A., "High Performance Work Systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector", Journal of Management, vol.28, 2002, pp. 765-785, tratto da Visitin F., Pittino D., 2011, op.cit.

5. Teamwork: si riferisce alla misura in cui la forza lavoro è organizzata in team autogestiti con l'obiettivo di sviluppare negli individui una certa discrezionalità ed autonomia;
6. Formal training: ha un impatto positivo sui dipendenti, in quanto attraverso la formazione formale essi hanno la possibilità di migliorare le proprie conoscenze e capacità;
7. Communication: si riferisce al processo formale attraverso cui i dipendenti possono esprimere le proprie opinioni e ricevere le informazioni sull'organizzazione e sulle prestazioni dell'impresa; un sistema che non permette agli individui di fornire opinioni proprie viene considerato non equo e portatore di risultati negativi.

Secondo Way, quindi, un HPWS rappresenta la chiave principale per il successo di un'impresa, poiché le consente di accedere ad una forza lavoro con eccellenti abilità ed in grado di produrre un output superiore. Inoltre, tali sistemi consentono di accrescere la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti, evidenziando come un HPWS di questo tipo sia associato ad un minor turnover della forza lavoro e ad una maggiore produttività percepita.

In generale, la letteratura ha evidenziato come le imprese di più piccole dimensioni abbiano meno probabilità di utilizzare pratiche formali di gestione delle risorse umane rispetto ad imprese più grandi. Infatti, adottare un intero sistema di pratiche nelle piccole imprese avrebbe un'incidenza sui costi maggiore rispetto ad altre. Per

alcuni studiosi, l'utilizzo di HPWS nelle piccole realtà viene considerato un gioco a somma zero, in quanto i profitti sarebbero abbattuti dall'impatto sui costi derivante dalla loro introduzione. Molto spesso le piccole imprese mancano di risorse finanziarie per implementare pratiche di gestione delle risorse umane e beneficiano meno delle economie di scala rispetto alle loro controparti più grandi. Inoltre, sebbene un maggiore utilizzo di HPWS sia associato ad una maggiore produttività, questo effetto è compensato da un aumento del costo del lavoro<sup>107</sup>.

Tuttavia, non si può escludere che un HPWS possa generare dei benefici anche per imprese di ridotte dimensioni: si tratta di introdurre un insieme di pratiche più limitato, selezionando quelle coerenti con obiettivi e dimensione aziendale, a fronte di spese sostenibili. Di conseguenza, la presenza di HPWS in piccole imprese dipende dalla combinazione di risorse, di pensiero strategico e di esperienze dell'imprenditore.

In particolare, non esiste una definizione generalmente accettata di un HPWS e tanto meno un elenco standard di caratteristiche. Ogni sistema è altamente idiosincratico e deve essere adattato alla situazione di ogni singola impresa<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Sels L., De Winne S., Maes J., Delmotte J., Faems D., Forrier A., "Unravelling the HRM-performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM", *Journal of Management Studies*, vol.43, 2006, pp. 319-342

<sup>108</sup> Armstrong M., 2009, op.cit.

Risulta difficile redigere un elenco sistematico di specifiche pratiche che possono appartenere alla categoria di HPWS. Alternativamente, risulta più sensato identificare una serie di funzionalità condivise da tali pratiche<sup>109</sup>. In ogni caso, un HPWS deve essere caratterizzato da una serie di componenti base, tra cui:

- Accordi che forniscono ai dipendenti mezzi e capacità adeguate a svolgere il proprio lavoro;
- Programmi di formazione per migliorare le competenze dei dipendenti;
- Meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori;
- Opportunità di compensazione e promozione che forniscono motivazione<sup>110</sup>.

### **2.3.1 Influenza della famiglia nell'adozione di un HPWS**

Particolarmente interessante in questo ambito è il lavoro di ricerca effettuato da Visitin e Pittino<sup>111</sup>. Essi, dopo aver studiato 335 PMI che operano nel Nord-Est dell'Italia, sono arrivati alla conclusione che l'influenza della famiglia, composta da potere, esperienza e cultura<sup>112</sup>, ha un impatto determinante nella scelta relativa

---

<sup>109</sup> Della Torre E., Solari L., “*High Performance Work Systems, technological innovations and firm performance in SME: evidences from Italy*”, Int. J. Entrepreneurial Venturing, vol.3, 2011, pp. 375-391

<sup>110</sup> Shih H.A., Chiang Y.H., Hsu C.C., “*Can High Performance Work Systems really lead to better performance?*”, Academy of Management Conference Paper, 2005, pp. 1-6, tratto da Armstrong M., 2009, op.cit.

<sup>111</sup> Visitin F., Pittino D., 2011, op.cit.

<sup>112</sup> Vedere par. 1.1

all'adozione di pratiche formali. Ognuna delle dimensioni dell'influenza familiare è in grado di scoraggiare il ricorso a pratiche professionali, tra cui gli HPWS: il potere si riflette in una struttura gerarchica con un'elevata concentrazione dell'autorità nelle mani della famiglia, l'esperienza si riferisce all'impegno della famiglia nel costruire una comunità che possa durare nel tempo e che sia capace di creare motivazione ed impegno tra i dipendenti, la cultura contribuisce al trasferimento di valori familiari tra i dipendenti in modo da sviluppare un'attitudine alla stewardship.

Sulla base di tali assunzioni, è possibile affermare che le PMI familiari sono meno propense ad utilizzare gli HPWS rispetto alle imprese non familiari. Tuttavia, una variabile che gioca un ruolo importante è la dimensione aziendale.

In particolare, nelle imprese molto piccole (con meno di 25 dipendenti) non esiste una differenza significativa tra imprese familiari e non in merito all'adozione di pratiche formali, poiché in entrambe, viste le dimensioni, il meccanismo di gestione del personale più appropriato è la centralizzazione dei poteri decisionali e il coinvolgimento dell'imprenditore nelle attività strategiche quotidiane. Anche nelle imprese di medie dimensioni (tra 100 e 250 dipendenti) non si riscontra alcuna differenza in quanto la dimensione organizzativa impone vincoli strutturali, quali aumento dei livelli gerarchici o differenziazione nella divisione del lavoro, che richiedono pratiche di gestione delle risorse umane più formalizzate. È nelle piccole imprese (tra 25 e 100 dipendenti) che è possibile individuare una significativa

differenza tra imprese familiari e non familiari. Infatti, le familiari differiscono dalle non familiari nella scelta di meccanismi che integrano o sostituiscono la supervisione diretta dell'imprenditore. Quindi, mentre le non familiari faranno uso di pratiche formali per coordinare e controllare i dipendenti, le familiari, data la loro riluttanza a delegare il proprio potere, saranno meno propense a adottare pratiche strutturate, tra cui gli HPWS.

Nello specifico le imprese familiari:

- Per quanto riguarda pratiche professionali di reclutamento e selezione, sono più propense ad affidamento a percezioni personali o a considerazioni diffuse nel proprio network;
- In merito ai gruppi di lavoro autogestiti, preferiscono non decentralizzare il processo decisionale per ovvi motivi;
- Nel coinvolgimento dei lavoratori, sulla base di un atteggiamento paternalistico, prediligono un approccio alla discussione diverso dall'incontro formale;
- Nel campo della formazione formale, in esse è diffusa la propensione a ricorrere alla conoscenza tacita del lavoratore, integrata con la tecnica del "learning by doing".

### 2.3.2 HPWS ed innovazione

Sia Visitin e Pittino<sup>113</sup> che Della Torre e Solari<sup>114</sup> sono d'accordo sul fatto che l'introduzione di un HPWS permette alle PMI familiari di migliorare le proprie prestazioni. Inoltre, le imprese di questo tipo possono raggiungere un livello di produttività maggiore combinando elevati livelli di innovazione organizzativa con elevati livelli tecnologici. Bisogna, tuttavia, prestare attenzione alla coerenza tra i livelli appena citati. Infatti, nel caso in cui imprese caratterizzate da un basso livello di tecnologia decidessero di implementare un elevato livello di innovazione organizzativa potrebbero ottenere un peggioramento delle prestazioni. Quest'ultime possono migliorare ulteriormente se si sviluppano relazioni collaborative stabili con altre imprese, grazie alla condivisione di informazioni, conoscenze ed esperienze<sup>115</sup>.

Un HPWS costituisce un elemento in grado di influenzare il livello di innovazione organizzativa. In particolare, per sostenere e migliorare l'innovazione, è necessario adottare pratiche di gestione delle risorse umane in grado di garantire che la creatività possa prosperare nell'organizzazione ed in grado di gestire la creazione, il trasferimento e l'implementazione della conoscenza<sup>116</sup>.

---

<sup>113</sup> Visitin F., Pittino D., 2011, op.cit.

<sup>114</sup> Della Torre E., Solari L., 2011, op.cit.

<sup>115</sup> Della Torre E., Solari L., 2011, op.cit.

<sup>116</sup> Shipton H., Fay D., West M., Patterson M., Birdi K., "Managing People to Promote Innovation", Aston Business School, 2004, tratto da De Kok J., Den Hartog D., 2006, op.cit.

La diffusione di conoscenza è sostenuta innanzitutto da una rigorosa selezione dei dipendenti, focalizzando l'attenzione sull'ampiezza e sulla profondità delle competenze, nonché attraverso la formazione e lo sviluppo degli individui che già lavorano nell'impresa, esortandoli a mantenere aggiornate abilità e competenze. Il miglioramento della creatività e, conseguentemente, dell'innovazione è reso possibile anche da un'organizzazione in cui viene progettato il lavoro in modo da concedere una sufficiente autonomia e discrezionalità ai dipendenti nello svolgimento delle loro attività. L'innovazione viene stimolata, ovviamente, anche dai sistemi di ricompensa. Infatti, fornire compensi ed incentivi allo sviluppo futuro di conoscenza ed esperienza alimenta ancor di più la creatività nel singolo dipendente. Un ultimo fondamentale fattore in grado di implementare l'innovazione è il trasferimento di conoscenza, promosso dalla volontà di cooperazione, che fa sì che si sviluppi un buon clima organizzativo<sup>117</sup>.

### **2.3.3 Risorse umane e performance: il modello AMO**

Si è già visto come l'implementazione di pratiche formali di gestione delle risorse umane sia correlata positivamente con le performance economico-finanziarie ed organizzative delle imprese familiari. Inoltre, Innocenti e Pilati<sup>118</sup>, assumendo una

---

<sup>117</sup> De Kok J., Den Hartog D., 2006, op.cit.

<sup>118</sup> Innocenti L., Pilati M., “*Pratiche di gestione delle risorse umane e fiducia nel management*”, Atti del convegno “Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale”, Cagliari, 2009

visione “ottimista”, sostengono che tali pratiche contribuiscono ai risultati aziendali attraverso l’impatto che le stesse hanno sui comportamenti e sugli atteggiamenti degli individui. Tuttavia, la visione “ottimista” si trasforma in “neutrale”, cioè le pratiche non hanno necessariamente un effetto positivo o negativo sulle persone, nel caso in cui venisse a mancare la fiducia nel management, considerata come variabile di moderazione nella relazione tra pratiche e performance. Tale situazione può essere comunque attenuata, poiché dallo studio di tali autori è stato dimostrato che le pratiche hanno un effetto positivo su importanti comportamenti organizzativi in quelle situazioni in cui, seppur in assenza di fiducia, esistono elevati livelli di coesione e di integrazione sociale.

Per dare una spiegazione a questa relazione tra gestione delle risorse umane e performance è possibile far riferimento ad alcune teorie che sono state elaborate nel tempo. In particolare, uno tra i modelli più utilizzati è il modello AMO.

Si tratta di un modello costituito da un insieme di pratiche che sono in grado di incrementare nel personale capacità e competenze (Ability practices), motivarlo e sfruttare al massimo (Motivation practices) e di generare un forte senso di appartenenza ed opportunità di crescita professionale (Opportunity practices), influenzando di conseguenza le performance di un’impresa<sup>119</sup>.

---

<sup>119</sup> Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kallenberg A.L., “*Manufacturing advantage: Why High-Performance Work Systems pay off?*”, Cornell University Press, Ithaca, NY, 2000, tratto da Coggiola D., Morelli C., Songini L., 2017, op.cit.

Le Ability practices fanno riferimento alle politiche di selezione, formazione e remunerazione. La selezione, se completa e formalizzata, è in grado di identificare quegli individui con un adeguato bagaglio di abilità e conoscenze che insieme costituiscono una forza lavoro produttiva. Affinché gli individui si sentano motivati e soddisfatti è necessario perseguire un'adeguata corrispondenza persona-azienda-lavoro, cioè si deve verificare una stretta compatibilità tra le caratteristiche della persona e quelle dell'ambiente di lavoro, ovvero con le caratteristiche della mansione che l'individuo andrà a svolgere, con i valori e principi dell'organizzazione di cui farà parte e con le caratteristiche dei colleghi. In questo modo si realizzerebbe un miglioramento della produttività e una minore propensione degli individui a lasciare l'azienda<sup>120</sup>; quest'ultima, in particolare, è determinata anche e soprattutto dal grado di adeguatezza delle politiche di remunerazione. Tale corrispondenza è resa possibile grazie al processo di formazione, che permette, inoltre, di sviluppare competenze specifiche e difficilmente imitabili o applicabili in altri contesti aziendali.

Le Motivation practices riguardano la gestione combinata di piani di incentivazione e promozioni interne. È frequente il riferimento alla retribuzione variabile come leva emotiva: in questo modo gli individui sono spinti a raggiungere prestazioni

---

<sup>120</sup> Zimmerman R.D., Johnson E.C., “*Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*”, *Personnel Psychology*, vol.58, 2005, tratto da Coggiola D., Morelli C., Songini L., 2017, op.cit.

lavorative significativamente maggiori rispetto a quelle che raggiungerebbero se venissero corrisposti degli importi fissi. Queste pratiche sono utili, oltre che a motivare gli individui, anche a fidelizzarli riducendo fortemente una loro eventuale intenzione di cambiare posto di lavoro<sup>121</sup>.

Le Opportunity practices riguardano politiche che permettono all'impresa di dare importanza alla crescita professionale dei lavoratori, permettendo loro di essere coinvolti nei processi decisionali e di condividere idee e proposte, sviluppando così un forte senso di responsabilità. Questa categoria di pratiche comprende anche politiche di gestione di eventuali situazioni conflittuali che potrebbero crearsi, per esempio, nel momento in cui si manifestano esigenze di cambiare posizioni lavorative, ritenute non soddisfacenti, e politiche volte a garantire la stabilità lavorativa grazie all'allineamento degli interessi dei dipendenti con quelli di lungo periodo dell'impresa.

Affinché sia garantito il raggiungimento di performance economiche ed organizzative elevate, è necessario implementare congiuntamente (allineamento orizzontale) i tre set di pratiche AMO. Questo perché i vantaggi di un processo di crescita (Opportunity) sono sfruttati appieno solo quando i dipendenti hanno competenze e capacità adeguate (Ability) e sono opportunamente motivati

---

<sup>121</sup> Pfeffer J., *"The human equation: building profits by putting people first. Boston"*, Harvard Business School, vol.37, 1998, pp. 1047-1054, tratto da Coggiola D., Morelli C., Songini L., 2017, op.cit.

(Motivation)<sup>122</sup>. Per ottenere prestazioni massime dal modello AMO, è necessario, inoltre, realizzare un sistema di gestione delle risorse umane coerente con le strategie dell'impresa (allineamento verticale).

## **2.4 NUOVE MODALITÀ DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

Con il manifestarsi di nuove esigenze, nelle PMI familiari si è diffusa la necessità di introdurre nuove forme di organizzazione del lavoro per poter garantire la sopravvivenza ed il raggiungimento di nuove posizioni di vantaggio competitivo. Infatti, il modo in cui un'impresa progetta il proprio lavoro ha un impatto sul suo sviluppo, sulla sua sostenibilità e sulla sua immagine, influenzando direttamente anche il suo successo<sup>123</sup>.

L'organizzazione del lavoro dipende dalla natura dell'attività svolta, dalle dimensioni e dalla cultura che caratterizzano un'impresa. Perciò, se dovesse verificarsi un cambiamento in uno o più di questi ambiti, di conseguenza si riterrebbe necessario un adeguamento nelle modalità con cui si organizza la forza lavoro.

Ovviamente, un fattore critico che ha inciso particolarmente nella decisione di adottare nuove forme di programmazione e gestione del lavoro è la propensione

---

<sup>122</sup> Wright P.M., McCormick B., Sherman W.S., McMahan G.C., “*The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance*”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.10, 1999, pp. 551-571, tratto da Coggiola D., Morelli C., Songini L., 2017, op.cit.

<sup>123</sup> Salzano R., “*Organizzazione del lavoro, un elemento chiave per efficacia e benessere*”, *Appvizer Rivista*, 2019

all'innovazione, intesa come processo mediante il quale le imprese riescono ad ottenere i mezzi necessari per adattarsi e competere nel contesto competitivo in cui operano, il quale è in continua evoluzione<sup>124</sup>. Tuttavia, non tutte le imprese familiari sono inclini ad effettuare investimenti volti all'innovazione: esistono imprese conservatrici ed avverse al rischio che preferiscono concentrarsi esclusivamente sulle risorse interne ed in particolare della famiglia. Ciò nonostante, sono diverse le imprese familiari che attribuiscono molta importanza a pratiche e strategie innovative, e tale propensione si avvale principalmente di uno stile di governo meno gerarchico e burocratizzato e su una maggiore flessibilità organizzativa. Quest'ultima, in particolare, si fonda su un approccio lean: si tratta di un approccio organizzativo che mira alla creazione di processi efficaci e, in base alla natura dell'attività svolta, standardizzati attraverso il contributo delle persone. Infatti, per produrre un cambiamento radicale delle prestazioni è necessario coinvolgere le persone, impostando le operazioni aziendali sulla base dei feedback e delle informazioni fornite dai collaboratori. L'obiettivo è sensibilizzare tutto il personale, motivandolo al raggiungimento di obiettivi comuni. Dunque, la flessibilità organizzativa risponde ad esigenze diversificate della forza lavoro e si intreccia con alcune delle politiche aziendali introdotte negli ultimi anni, relative, in genere, a scelte di flessibilità del tempo di lavoro, tra cui lo Smart Working. A livello

---

<sup>124</sup> Lazzini A., Patuelli A., “*Competitività e innovazione nelle piccole e medie imprese familiari*”, tratto da Anselmi L., Lattanzi N., 2016, op.cit., pp. 322-343

individuale, uno dei principali vantaggi è sicuramente la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e di vita privata, mentre a livello aziendale la riorganizzazione del lavoro in modo flessibile apporta notevoli benefici, tra cui un miglioramento della produttività e dell'immagine aziendale, che a sua volta può determinare un aumento della capacità di reclutare dipendenti migliori ed in una diminuzione di turnover e assenteismo<sup>125</sup>.

Tuttavia, nell'approcciarsi a nuove tecniche di organizzazione, l'impresa non deve dimenticare le sue origini e tradizioni, cioè quell'insieme di valori ideali, legati al concetto di familiness<sup>126</sup> e alla dimensione sociale del business. È proprio la combinazione tradizione-innovazione, che potrebbe sembrare un ossimoro, a risultare un vero e proprio fattore critico di successo per un'impresa familiare<sup>127</sup>.

#### **2.4.1 Il Temporary/Fractional Management**

Molto diffusa tra le PMI familiari è l'attrazione nei confronti di una flessibilità gestionale offerta dal Temporary Management<sup>128</sup>, dettata dall'esigenza di guadagnare competitività in un contesto sempre più esposto alla concorrenza, in cui l'impresa opera con l'handicap di un limitato capitale umano e manageriale.

---

<sup>125</sup> Salzano R., 2019, op.cit.

<sup>126</sup> Habbershon T.G., Williams M.L., 2013, op.cit., vedere par. 1.2

<sup>127</sup> Lazzini A., Patuelli A., 2016, op.cit.

<sup>128</sup> D'ora in avanti TM

In questo senso, il TM “*consiste nell’affidare per un determinato periodo di tempo la gestione di un’impresa o di una sua parte a manager altamente preparati e motivati, al fine di garantire continuità all’organizzazione, accrescendone le competenze manageriali già esistenti e risolvendone alcuni momenti critici, sia negativi che positivi*”<sup>129</sup>. Il TM rappresenta la terza soluzione, dopo dirigenza tradizionale e consulenza, attraverso la quale l’impresa può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare le performance e capacità di gestione.

Il Temporary manager è una risorsa senior in termini di professionalità ed esperienza. Si tratta di un manager che ha lavorato con successo e per molti anni in aziende di diversa dimensione, maturando notevoli competenze unite ad una elevata flessibilità e adattabilità a diverse situazioni aziendali. Per quanto riguarda l’operatività, esso è intellettualmente indipendente, cioè non è viziato né dal modus operandi dell’impresa né dai dettami del mercato, ed in grado di inserirsi fin da subito nelle dinamiche aziendali, pronto a sostituirsi all’imprenditore nel momento di prendere decisioni delicate.

Tale figura viene indicata soprattutto come “attore del cambiamento”, poiché una delle cause per cui viene assunto è la gestione dei momenti critici della vita aziendale, quali crisi d’impresa, sviluppo di start-up, sostituzione di un manager-chiave, implementazione di nuove strategie aziendali e ricambio generazionale. Al

---

<sup>129</sup> Quarta M., “*Temporary Management e PMI: come creare le condizioni per un rapporto virtuoso*”, Econopoly, Sole24Ore, 2018

Temporary manager si ricorre anche nel caso in cui all'interno dell'impresa sono pochi i manager di riconosciuta competenza e in caso di non idoneità di soluzioni alternative<sup>130</sup>. Ma l'interesse principale delle PMI familiari tende a concentrarsi su interventi di ottimizzazione funzionale, in quanto su di essi pesano meno i vincoli di natura culturale tipici di un'impresa familiare. Infatti, nelle PMI, le risorse umane considerate fondamentali hanno spesso un'elevata anzianità aziendale, di conseguenza possono mostrarsi e sentirsi inadeguate a gestire situazioni sempre più complesse, creando tensioni personali nell'organizzazione<sup>131</sup>.

Il principale vantaggio nel ricorso al TM riguarda la flessibilità del contratto e la possibilità di trasferire in breve tempo nell'impresa know-how e competenze, a seconda del budget disponibile. L'intervento di un Temporary manager è vantaggioso anche in termini di costi: infatti egli è pagato a giornata effettiva svolta, i costi sono chiari e prestabiliti e non prevedono aggravii aggiuntivi tipici del contratto a tempo indeterminato<sup>132</sup>.

Al contrario, esistono alcuni motivi per i quali un imprenditore esprime una certa diffidenza nei confronti del TM. Questi motivi riguardano, per esempio, il livello di commitment del Temporary manager ed il livello di confidenza e riservatezza:

---

<sup>130</sup> Quarta M., *Temporary Management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*, PMI.it, 2013

<sup>131</sup> Quarta M., 2018, op.cit.

<sup>132</sup> Oberegelsbacher G.A., *Chi è, come lavora un Temporary Manager*, Leadership&Management Magazine, 2018

egli con molta frequenza entra in possesso di dati molto delicati e riservati per l'impresa, la quale si pone il problema di un possibile utilizzo improprio.

Anche le piccole e piccolissime imprese (fatturato all'incirca inferiore a 5 milioni) sono attratte dal TM, in una forma però coerente con l'organizzazione e con la struttura economica. Si parla del cosiddetto Fractional Management, una declinazione del TM diffusa grazie alla domanda di quelle piccole imprese familiari per le quali il classico TM full time risultava insostenibile per tempi e costi. Per queste imprese, il Fractional Management è uno strumento ideale per usufruire di competenze di alto livello, non altrimenti disponibili, a costi accessibili, con il risultato di accrescere le capacità delle persone già operanti nell'impresa, che alla fine di un intervento di questo tipo saranno in grado di fare le stesse cose meglio di prima oppure di nuove<sup>133</sup>. Quindi il Fractional Management non è altro che un TM che opera part time.

#### **2.4.2 Lo Smart Working**

Svolgere questo lavoro di ricerca durante l'emergenza Covid-19 ha aiutato a comprendere l'importanza di un approccio organizzativo al lavoro su cui già da qualche tempo sono accesi i riflettori: lo Smart Working<sup>134</sup>. Lo SW non va confuso

---

<sup>133</sup> Vascellaro D., "Cresce l'utilizzo del Temporary Management/Fractional Management nelle piccole imprese", Il Giornale delle PMI, 2019

<sup>134</sup> D'ora in avanti SW

con il telelavoro: SW, infatti, non significa soltanto lavorare da casa o utilizzare nuove tecnologie, ma riguarda un nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno di un'organizzazione.

*SW significa lavorare in maniera intelligente, snellendo e ottimizzando i processi di lavoro, concedendo autonomia di tempo e di spazio ad un lavoratore responsabile e più libero, attraverso la fiducia, la flessibilità, la collaborazione, il coinvolgimento, il dialogo con la tecnologia e la riprogettazione degli ambienti di lavoro, con il risultato di ottenere un aumento della produttività e maggior benessere diffuso*<sup>135</sup>. Si tratta di un approccio che presuppone un profondo cambiamento nella cultura, nell'organizzazione e nelle modalità che caratterizzano il lavoro sia all'interno che all'esterno dell'impresa. L'obiettivo di tale approccio è quello di riconoscere l'importanza del lavoratore, responsabilizzandolo attraverso la concessione di una maggiore discrezionalità ed indipendenza per quanto riguarda le scelte relative alle modalità ed ai tempi di svolgimento dell'attività lavorativa, in modo da far convergere, allo stesso tempo, gli obiettivi personali e professionali dei dipendenti con quelli aziendali.

Un progetto di SW è un processo che richiede di agire contemporaneamente su più leve, partendo dalla considerazione degli obiettivi, delle priorità e delle peculiarità

---

<sup>135</sup> Silenti R., “*Smart Working: tutto quello che ti serve per adottare lo Smart Working (e non fallire)*”, Leadership&Management Magazine, 2017

tecnologiche, culturali e manageriali dell'impresa. In particolare, vengono individuate quattro principali leve<sup>136</sup>:

1. Policy organizzative, cioè regole e linee-guida che attengono all'organizzazione del lavoro, degli orari e l'approccio allo stesso;
2. Layout fisico degli spazi di lavoro, che ha un impatto significativo sull'efficienza, sull'efficacia e sul benessere dei dipendenti, in quanto progettare il luogo di lavoro è fondamentale per garantire alle persone la possibilità di lavorare in un luogo che soddisfi le proprie necessità;
3. Comportamenti e stili di leadership, costruiti in base alla cultura dei lavoratori ed in base all'approccio dei manager nell'esercizio dell'autorità;
4. Tecnologie digitali: lo SW ha bisogno di adeguate tecnologie per rendere concrete le sue politiche. Queste a loro volta sono state raggruppate in quattro categorie<sup>137</sup>:

- Social collaboration: strumenti che consentono di comunicare e relazionarsi, creando opportunità di condivisione di conoscenza;
- Mobility: piattaforme ed applicazioni che supportano il lavoro in mobilità;
- Security: tecnologie per la protezione dei dati;

---

<sup>136</sup> Capoferro P., "Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business", Network Digital 360, 2020

<sup>137</sup> Stentella M., "Smart Working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA", FPA Digital 360, 2020

- Workspace Technology: tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile degli ambienti di lavoro.

Lo SW è un cambiamento che conduce a benefici, sia per il lavoratore che per l'impresa. Per il lavoratore il principale vantaggio è quello di acquisire un avanzamento del Work-Life Balance: infatti, pensare ad un'organizzazione in cui viene valorizzato il lavoratore permette di aumentare il suo commitment nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e di garantirgli le condizioni giuste per coniugare vita professionale e vita privata. Suddividere il proprio lavoro in maniera elastica gli consente inoltre di ridurre i tempi morti, specialmente per quanto riguarda il percorso casa-ufficio, con conseguenti risparmi economici. Per l'impresa, invece, oltre alla crescita di produttività e di competitività e ad un utilizzo efficiente di tempi e spazi, l'implementazione di un modello di SW consente notevoli risparmi di costi relativi agli spazi fisici, all'energia, ai materiali di consumo, una crescita della reputazione aziendale con conseguente aumento delle capacità di attirare o conservare forza lavoro qualificata, ed un miglioramento nel coordinamento e nel monitoraggio<sup>138</sup>.

In Italia l'attenzione verso lo SW sta progressivamente crescendo: in particolare, confrontando i dati relativi al 2019 con quelli relativi al 2018, un risultato interessante è quello che riguarda proprio le PMI familiari, nelle quali l'utilizzo di

---

<sup>138</sup> Della Monica C., *“Lo Smart Working oltre l'emergenza: i vantaggi per le PMI e le persone”*, WelfareIndexPmi.it, 2020

progetti formali di lavoro intelligente è passato dall'8% al 12%, mentre l'utilizzo di progetti informali dal 16% al 18%<sup>139</sup>. Ma alle PMI familiari conviene veramente adottare pratiche di SW? Il 53% infatti ritiene di non poterle implementare. Tra i principali motivi c'è sicuramente la mancanza di risorse economiche, di tempo e di competenze, oltre al fatto che tali imprese hanno consolidato certe abitudini difficili da sostituire. Un altro aspetto fondamentale da considerare riguarda il numero di dipendenti: soprattutto le micro e piccole imprese presentano un numero veramente limitato di soggetti che possono svolgere la propria prestazione in modalità smart. Tali imprese potrebbero quindi scegliere di non adottare pratiche del genere perché sarebbero rivolte ad una minoranza di lavoratori, a fronte di costi troppo elevati<sup>140</sup>. A volte, vista la scarsa specializzazione del personale in questo tipo di imprese, può capitare che questa minoranza di lavoratori svolga ulteriori compiti, rispetto a quelli svolti in SW, come ad esempio supporto in magazzino o in produzione, il che potrebbe diffondere una tendenza a privilegiare una sorta di competenza minima ma a 360 gradi concretizzando la possibilità di sostituire più facilmente lavoratori momentaneamente mancanti.

---

<sup>139</sup> Dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano tratto da Capoferro P., 2020, op.cit.

<sup>140</sup> Capoferro P., 2020, op.cit.

Tuttavia, come inizialmente affermato, l'emergenza Covid-19 potrebbe portare ad un'accelerazione nella diffusione e nell'evoluzione del fenomeno dello SW che altrimenti sarebbe stata molto più lenta.

## **CAPITOLO TERZO**

### **STUDIO DI CASI**

#### **3.1 OBIETTIVI DEL LAVORO E METODOLOGIA DI INDAGINE**

Dall'analisi della letteratura è stato possibile comprendere come uno degli aspetti principali, su cui sono stati effettuati numerosi dibattiti, riguardanti le PMI di stampo familiare sia la scarsa propensione a formalizzare la gestione delle risorse umane. Molti autori concordano nel definire negativa la correlazione tra governance familiare e formalizzazione. Tuttavia, in queste realtà non è così diffuso questo scetticismo nell'investire in pratiche formalizzate di gestione. Alcune ricerche hanno anche dimostrato che imprese di medio-piccola dimensione che impiegano sistemi formalizzati e strutturati per gestire il personale, avvalendosi anche di esperti manager HR, hanno più possibilità di ottenere performance di alto livello<sup>141</sup>. Il presente lavoro si pone proprio come obiettivo quello di verificare, in un contesto di imprese che si trovano attualmente nella fascia dimensionale medio-piccola o che hanno di recente superato tale soglia, quali pratiche, procedure o strumenti vengono utilizzati per gestire in maniera adeguata le risorse umane, provando anche a comprendere cosa favorisce il loro sviluppo e cosa eventualmente ostacola l'adozione di pratiche o strumenti più innovativi. Più precisamente l'indagine

---

<sup>141</sup> Coggiola D., Morelli C., Songini L., 2017, op.cit.

prevede inizialmente una descrizione del modo con cui è organizzato e gestito il lavoro in azienda e sulla possibilità di ricorrere a nuove forme organizzative in futuro in base a particolari esigenze. Successivamente l'attenzione si concentra sulla direzione del personale, se presente, evidenziandone la composizione, le funzioni e le modifiche subite nel corso del tempo, anche a seguito di eventuali ricambi generazionali.. Infine, vengono analizzate nello specifico le pratiche di gestione delle risorse umane cercando di capire se è predominante un maggiore o un minore grado di formalizzazione.

L'indagine consiste nello studio di casi multipli. Infatti, il campione indagato risulta composto da tre aziende familiari delle Marche, operanti in settori completamente differenti: Filippetti S.p.A., Fiorini Packaging S.p.A. e IMAB Group S.p.A.. Per quanto riguarda le dimensioni, le prime due hanno più o meno lo stesso numero di dipendenti e rientrano nella categoria delle PMI, mentre IMAB Group S.p.A. si è ormai consolidata come medio-grande impresa. In questo caso è stato comunque interessante indagare come ruoli, pratiche e strutture di gestione HR hanno accompagnato il passaggio dalla piccola alla grande dimensione. Inoltre, un altro aspetto che accomuna le tre aziende è che tutte hanno attraversato almeno un ricambio generazionale.

Le informazioni necessarie per sviluppare l'analisi dei casi sono state raccolte attraverso interviste strutturate, indirizzate ai responsabili delle Risorse Umane o agli specialisti di tale attività. Nello specifico, alla dott.ssa Francesca Cecconi, HR

Specialist presso Filippetti S.p.A., alla dott.ssa Sonia Bregoli, HR Assistant presso Fiorini Packaging S.p.A., e al dott. Andrea Guerra, Direttore Organizzazione e Risorse Umane presso IMAB Group S.p.A.. Le interviste sarebbero dovute avvenire in presenza ma considerate le misure di contenimento post Covid-19, sono state effettuate telefonicamente o via Skype. Le domande sottoposte, allegate in appendice, sono state costruite facendo riferimento al background teorico presentato nei precedenti capitoli.

## **3.2 LE AZIENDE: GOVERNANCE E STRUTTURA**

### **3.2.1 Filippetti S.p.A.**

Filippetti S.p.A. nasce nel 1974 da un'idea di Paolo Filippetti, il quale inizialmente si occupava della rivendita di prodotti e attrezzature con marchio Olivetti. Nel corso degli anni, l'azienda ha subito un importante processo evolutivo, anche e soprattutto grazie all'ingresso nella società del figlio Micol, che l'ha portata ad essere uno dei principali Global Technology Provider italiani.

Filippetti S.p.A. è la capofila del Gruppo Filippetti e si occupa di System Integration e di Management Services. Attualmente è leader nazionale nel mercato del "Server Based Computing", Virtual Application e Virtual Server. In particolare, l'azienda, così come l'intero gruppo, ha maturato competenze in differenti mercati sviluppando un'ampia offerta di soluzioni negli ambiti della Digital Transformation, delle tecnologie IoT, della Mobility, dell'Industry, della

Construction e del Building, tutti in ottica 4.0. Inoltre, Filippetti S.p.A. opera costantemente in maniera sinergica con le altre società del gruppo, sviluppando progetti ad elevato tasso di innovazione in ciascuno degli ambiti strategici, il che le porta notevoli vantaggi soprattutto oggi dove tutto il mondo si basa sulla digitalizzazione e sul rendere automatici e veloci tutti i processi.

Logisticamente Filippetti S.p.A. è distribuita in maniera omogenea sul territorio italiano, attraverso le sedi operative di Ancona, Bologna, Milano, Padova, Palermo, Roma, Salerno e Torino. In Ancona, che fino a poco tempo fa è stata la sede legale ed amministrativa, ora trasferita a Milano, sono attivi gli Uffici di Direzione e Gestione del Personale ed è sito il Support Center, organizzato per gestire tutte le aree tecnologiche di cui è prevista l'erogazione dei servizi di supporto ai clienti<sup>142</sup>.

In quanto società per azioni, il governo dell'impresa è in capo al Consiglio di Amministrazione, composto da cinque membri: la famiglia Filippetti, rappresentata dal fondatore Paolo e dai suoi figli Chiara, Lucia e Micol, quest'ultimo nominato Amministratore Delegato, ed una società d'investimento indipendente, la RiverRock, la quale nel 2017 ha fatto il suo ingresso in qualità di socio di minoranza nella Filippetti S.p.A. con un'operazione da 9 milioni di euro. Inoltre, in azienda esiste un vero e proprio comitato di gestione composto dall'Amministratore Delegato Micol e da altre figure manageriali, tra cui consulenti esterni, in un'ottica

---

<sup>142</sup> <https://www.filippetti.it/>

di Temporary Management. Tale aspetto configura la Filippetti S.p.A. come un'impresa familiare allargata, cioè un'impresa di seconda generazione il cui capitale è posseduto non solo dagli eredi del fondatore ma anche da altri soci, con un CdA ed altri organi direttivi composti da familiari e membri esterni. Si tratta comunque di un'azienda che rientra nei parametri che caratterizzano la categoria delle PMI, in quanto occupa circa 200 dipendenti e ha realizzato nell'ultimo anno un fatturato di circa 40 milioni di euro.

Micol Filippetti può essere definito un leader trasformazionale, in quanto partecipa attivamente alla vita aziendale, diffondendo un senso di fiducia e stimolando la creatività nei propri collaboratori in modo da essere portati a risolvere problemi attraverso modalità innovative. Egli, inoltre, è un Amministratore Delegato partecipe, lo dimostra anche il fatto che, nel caso in cui non venga individuato un responsabile adatto per seguire una determinata divisione, è il primo ad assumersi la responsabilità ed a prenderne le redini. Il suo atteggiamento è quello di una persona che vuole essere continuamente aggiornata su ogni questione o problema, potendo anche esprimere propri pareri in modo da fornire sostegno. Il suo modus operandi ha favorito lo sviluppo all'interno dell'azienda di un ambiente sereno e familiare, in cui ogni collaboratore è libero di esprimersi e non è considerato uno dei tanti ma ha un proprio peso ed è riconosciuto degnamente. I lavoratori vengono, infatti, abituati fin da subito a questo tipo di rapporto e tale relazione nasce e si sviluppa sempre di più nel corso del tempo.

### **3.2.2 Fiorini Packaging S.p.A.**

Fiorini Packaging S.p.A. viene fondata nel 1947 da Giambattista Fiorini, inizialmente come azienda individuale produttrice di sacchi di carta, quasi esclusivamente per uso mangimistico. Grazie all'ingresso del figlio Giuseppe, che decise di investire in macchinari sempre più innovativi, l'azienda riuscì a consolidarsi sul mercato italiano come produttrice di sacchi anche per altri usi industriali.

A causa del maggiore volume d'affari verificatosi negli anni '90 e della necessità di operare una profonda riorganizzazione aziendale, nacque il Gruppo Fiorini Industrial Packaging, di cui la Fiorini Packaging S.p.A. è la società madre. Tuttavia, nel corso degli anni '90 il gruppo subì un'importante scissione, in virtù della quale l'attività venne riorganizzata in due rami aziendali: la Fiorini Packaging rimase nel settore industriale, mentre fu fondata la Fiorini International per il settore della Grande Distribuzione. Quest'ultima attualmente è gestita dai cugini di Giovanni Fiorini, figlio di Giuseppe. In particolare, Giovanni è entrato in azienda a seguito dell'ultimo passaggio generazionale avvenuto nel 2015, diventando Presidente ed Amministratore Delegato.

La Fiorini Packaging S.p.A. è a tutti gli effetti un'impresa familiare, di terza generazione, e, dato che al momento occupa circa 200 dipendenti con un fatturato annuo di circa 50 milioni di euro, rientra nella categoria delle PMI. In virtù di tali

dati e dell'espansione che ha caratterizzato soprattutto l'ambito produttivo, il Gruppo Fiorini risulta in assoluto il quarto gruppo produttore di sacchi di carta per uso industriale in Europa e allo stesso tempo il nono produttore in assoluto a livello mondiale. L'azienda nasce a Senigallia dove mantiene la sua sede direzionale, gli uffici e due stabilimenti produttivi, specializzati nel settore building e nel settore alimentare, ma è presente in 35 paesi tramite rappresentanze e uffici commerciali diretti<sup>143</sup>.

Essendo società per azioni, il governo dell'impresa è in capo al Consiglio di Amministrazione, composto da cinque membri: Giovanni Fiorini, in veste di Amministratore Delegato, le sue sorelle Elena, Francesca e Stefania, due delle quali non hanno più ruoli operativi mentre la terza è presente ancora oggi nell'area amministrativa, ed il dott. Massimo Ceresti, nominato General Manager in concomitanza con il ricambio generazionale. In più, al CdA si aggiungono dei comitati di gestione, a cui partecipano anche alcuni dirigenti, per coordinare e supportare le attività. La Fiorini Packaging S.p.A. può essere intesa come un'impresa familiare aperta, poiché gli organi direttivi sono composti sia da familiari che da membri esterni e perché soprattutto il ricambio generazionale ha provocato una serie di profondi cambiamenti a livello di organico e di organizzazione: per esempio, con esso si è manifestata la necessità di sostituire o di

---

<sup>143</sup> <https://www.fiorini.biz/>

aggiungere figure dirigenziali reclutandone di nuove dall'esterno e di rivisitare il sistema delle mansioni in generale.

Allo stesso tempo, fondamentale per l'azienda è il Consiglio di Famiglia, formalizzato soprattutto a seguito dell'ultimo passaggio generazionale. Inizialmente le riunioni sono state molto frequenti proprio a causa dei cambiamenti indotti dalla successione, per cui la famiglia si riuniva per discutere e definire chiaramente ruoli e funzioni di ognuno e chi era il responsabile di cosa. Oggi, almeno una o al massimo due volte l'anno, l'Amministratore Delegato e le sue sorelle si riuniscono per verificare l'andamento dell'azienda e per confrontarsi sull'efficacia dell'organizzazione aziendale.

Il grado di coinvolgimento della famiglia Fiorini in azienda è molto intenso rispetto al passato, in particolare quello dell'Amministratore Delegato Giovanni, il quale, oltre a ricoprire cariche direttive, assiste in prima persona i direttori dell'area commerciale e dell'area acquisti ed è responsabile HACCP per tutto ciò che concerne il sistema qualità, sicurezza ed ambiente. Lo stesso Amministratore Delegato è molto presente nella piccola realtà degli uffici direzionali. Proprio perché di piccole dimensioni, all'interno degli uffici egli ha un rapporto diretto con tutti e si rende disponibile per qualsiasi questione. Per questi motivi, può essere considerato un leader democratico, perché coinvolge, seppur limitatamente, nel processo decisionale tutto il personale di ufficio privilegiando un rapporto informale, non facendo pesare il proprio status.

### **3.2.3 IMAB Group S.p.A.**

Il gruppo IMAB S.p.A. è una delle principali aziende manifatturiere con sede a Fermignano (PU), sviluppatosi a partire dal 1968 quando Antonio Bruscoli fondò Imab Mobili per la fornitura di semilavorati. L'azienda ha subito una progressiva evoluzione, diventando nel tempo produttrice di mobili grazie alla proficua collaborazione tra la visione manifatturiera del figlio Gianfranco Bruscoli, fondatore di Gamma Industry S.r.l., e le brillanti capacità di gestione delle vendite dell'ing. Giuseppe Rossi. In seguito, grazie all'ingresso di Alberto, figlio di Gianfranco, è stata introdotta una nuova funzione aziendale strategica per il supporto della rete commerciale e dello sviluppo del prodotto: quella del marketing e comunicazione. Oggi, IMAB Group S.p.A. viene elencato tra i primi dieci produttori di arredamento per la casa in Italia, con oltre 700 lavoratori impiegati in 10 unità produttive e con un fatturato di 140 milioni di euro. Da molti anni, l'azienda ha deciso di diversificare la propria produzione per raggiungere l'intero mercato dell'arredamento, specializzandosi in rapporti B2B sia con la Grande Distribuzione Organizzata, sia verso l'ambito retail. Da poco è stato aperto un nuovo canale, che è quello del Contract<sup>144</sup>.

---

<sup>144</sup> <https://www.imab.com/>

In quanto società per azioni, il governo dell'impresa è in capo al Consiglio di Amministrazione, composto da cinque membri: il presidente Gianfranco Bruscoli, l'Amministratore Delegato, suo figlio Alberto Bruscoli, l'ing. Giuseppe Rossi, divenuto socio negli anni '90 con il compito di responsabile commerciale (e che ha ricoperto anche la carica di Amministratore Delegato fino a due anni fa), un membro esterno, il prof. Giorgio Ziemacki, in veste di consigliere in materia di organizzazione e controllo di gestione, ed infine un altro membro della famiglia, il cognato di Alberto Bruscoli, che ricopre la carica di responsabile della Business Unit del canale Contract. Dunque, IMAB Group S.p.A. può essere considerata a tutti gli effetti un'impresa di stampo familiare. Le caratteristiche dimensionali ed il fatto che la generazione al comando sia la terza, la configurano come un'impresa familiare aperta, cioè un'impresa, con un CdA ed altri organi direttivi composti da familiari e da membri esterni, che ha subito nel corso del tempo, a causa dei ricambi generazionali, profondi cambiamenti organizzativi. In IMAB non esiste ufficialmente un Consiglio di Famiglia., ma si ha modo di ritenere che le questioni più importanti sono affrontate anche mediante incontri e riunioni informali.

Il coinvolgimento della famiglia nell'impresa è totale, considerando anche la presenza in azienda della moglie dell'Amministratore Delegato Alberto in veste di responsabile della Business Unit che si occupa della Grande Distribuzione Organizzata. Il rapporto all'interno dell'ambiente aziendale è molto professionale. I ragionamenti che si fanno sono sempre proiettati alla crescita e allo sviluppo

dell'azienda. In aggiunta, all'interno delle mura non c'è una marcata distinzione tra un manager esterno e una persona della famiglia. Per quanto riguarda il grado di partecipazione dei collaboratori esterni alla famiglia, negli ultimi anni, in concomitanza con il cambio di Amministratore Delegato, si è verificata una sorta di emancipazione dell'azienda, soprattutto nell'area del management. Alla base del cambiamento c'è stata una riprogettazione organizzativa, indirizzata verso un maggior decentramento decisionale. Si è iniziato a riconoscere una maggiore importanza alle figure manageriali, stimolandole attraverso un'accurata formazione ad essere più autonome e indipendenti. In questo aspetto l'ultimo ricambio generazionale si è fatto sentire. Infatti, l'Amministratore Delegato Alberto punta molto di più sulla linea manageriale, sottintendendo il fatto che i manager non erano presenti nella precedente gestione e che adesso sono considerati elementi centrali nella fase di sviluppo dell'azienda. Questo potrebbe far affermare che lo stesso Alberto possa essere considerato un leader democratico, che si pone allo stesso livello dei collaboratori, favorendo discussioni e decisioni rendendo partecipi ognuno di essi. A tutti i dipendenti, inoltre, viene riconosciuta una particolare attenzione per quel che riguarda sicurezza e flessibilità lavorativa, in modo da fornire agevolazioni adeguate durante le esperienze e i problemi della vita privata.

### **3.3 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

A livello operativo, l'organizzazione delle tre aziende viene progettata sulla base di archetipi differenti, facendo riferimento al tipo di attività svolta, alle dimensioni e alla cultura che caratterizzano le stesse aziende.

Fiorini Packaging S.p.A. è l'azienda che presenta la struttura più semplice in quanto ritiene di non essere abbastanza grande per avere al proprio interno Business Unit dedicate ad appositi settori. Le singole unità organizzative funzionali operano in autonomia rispetto alle altre ed a capo di ciascuna di esse viene posto un responsabile che nella maggior parte dei casi ha la qualifica di dirigente. All'interno di esse ci sono vari dipendenti ognuno con la propria funzione, come da organigramma e come da job description indicata nel mansionario. Le singole aree, tra cui l'area Acquisti, l'Ufficio Tecnico, l'Amministrazione, operano in linea generale per qualsiasi settore e per qualsiasi zona geografica, mentre l'area Commerciale è articolata non per settore ma per zona geografica. Al contrario, la Filippetti S.p.A., poiché segue diversi settori ed è specializzata in diversi ambiti, è strutturata operativamente in Business Unit di Mercato, di Prodotto, d'Integrazione e Shared Services, di cui fanno parte la Direzione, l'Ufficio Amministrazione e Finanza, l'Ufficio HR, il Marketing, l'Help Desk, il Datacenter e l'Ufficio Manutenzione HW. Ogni divisione ha un proprio responsabile di riferimento, il quale si interfaccia direttamente con la direzione. Può capitare anche che all'interno di ogni divisione esistano team composti da più di trenta persone, di conseguenza

si ritiene necessario all'interno dello stesso team individuare altre figure di riferimento per piccoli gruppi. Ogni divisione è un'anima a sé stante ma contribuisce alla realizzazione di un progetto che è unico. Infine, anche IMAB Group S.p.A. opera su diverse linee di business. Ognuna di esse si occupa dei canali sui quali nel corso del tempo l'azienda si è specializzata: il canale retail, focalizzato per un 90% in Italia e un 10% all'estero, costituito da negozi di medio-piccola dimensione con una distribuzione di quattro/cinque punti vendita in una determinata zona geografica, tra cui PensareCasa; il canale della Grande Distribuzione Organizzata, costituito da un unico cliente, Mondo Convenienza; il canale Contract, caratterizzato dalla stipulazione di contratti one shot, cioè progetti che non si ripetono tra di loro, ma vengono sviluppati ad hoc. Ovviamente in ciascuno di questi canali, la cui supervisione è affidata a responsabili quotidianamente a stretto contatto con i dirigenti apicali, vengono adottate logiche produttive specifiche e diverse le une dalle altre. All'interno di IMAB esiste anche una Business Unit che si occupa esclusivamente di produrre componenti semilavorati, per poi rivenderli internamente tramite un transfer price alle altre Business Unit, che sono totalmente commerciali. Infine, sopra ad IMAB, c'è il quartier generale in cui si esplicano le funzioni di staff, tra cui la funzione Risorse Umane.

La struttura organizzativa sia di Fiorini Packaging S.p.A. che di IMAB Group S.p.A. si è andata evolvendo negli anni con standard e complessità crescenti. Nel

tempo, anche in virtù dei vari passaggi generazionali, sono aumentate le dimensioni in termini di personale e, per accompagnare questi percorsi di sviluppo, le aziende hanno deciso di adottare come modello di riferimento il Sistema di Gestione Qualità ISO 9001:2015, un insieme di pratiche e procedure che permette di definire formalmente quali sono i meccanismi organizzativi, intesi come infrastruttura procedurale e tecnica, su cui si basano le attività aziendali. Di conseguenza, sono fissate linee guida aziendali, che possono essere di carattere valoriale, indicando principi e valori dai quali non si può prescindere, o di carattere operativo, fissando gli obiettivi ed i focus di mercato e di redditività su cui lavorare in ogni business. Il manuale di gestione ha validità anche per la funzione Risorse Umane, che si trova ad operare con procedure standardizzate e codificate. Tuttavia, in questo ambito la Fiorini Packaging S.p.A., pur fissando dei vincoli, concede la possibilità di proporre nuove soluzioni per cercare di rendere sempre più innovativi gli strumenti e le pratiche di gestione del personale, principalmente per ciò che riguarda la formazione. Invece, per una gestione del lavoro efficace, la Filippetti S.p.A. ha adottato un Codice Etico e Comportamentale ed un Modello Organizzativo di Gestione e Controllo per poter valorizzare al meglio l'impegno delle risorse umane, per poter promuovere una cultura aziendale fondata sull'etica e la trasparenza e per poter soddisfare al massimo le esigenze dei propri clienti e fornitori, in un circuito virtuoso continuo.

Un'organizzazione "innovativa" non può non prescindere dal riconoscimento di una maggiore flessibilità nell'organizzazione del tempo di lavoro. Filippetti S.p.A. crede molto in questa filosofia, che si indentifica nella possibilità per i dipendenti di accedere a particolari permessi, a seguito di congedo parentale o di maternità, nel fatto di poter suddividere l'orario di lavoro part-time e nel fatto che non esiste un badge marca tempo per cui non vengono controllati rigidamente gli orari di ingresso o di uscita. Viene privilegiato un approccio che fornisce un sufficiente grado di libertà di agire ai dipendenti in modo da stimolare la loro creatività. La creatività è un aspetto fondamentale, soprattutto per un'azienda operante nel settore tecnologico. Questo tipo di azienda, dunque, incentiva e supporta le idee creative con l'obiettivo di migliorare anche la gestione e l'organizzazione. Per esempio, in azienda esiste una "scatola delle innovazioni": a seguito di un aggiornamento dell'intranet aziendale è stato creato un box dove i dipendenti sono stati invitati a presentare un progetto da loro stessi ideato, magari da realizzare insieme all'azienda. La Filippetti S.p.A. offre, quindi, rispetto ad imprese molto più grandi, un ambiente stabile e sereno, dove un dipendente può star bene ed esprimersi, dove può essere ascoltato, dove non è uno dei tanti ma ha una propria rilevanza. Questo, oltre agli interventi di welfare introdotti, va ad incidere parecchio sul work-life balance, confermando l'ipotesi che un dipendente soddisfatto rende di più.

Anche l'organizzazione interna di IMAB Group S.p.A. è caratterizzata dal riconoscimento a tutti i dipendenti di una particolare attenzione per quel che

riguarda sicurezza e flessibilità lavorativa, in modo da fornire agevolazioni adeguate durante i vari momenti e situazioni della vita privata. La principale prospettiva dell'azienda è quella di far crescere la persona professionalmente ed umanamente all'interno della stessa. Questo ultimo aspetto, in particolare, ha convinto l'azienda ad accantonare l'idea di ricorrere a manager esterni, in ottica Temporary Management.

Al contrario, invece, la Fiorini Packaging S.p.A. è abbastanza rigida negli orari di lavoro e non vengono adottate particolari forme di flessibilità per conciliare lavoro e vita privata. Infatti, non esiste un vero e proprio approccio al work-life balance del lavoratore, né si l'intenzione di introdurlo a breve. Semplicemente perché si è instaurata un'abitudine, un uso aziendale, che prevede che l'organizzazione funzioni in questo modo. Inoltre, non è mai pervenuta una richiesta esplicita da parte dei lavoratori per cui si ipotizza siano soddisfatti dell'attuale approccio. Tuttavia, obiettivo dell'azienda è quello di investire continuamente nella crescita dei propri dipendenti perché considerato un fattore fondamentale per la crescita aziendale. A dimostrazione, all'interno dell'azienda ci sono dipendenti inseriti inizialmente in ruoli operativi di stabilimento, che hanno pian piano assunto ruoli impiegatizi fino ad arrivare a cariche dirigenziali. Quindi c'è stata sempre la volontà di capire la persona e quelle che sono le sue potenzialità a prescindere dal ruolo ricoperto. A maggior ragione, il ricambio generazionale e tutte le conseguenti

implicazioni organizzative hanno enfatizzato questa propensione alla crescita professionale del lavoratore.

### **3.3.1 Nuove possibilità per il futuro: lo Smart Working**

L'emergenza Covid-19 ha contribuito alla nascita nelle aziende dell'esigenza di ricorrere a nuove forme organizzative per salvaguardare le attività aziendali. La più diffusa tra queste è lo Smart Working.

Le aziende indagate sono caratterizzate da diversi orientamenti allo Smart Working. La Filippetti S.p.A. ne faceva già ricorso, dato che per le attività aziendali occorrono semplicemente un pc ed una connessione, e per questo motivo possono essere svolte ovunque. La pandemia, comunque, ne ha accelerato il processo di introduzione, facendo aprire gli occhi all'azienda su una modalità che era già presente ma considerata poco rilevante e concreta ai fini dell'impegno dei dipendenti.

Anche IMAB Group S.p.A. stava già progettando la possibilità di ricorrere allo Smart Working: era già partito un embrione di progetto proprio qualche mese prima, che si è sviluppato poi in maniera automatica proprio grazie all'emergenza. Attualmente, si stanno studiando ed elaborando tutti i vantaggi e le opportunità che sono dietro a tale forma organizzativa. IMAB Group S.p.A. era un po' scettica, ma è stato dimostrato che si può lavorare da remoto, in delle room virtuali, e che la flessibilità rappresenta assolutamente un bene per l'azienda e soprattutto per i

lavoratori, in quanto costituisce un modo per andare incontro alle necessità e al work-life balance delle dipendenti.

La Fiorini Packaging S.p.A., invece, in virtù della rigidità che caratterizza la propria organizzazione, in una normale circostanza lavorativa non avrebbe mai fatto ricorso allo Smart Working, se non fosse stato per l'emergenza. Tuttavia, poiché l'azienda rientrava nei settori di attività che potevano continuare la propria attività lavorativa in quanto operante nel settore alimentare, l'introduzione dello Smart Working è stata considerata una necessità ed un tentativo per verificare se esista la concreta possibilità di applicarlo eventualmente in futuro a prescindere da situazioni di emergenza.

Lo Smart Working, dunque, è diventato il primo punto della flessibilità, una modalità interessante e vantaggiosa sia per l'azienda che per i lavoratori, la cui adozione dipende senza dubbio dalla cultura e dall'orientamento dell'impresa. Molte aziende, anche le più scettiche, sono state costrette a prendere in considerazione l'idea di utilizzarlo. Da alcuni anni a questa parte l'attenzione verso lo Smart Working sta attraversando una fase di progressiva crescita e di sicuro l'emergenza sanitaria ha fornito un'ulteriore spinta affinché il 53% delle imprese che non lo ritenevano uno strumento utile<sup>145</sup> possano cambiare idea.

---

<sup>145</sup> Vedere par. 2.4.2

### **3.4 LA DIREZIONE DEL PERSONALE**

La funzione Risorse Umane è senza dubbio l'elemento centrale della gestione del personale.

Le strutture adibite alla gestione delle risorse umane all'interno delle aziende indagate presentano caratteristiche differenti.

Filipetti S.p.A. mostra tra le tre la struttura più semplice, in quanto prevede un unico ruolo, attualmente ricoperto dalla dott.ssa Cecconi, consulente del lavoro abilitata alla professione, chiamata a gestire tutti gli strumenti ed i processi per il governo e l'organizzazione di tutti i dipendenti delle sedi che l'azienda ha in Italia. In ogni caso essa si avvale del supporto fornito sia dalla dott.ssa Chiara Filipetti, sorella dell'Amministratore Delegato, che dal dott. Francesco Paladino, figura storica dell'azienda, oggi responsabile del sistema qualità, con in quali si confronta continuamente anche per essere istruita sulle linee guida da seguire. La dottoressa ha il proprio ufficio nella sede di Ancona, per cui la gestione delle risorse umane nelle altre sedi avviene per gran parte a distanza, per esempio i colloqui vengono spesso effettuati online, i contratti vengono spediti via e-mail, ecc.. In un primo momento, un lavoratore comunque deve sempre interfacciarsi con il proprio responsabile diretto, con il quale la dott.ssa Cecconi si coordina a distanza o di persona quando si sposta nelle altre sedi a seconda delle necessità o delle urgenze. Ovviamente per facilitare questo tipo di gestione, ogni dato relativo alle presenze,

ai cedolini, ai piani di formazione, ecc., per ciascun dipendente viene caricato online su un apposito software.

Più complessa è la struttura della direzione del personale in IMAB Group S.p.A.. Al momento, il direttore di tale funzione è il dott. Guerra, che ricopre anche ruoli operativi oltre al ruolo di coordinamento e di collegamento con le altre funzioni. All'interno della funzione altri dipendenti si occupano chi del personale di fabbrica, in quanto una piccola parte dei dipendenti è assunta con contratto di lavoro interinale, chi di amministrazione, presenze, budget e tutto quello che riguarda il costo del lavoro, e chi si occupa di back office fornendo supporto anche alla parte amministrativa ed alla parte di recruiting e selezione, che segue in prima persona il dott. Guerra. All'interno di tale funzione c'è tutta una parte ancora poco sviluppata, cioè la parte relativa alla valutazione e mappatura delle competenze, piani di carriera e formazione. Un gap che la direzione intende recuperare attraverso un aumento di competenze in questi specifici ambiti, piuttosto che attraverso un aumento del numero delle persone adibite allo scopo. Per questo motivo la direzione del personale si avvale in maniera continuativa da 12 anni della collaborazione di un'azienda specializzata in gestione e sviluppo delle risorse umane, la Profexa Consulting di Bologna.

Completamente diversa è l'impostazione all'interno di Fiorini Packaging S.p.A., dove la gestione delle risorse umane viene completamente affidata ad una società esterna in outsourcing, la ROM People Company. Fondatore e responsabile di ROM

People Company è il dott. Graziano Cucchi, mentre la dott.ssa Sonia Bregoli è una dipendente che ricopre la funzione di HR Assistant. Queste sono le figure che interagiscono maggiormente con la Fiorini Packaging S.p.A.. In particolare, il dott. Cucchi ha più un rapporto diretto con l'Amministratore Delegato ed il General Manager, mentre la dott.ssa Bregoli ricopre un ruolo più operativo e, stando più spesso in azienda, interagisce maggiormente con il management. Infatti, viene garantita quotidianamente la presenza di tali figure, in alternanza o insieme, e può capitare che tale presenza sia più o meno intensa a seconda dei periodi. La ROM People Company, dunque, gestisce a 360 gradi il personale della Fiorini Packaging S.p.A.: si occupa della selezione, che prevede l'analisi dei fabbisogni, i colloqui, lo screening dei curriculum, ecc., della formazione, della programmazione ed attuazione della formazione, della valutazione del personale e della gestione organizzativa, contrattualistica e retributiva.

Come normale che sia, con il passare del tempo e a seguito dei vari passaggi generazionali, la struttura delle funzioni del personale delle aziende indagate ha subito delle modifiche più o meno marcate. Il percorso evolutivo delle tre aziende si è caratterizzato per un progressivo aumento del numero di dipendenti e di conseguenza della complessità organizzativa. Per tale motivo, le stesse aziende sono state portate a rivedere ed a riqualificare il modo con cui viene gestito il proprio personale.

Particolarmente sollecitata è stata la Filippetti S.p.A., la quale negli ultimi cinque anni ha subito una crescita dimensionale esponenziale, passando da 40 a 200 dipendenti. Ciò ha incentivato la famiglia ad inserire una figura responsabile a tempo pieno della funzione Risorse Umane, la dott.ssa Cecconi, prevedendo anche la possibilità di collaborare in maniera occasionale con consulenti del lavoro esterni. Anche IMAB Group S.p.A. ha dovuto far fronte a questa esigenza, pervenendo alla costruzione della struttura descritta in precedenza, a seguito di un enorme aumento di dipendenti nel giro di un biennio. Tuttavia, a causa del numero ritenuto non sufficiente di esperti HR per un'azienda di 700 dipendenti, la stessa direzione del personale è attualmente a lavoro su un'idea di sviluppo, rallentata per forza di cose dall'emergenza Covid-19, che prevede la creazione di appositi HR Business Partner per ogni Business Unit, in modo da poter inserire altre figure di riferimento in ambito HR all'interno delle diverse aree aziendali. L'unica azienda che non ha dovuto adattarsi ai cambiamenti, provocati anche dall'ultimo ricambio generazionale, è la Fiorini Packaging S.p.A., proprio perché la gestione delle risorse umane viene affidata in maniera continuativa ad una società esterna, da più di trent'anni. Il motivo che portato la famiglia a prendere una tale decisione sembra risiedere nel rapporto di stretta amicizia e fiducia reciproca tra il dott. Cucchi ed i membri della famiglia, che hanno ricoperto il ruolo di Amministratore Delegato. Oltre a questa relazione, la capacità della famiglia Fiorini di riconoscere nel dott.

Cucchi una persona di esperienza e di elevata competenza professionale ha fatto sì che tale scelta sia avvenuta in maniera naturale ed automatica.

### **3.5 PRATICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Le pratiche di gestione delle risorse umane adottate nelle tre aziende indagate mostrano principalmente una tendenza alla formalizzazione. Questo può essere spiegato dal fatto che trattasi di aziende di media dimensione con almeno un ricambio generazionale alle spalle, che ha portato ad un aumento nella complessità organizzativa.

In Fiorini Packaging S.p.A. ed in IMAB Group S.p.A. la gestione risulta particolarmente formalizzata in virtù della presenza del modello di gestione ISO 9001, per cui si tende a codificare e standardizzare tutti i processi, anche perché tali aziende sono continuamente sottoposte a controlli da parte dell'ente certificatore.

In particolare, in IMAB Group S.p.A., per un nuovo candidato all'assunzione esistono due possibilità: o viene affiancato per un periodo di tempo per istruirlo circa le caratteristiche del lavoro e su come si muovono i vari business, oppure gli vengono consegnate la carta aziendale, il manuale di gestione aziendale, le procedure organizzative della funzione e la mappa dei processi, tutti manuali standardizzati e formalizzati, che vengono gestiti internamente attraverso un intranet aziendale.

Per quanto riguarda la funzione Risorse Umane, in IMAB Group S.p.A. sono tre i principali filoni che vengono sottoposti ad una rigida strutturazione: la parte che riguarda l'amministrazione del budget ed il costo del lavoro, la parte relativa al reclutamento ed alla selezione, e la parte di sviluppo e valutazione, quest'ultima affidata ad una società esterna, la Profexa Consulting, che fornisce linee guida e documentazioni. Questo perché il processo di formalizzazione in IMAB Group S.p.A. non è riuscito a tenere il passo dell'enorme evoluzione che l'ha portata oltre la soglia della grande dimensione passando in breve tempo da 300 a 700 dipendenti, tenendo conto anche del lavoro interinale. La direzione ha deciso quindi di demandare all'esterno la gestione del sistema di valutazione, concentrandosi nello sviluppo di adeguati sistemi di reclutamento e selezione e sistemi di formazione. A proposito, IMAB Group S.p.A., che può essere considerata un'azienda molto votata all'innovazione, proprio nell'ambito del reclutamento e della selezione, ha deciso di introdurre dei software che permettono di esaminare i curriculum in automatico e di definire della mappatura delle competenze. Inoltre, l'azienda si avvale anche dell'utilizzo di app che permettono al responsabile di fornire al collaboratore in tempo reale un feedback sui lavoratori, poi alla fine di un determinato periodo viene definita una statistica dei feedback positivi o negativi che sono stati forniti e su quali ambiti. Tutto questo crea un database su cui vengono basati i piani di carriera, di crescita, di sviluppo professionale, le valutazioni, i premi, ecc.

Anche la Fiorini Packaging S.p.A., in virtù della certificazione ISO 9001, privilegia un maggior grado di formalizzazione. Per esempio, in un eventuale colloquio con un candidato, esiste una scheda da far compilare allo stesso per verificare se sia adempiente a quanto previsto dal modello di gestione. Esistono schede anche per valutare l'efficacia della formazione, la quale viene registrata in appositi software, attraverso i quali è possibile sviluppare piani formativi specifici. Inoltre, è presente anche un mansionario, che evidenzia funzioni e compiti delle risorse umane, qualsiasi ruolo esse ricoprano.

Anche in Filippetti S.p.A. si tende ad un maggior grado di formalizzazione, seppur in maniera più attenuata rispetto alle altre aziende. I dipendenti neoassunti ricevono una copia del Modello Organizzativo di Gestione e Controllo, al fine di essere adeguatamente istruiti circa gli elementi peculiari e funzionali che caratterizzano l'organizzazione dell'azienda nel suo complesso. Una copia viene anche pubblicata nell'intranet aziendale, al fine di consentire una consultazione giornaliera, in caso di modifiche o integrazioni.

Tuttavia, in nessuna delle tre aziende è stata riscontrata una totale formalizzazione. Sono presenti anche pratiche meno strutturate, perché alcune delle procedure codificate risultano essere un po' troppo forzate, soprattutto per quel che riguarda la parte più relazionale e nella definizione delle strategie. Infatti, non si arriva mai ad una completa formalizzazione perché comunque c'è una continua evoluzione nelle attività e nelle novità da dover gestire. Le aziende indagate, seppur con diversa

intensità, sono aziende dinamiche, di conseguenza sarebbe controproducente lavorare in situazioni troppo statiche. La bravura risiede nell'individuare quali siano i processi portanti e formalizzarli, mentre per quelli "di contorno" viene privilegiata una minore formalizzazione.

Di seguito, verranno evidenziate nello specifico le modalità con cui vengono svolte alcune attività di gestione del personale, soprattutto in relazione al reclutamento e selezione, alla formazione ed ai sistemi di retribuzione e ricompensa.

### **3.5.1 Reclutamento e selezione**

Il processo di reclutamento e selezione è il processo in cui è evidente la decisione di ricorrere sia ad un maggiore che ad un minore grado di formalizzazione, poiché componente fondamentale è la relazione, informale, che si crea tra il candidato ed il reclutatore/i e tra quest'ultimo/i e la proprietà/famiglia.

Sostanzialmente, nelle aziende indagate tale processo inizia nel momento in cui si rileva il fabbisogno di personale all'interno delle diverse aree aziendali. Il responsabile di riferimento o la direzione stessa decide di incrementare il numero dei dipendenti poiché si manifesta l'esigenza di inserire figure specifiche o di incrementare il numero di quelle che sono già presenti nelle varie aree.

Le tre aziende prevedono il ricorso a due tipi di recruiting. C'è il recruiting preventivo, con cui, date le linee guida aziendali, viene affidato ad una persona il compito di esaminare i curriculum giunti in azienda, di categorizzarli, di inserirli

all'interno di un software e di convocare i profili particolarmente interessanti: la ricerca in questo caso va dietro al mercato del lavoro. L'altra tipologia è il recruiting classico utilizzato quando sorge la necessità di reclutare e selezionare personale. In questo caso, il responsabile dell'area dalla quale emerge il bisogno stila una job description, la quale si traduce in un annuncio. I canali utilizzati per diffondere tale annuncio sono LinkedIn ed il sito aziendale. In Filippetti S.p.A. ed in Fiorini Packaging S.p.A. viene contemplato anche il passaparola, mentre in IMAB Group S.p.A. viene assolutamente respinto. Il passaparola è un metodo su cui esse fanno affidamento perché, soprattutto per le maestranze, ci sono persone che lavorano già in azienda che possono conoscere l'affidabilità di alcune persone più della direzione del personale. Questo aspetto rispecchia molto la loro cultura aziendale, in quanto viene riconosciuta una certa importanza e fiducia nella parola dei collaboratori. Ovviamente la direzione farà poi tutte le opportune verifiche e colloqui. Per le maestranze, IMAB Group S.p.A. si affida ad un'agenzia interinale, la quale si occupa dell'intero processo di selezione, più quello che riguarda l'inserimento, la formazione e la valutazione.

In Filippetti S.p.A., quando la ricerca di una figura risulta complicata, soprattutto nelle sedi di Roma e Milano dove i competitors sono aziende molto più importanti ed appetibili, come per esempio Microsoft, l'azienda si affida ad agenzie specializzate in recruiting. A queste agenzie si iscrivono persone già impiegate presso altre aziende, insoddisfatte ma che non vogliono effettuare una ricerca attiva

perché potrebbe esporle troppo sul mercato. Filippetti S.p.A., nella figura della dott.ssa Cecconi, invia la descrizione del profilo ricercato a queste agenzie, le quali, a loro volta, spediscono i curriculum anonimi che soddisfano i requisiti richiesti. Se si verifica una completa compatibilità, la direttrice del personale viene a conoscenza dell'identità del candidato, provvedendo a contattarlo ed a organizzare un colloquio.

Una volta ricevuti i curriculum e dopo averli adeguatamente esaminati, vengono programmati i vari colloqui conoscitivi.

In Fiorini Packaging S.p.A. i colloqui vengono effettuati in una fase iniziale dalla dott.ssa Bregoli, per poi passare eventualmente al dott. Cucchi e al responsabile della funzione in cui è stata rilevata la necessità di personale. Il coinvolgimento della proprietà/famiglia in tale processo dipende esclusivamente dal tipo di ruolo ricercato, ma in ogni caso essa viene adeguatamente informata grazie allo stretto rapporto con l'azienda esterna che si occupa della gestione delle risorse umane. In Filippetti S.p.A., invece, il primo colloquio viene realizzato dal responsabile della divisione interessata, soprattutto nel caso in cui si tratti di un colloquio tecnico. Se e quando il responsabile ha individuato dei candidati che secondo lui sono adatti e idonei, viene effettuato un secondo colloquio dove interviene anche la direttrice del personale, nel quale si analizzano gli aspetti contrattuali e retributivi, a seconda di come sia stato inquadrato il candidato stesso. Stesso procedimento viene seguito in IMAB Group S.p.A., in cui il dott. Guerra, oltre ad effettuare il colloquio, decide

se sia opportuno somministrare al candidato un test attitudinale, fornito da Profexa Consulting, per verificare ulteriormente sia le competenze tecniche sia le qualità umane.

Nella scelta del candidato da inserire, le tre aziende hanno deciso di far riferimento in maniera diversa ai principali criteri di selezione: competenza tecnica o compatibilità con i valori aziendali. Fiorini Packaging S.p.A. dà maggiore rilevanza alle competenze tecniche del candidato, analizzate nella fase di colloquio insieme alle caratteristiche personali. Comunque, viene selezionato un candidato perché si ritiene possa essere contestualizzato al meglio all'interno dell'azienda. Al contrario, IMAB Group S.p.A. privilegia una maggiore compatibilità con i valori aziendali, poiché la competenza viene data per scontata nel momento in cui vengono ricevuti i curriculum. Se viene ricercato un profilo senior, la competenza è il requisito fondamentale e ci si concentra sul capire se la persona è adatta a lavorare all'interno del contesto aziendale. Stessa cosa vale anche per il profilo junior, facendo, tuttavia, meno caso alla competenza poiché non ci si aspetta che una volta inserito in azienda sappia fare immediatamente il mestiere. Infine, in Filippetti S.p.A. non prevale né uno né l'altro criterio, ma si cerca di trovare un giusto mix in grado di soddisfare i bisogni e le esigenze dell'azienda.

Una volta selezionato il candidato, viene formulata la proposta definendo il tipo di contratto che verrà stipulato, facendo riferimento all'età e all'esperienza professionale dello stesso candidato.

### **3.5.2 Formazione**

Le tre aziende seguono modalità e procedure diverse, più o meno formalizzate, nel momento in cui decidono di inserire e addestrare il candidato selezionato.

Filippetti S.p.A. e IMAB Group S.p.A. sono orientate verso una maggiore formalizzazione. Nel caso della Filippetti S.p.A., i corsi di formazione vengono anche considerati una sorta di incentivo per i dipendenti. Esiste, infatti, un registro della formazione, dove vengono inseriti tutti i dati relativi al percorso formativo che ciascun dipendente ha intrapreso. Quindi, in base al livello di formazione acquisito, un dipendente può anche magari richiedere una maggiorazione del proprio livello retributivo, ed il registro serve proprio per confermare e riconoscere la sua crescita professionale. Tuttavia, la Filippetti S.p.A. considera anche procedure meno formalizzate. In particolare, nel momento in cui viene assunto, nel primo periodo di inserimento aziendale il dipendente, oltre a ricevere una copia del modello organizzativo, riceve un'accurata formazione in ordine alle proprie mansioni, firma tutti i moduli di assunzione, gli vengono comunicate o trasmesse le varie policy e viene effettuata una formazione sui sistemi aziendali (intranet, CRM, sistema ERM). Si tratta di formazione informale effettuata dalla direttrice del personale o dal responsabile di riferimento. Successivamente inizia il periodo di affiancamento previsto dal modello direttamente all'interno del team con i colleghi e con il responsabile. In IMAB Group S.p.A., invece, la formazione risulta molto più

strutturata. Infatti, una volta assunto, al dipendente viene fornito il manuale con tutte le procedure e tutto il materiale standardizzato e formalizzato da seguire. Quindi inizia la sua attività con una mole di lavoro non troppo pesante, magari affiancato o sotto la supervisione di un altro dipendente, per poi vedersi aumentare la propria responsabilità ed autonomia.

Fiorini Packaging S.p.A., pur seguendo il modello di gestione ISO 9001, ha deciso di non standardizzare e codificare in maniera rigida il processo formativo. Per ogni candidato assunto viene ipotizzato un piano di formazione, che illustra il dettaglio di quelle che sono le attività da svolgere e le informazioni utili a livello aziendale, fornendo anche la lista ed i contatti dei referenti. L'obiettivo è quello di responsabilizzare fin da subito le persone che entrano a far parte dell'azienda: infatti, il neoassunto è tenuto a contattare ed a programmare con i responsabili di riferimento degli incontri in cui gli viene illustrato il quadro completo dell'azienda, per quel che riguarda le modalità di funzionamento generali. Questo procedimento è lo stesso sia per un neolaureato che per una persona con più esperienza. Tuttavia, sui neolaureati viene posta una maggiore attenzione nella verifica in itinere del processo di ingresso. La direzione del personale decide di chiamarli a colloquio un po' più spesso oppure vengono effettuati dei confronti con il responsabile di riferimento per verificare lo stato di avanzamento del processo di inserimento.

In Filippetti S.p.A. ed in IMAB Group S.p.A. sono operative academy ben strutturate. In Filippetti S.p.A. l'academy è nata dalla collaborazione con

un'agenzia di ricerca e selezione del personale, Manpower, a seguito della necessità di introdurre in azienda, ed in particolare all'interno del Service Desk, alcune giovani figure con contratto di apprendistato. Con un'academy l'azienda ha la possibilità di creare un'aula di formazione con docenti interni, rappresentati da manager o da responsabili di funzioni, o docenti esterni. Durante il periodo di academy, questi docenti vengono a stretto contatto con i giovani e da qui comprendono le potenzialità della persona in termini di caratteristiche umane, tecniche e professionali, verificandone la compatibilità con quelle contemplate in azienda. Le academy sono nate, dunque, dalla necessità di avere più tempo a disposizione per la valutazione di un possibile candidato, in modo da essere sufficientemente sicuri della persona che si sta inserendo. Normalmente, infatti, un candidato selezionato diventa fin da subito operativo in azienda, per cui il contratto comprenderebbe già il "periodo di prova".

In IMAB Group S.p.A. il sistema academy al momento viene progettato solo per la parte di fabbrica e tramite l'agenzia interinale. Tuttavia, l'azienda è sempre attenta allo sviluppo di talenti, idee e modelli innovativi. C'è in corso di elaborazione un progetto, Fucina Imab, che consiste nell'avviare delle collaborazioni con università, istituti superiori ed altri enti in genere, per programmare e strutturare una sorta di academy interna all'azienda. Con il progetto Fucina Imab, l'azienda persegue l'obiettivo di formare e plasmare le menti sia di possibili candidati all'ingresso in azienda sia di dipendenti che operano già in IMAB, poiché ci sono lavoratori che

non hanno mai avuto un percorso di formazione strutturato e potrebbero recuperarlo all'interno di questo progetto.

### **3.5.3 Sistema di retribuzione e ricompensa**

Avendo già ampiamente discusso nei precedenti paragrafi in merito alle politiche adottate dalle aziende in relazione agli strumenti non monetari, riguardanti la possibilità di sviluppo professionale, riconoscimenti pubblici di successo, il senso di soddisfazione nell'ambiente di lavoro, e tutto ciò che favorisce la realizzazione dell'individuo, questo paragrafo concentra maggiormente l'attenzione sull'aspetto economico. Le procedure e gli strumenti adottati in questo ambito risentono quasi completamente della propensione alla formalizzazione.

La base di partenza, a livello retributivo, delle aziende indagate è il contratto collettivo nazionale, il quale definisce i minimi di retribuzione in base al livello stabilito dalla qualifica e dalle attività svolte dal dipendente.

Questo sistema viene principalmente utilizzato per l'inserimento di neolaureati che intraprendono un percorso di apprendistato in quanto non hanno esperienze lavorative. In ogni caso la retribuzione segue di pari passo l'evoluzione delle competenze ed i passaggi di livello del lavoratore. Contestualmente all'aumento di responsabilità ed all'assegnazione di obiettivi più importanti, la direzione del personale riconosce delle componenti aggiuntive alla base fissa del contratto collettivo, tra cui, per esempio, l'indennità di funzione, l'indennità di sede ed i

superminimi. Nel caso in cui, invece, vengano assunti lavoratori più esperti o provenienti da altre aziende, poiché hanno raggiunto una determinata anzianità di servizio riconosciuta a livello economico, la direzione, nel momento in cui viene effettuato il colloquio, richiede la fornitura delle ultime due buste paga, per cercare di analizzare e quantificare la retribuzione annuale lorda. Sulla base di tale analisi viene effettuata una proposta, ovviamente leggermente superiore per incentivare il candidato stesso.

Per quanto riguarda richieste di aumenti salariali provenienti dal personale già operante all'interno dell'azienda, soprattutto per quanto riguarda le maestranze, le proposte possono provenire sia dai vari responsabili di riferimento sia dalle rappresentanze sindacali, ma in ogni caso queste vengono discusse con la direzione del personale, la quale, sentito il parere della proprietà/famiglia, decide se accogliere o meno la richiesta.

Per quanto concerne il riconoscimento di altri benefit, la Filippetti S.p.A., per fidelizzare il proprio personale, concede la possibilità al dipendente di lavorare in più sedi in base alle proprie esigenze o necessità, sovvenzionando il pagamento di eventuali canoni di affitto o riconoscendo un determinato rimborso chilometrico. IMAB Group S.p.A., invece consente la stipulazione di contratti welfare che prevedono dei premi in base a delle performance produttive per i dirigenti apicali che compongono la prima pagina dell'organigramma. Per le maestranze, invece, l'azienda ha una piattaforma welfare accessibile a tutti, nella quale vengono gestiti

piccoli premi di fine anno. Infine, la Fiorini Packaging S.p.A. contempla il ricorso, oltre che al contratto collettivo, ad un contratto integrativo stipulato con le rappresentanze sindacali, il quale prevede un premio a seconda del risultato raggiunto, desumibile dal bilancio. Il contratto sancisce che, contestualmente ad un incremento di redditività o di produttività, i dipendenti hanno diritto ad un premio leggermente differenziato, sulla base di una serie di indicatori, tra cui per esempio la presenza in azienda. In maniera non strutturata, inoltre, capita anche che l'azienda riconosca al lavoratore dei buoni pasto o buoni benzina nel caso in cui ne venga fatta richiesta. In Fiorini Packaging S.p.A., gli aumenti retributivi vengono proposti nella maggior parte dei casi a seguito del processo di valutazione delle prestazioni dei dipendenti, che si sviluppa formalmente in riunioni tra il responsabile di riferimento e la ROM People Company, basandosi su dei punteggi costruiti attraverso valutazioni qualitative e quantitative delle prestazioni.

### **3.6 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

L'obiettivo di questa indagine è stato quello di indagare il modo con cui aziende familiari di medio-piccola dimensione organizzano e gestiscono le proprie risorse umane, cercando di comprendere se in un contesto del genere venga favorito lo sviluppo di pratiche e procedure più o meno formalizzate e se eventualmente esistano fattori che ne limitano l'adozione.

Le informazioni emerse nel corso dell'indagine tendono ad evidenziare la propensione delle aziende che fanno parte del campione a formalizzare la gestione del personale, contraddicendo l'ipotesi che le PMI familiari preferiscono ricorrere ad un minor grado di formalizzazione. Al contrario, l'indagine evidenzia che esiste una relazione positiva e significativa tra l'adozione di pratiche di gestione formali e prestazioni in termini di produttività del lavoro. Non a caso, le aziende indagate competono in maniera più che dignitosa all'interno dei rispettivi settori di appartenenza. Tuttavia, non viene mai raggiunta una totale formalizzazione, soprattutto durante i colloqui di selezione, poiché uno degli aspetti fondamentali in tutte le aziende analizzate è rappresentato dalle relazioni interpersonali. Inoltre, tali aziende mostrano una buona diffusione nelle pratiche di innovazione organizzativa, come dimostrano i vari interventi e le varie proposte che coinvolgono anche i dipendenti. Tra questi interventi, lo Smart Working, a causa dell'emergenza sanitaria, è quello comune a tutte le aziende, sul quale le stesse aziende avevano considerazioni e approcci diversi.

La scelta di dotarsi di sistemi di gestione delle risorse umane formalizzati non incide in negativo sul grado di soddisfazione dei dipendenti. Le aziende, pur dovendo seguire rigide linee guida, in virtù dell'adozione di specifici modelli di gestione, riescono a soddisfare i propri collaboratori, rendendoli partecipi nei processi decisionali nelle proprie aree di appartenenza, riconoscendogli una certa autonomia e flessibilità e premiandoli adeguatamente in caso di raggiungimento di determinati

risultati. Il tasso di turnover dei dipendenti risulta, infatti, molto basso proprio perché le aziende cercano di sviluppare nei lavoratori quel senso di appartenenza in modo tale da differenziarsi e farsi preferire rispetto ad altre aziende.

Tuttavia, i risultati di questo lavoro devono essere considerati alla luce di un'importante limitazione, cioè l'analisi è svolta su un campione di sole tre aziende.

Tra l'altro si tratta di aziende ormai di medie dimensioni e nella fase di maturità, che hanno subito almeno un passaggio generazionale, per cui sono state indotte in qualche modo a formalizzare la gestione a seguito di un aumento progressivo nella complessità organizzativa. Per questo motivo, a conclusione di questa indagine, si prospetta come tema interessante per ricerche future l'analisi di un campione più ampio di PMI familiari, in modo da verificare i risultati ottenuti sotto diversi punti di vista, magari comprendendo nel campione imprese familiari di diversa dimensione, con differenti generazioni alla guida e che si trovano in una diversa fase del ciclo di vita.



## CONCLUSIONI

Il lavoro condotto ha offerto lo spunto per un migliore inquadramento di alcune dinamiche riguardanti le PMI familiari. Questo tipo di imprese, come è stato accennato, possono essere molto diverse tra loro per contesto di riferimento, assetto proprietario, generazione al comando e ciclo di vita. Al mutare di tali variabili, cambiano di conseguenza anche i meccanismi di governance che consentono di equilibrare il rapporto tra impresa e famiglia, garantendo all'azienda uno sviluppo continuo. L'assetto e l'organizzazione divengono poi sempre più complessi con l'avvento di generazioni successive.

In tale contesto, i meccanismi di governance presi in considerazione e studiati nel presente lavoro sono quelli relativi alla gestione delle risorse umane. In particolare, dopo aver presentato le caratteristiche peculiari di un'impresa familiare di medio-piccola dimensione, l'obiettivo è stato quello di esaminare il modo con cui si realizza l'organizzazione e la gestione delle proprie risorse umane, evidenziando la volontà di ricorrere ad un maggior o minor grado di formalizzazione. Si è anche discusso sulla possibilità di introdurre in azienda nuove forme di organizzazione del lavoro, privilegiando una maggiore flessibilità ed autonomia. Proprio l'emergenza Covid-19 ha fornito uno spunto per indagare sull'approccio delle aziende nei confronti dello Smart Working, una modalità di lavoro che potrebbe cambiare la cultura lavorativa delle stesse aziende senza incidere sulla loro produttività.

Per tali scopi, è stata condotta un'indagine sul campo, di natura conoscitivo-interpretativa, tramite la somministrazione di un'intervista ai responsabili della funzione Risorse Umane per ciascuna delle tre aziende facenti parte del campione indagato. Le informazioni ottenute nel corso della ricerca tendono a confermare la propensione delle aziende, ormai di medie dimensioni e nella fase di maturità, a formalizzare la gestione delle risorse umane, seppur non completamente. Infatti, alcuni elementi di informalità risiedono ancora nelle relazioni interpersonali, essendo considerate aspetto fondamentale nelle tre aziende.

Tuttavia, come già specificato, il campione indagato, in quanto poco vario e composto da aziende molto simili per dimensione e complessità organizzativa, non permette di evidenziare differenze significative nel modo di gestire le risorse umane. Ritengo, quindi, in un'ottica di future ricerche, che ampliare il campione, magari coinvolgendo imprese con caratteristiche differenti per quanto riguarda dimensioni, generazione alla guida e fase del ciclo di vita, possa favorire un confronto più accurato e diversificato sui temi della gestione delle risorse umane in termini di metodologie e strumenti alla luce delle differenti teorie dell'organizzazione.

## BIBLIOGRAFIA

- APPELBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLENBERG A.L., “*Manufacturing advantage: Why Hgh-Performance Work Systems pay off?*”, Cornell University Press, Ithaca, NY, 2000.
- ARMSTRONG M., “*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*”, Undicesima edizione, Kogan Page, 2009.
- ASTRACHAN J.H., KLEIN S.B., SMYRNIOS K.X., “*The F-PEC Scale o family business influence: a proposal for solving the family business definition problem*”, Family Business Review, vol.15, 2002.
- ASTRACHAN J.H., KOLENKO T.A., “*A neglected factor explaining family business success: human resource practices*”, Family Business Review, vol.7, 1994.
- ASTRACHAN J.H., SHANKER M.C., “*Family Businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look*”, Family Business Review, vol.16, 2003.
- BAIRD L., MESHOULAM I., “*Managing two fits of strategic human resource management*”, Academy of Management Review, vol.13, 1994.
- BARNARD C.I., “*The functions of the executive*”, Harvard Business Press, 1970.
- BARNEY J., “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, Journal of Management, vol.17, 1991.
- BARRY B., “*The development of organization structure in the family firm*”, Journal of Generation Management, vol.3, 1975.
- BASCHIERI G., “*L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*”, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- BERTELLA V., “*La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*”, Cedam, 1996.
- BONTI M., CORI E., “*Assetti di governance e forme organizzative nelle PMI familiari*” tratto da ANSELMI L., LATTANZI N., “*Il Family Business made in Tuscany*”, FrancoAngeli, Milano, 2016
- BONTI M., CORI E., “*La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*”, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n.2, 2011.

- CALDWELL C., FLOYD L., “*High Performance Work Systems - Building Commitment to Increase Profitability*”, Graziadio Business Review, vol.17, 2014.
- CAPOFERRO P., “*Smart Working: che cos’è, a cosa serve, perché è importante per il business*”, Network Digital 360, 2020.
- CARNEY M., “*Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*”, Entrepreneurship Theory & Practice, 2005.
- CATTANEO C., BASSANI G., “*Sistemi di controllo formali nelle PMI familiari: una possibile presenza?*” Rivista Piccola Impresa/Small Business, 2015.
- CHUA J.H., CHRISMAS J.J., SHARMA P., “*Defining the family business by behavior*”, Entrepreneurship Theory & Practice, 1999.
- CHURCHILL N., HATTEN K., “*Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family business*”, American Journal of Small Business, 1987.
- CIAMBOTTI M., “*Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari*” in CESARONI F.M., CIAMBOTTI M., “*La successione nelle imprese familiari*”, FrancoAngeli, Milano, 2011.
- COGGIOLA D., MORELLI C., SONGINI L., “*Gestione delle risorse umane e performance nelle piccole e medie imprese familiari italiane*”, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n.1, 2017.
- CORBETTA G., “*I rapporti tra imprenditori e collaboratori nelle imprese familiari*” tratto da “*Il senso del lavoro nelle aziende familiari*”, L’Impresa – Rivista Italiana di Management, 2013.
- CORBETTA G., “*Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo*”, Egea, Milano, 2010.
- CORBETTA G., “*Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*”, Egea, Milano, 1995.
- CORBETTA G., MINICHILLI A., “*Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*”, Assolombarda, dispensa n.6, 2016.
- CORBETTA G., MONTEMERLO D., “*Ownership, Governance and Management issues in Small and Medium-Size Family Business: a comparison of Italy and the United States*”, Family Business Review, vol.12, 1999.

- DAVIS J., “*How Three circle model changed the way we understand family business*”, Cambridge Family Enterprise Press, 2018.
- DE KOK J., DEN HARTOG D., “*High Performance Work Systems, performance and innovativeness in small firms*”, EIM Business & Policy Research, 2006.
- DE MARINIS P., “*L’organizzazione delle risorse umane*”, Business Plan Vincente, 2010.
- DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F., “*Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*”, Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- DEL BENE L., LATTANZI N., LIBERATORE G., “*Azienda familiari e longevità economica. Modalità di analisi e strumenti operativi*”, Ipsoa, 2013.
- DELERY J.E., DOTY D.H., “*Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*”, Academy of Management, vol.39, 1996.
- DELL’ATTI A., “*Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*”, Cacucci Editore, Bari, 2007.
- DELLA MONICA C., “*Lo Smart Working oltre l’emergenza: i vantaggi per le PMI e le persone*”, WelfareIndexPmi.it, 2020.
- DELLA TORRE E., SOLARI L., “*High Performance Work Systems, technological innovations and firm performance in SME: evidences from Italy*”, Int. J. Entrepreneurial Venturing, vol.3, 2011.
- DELLO RUSSO S., ANGELOZZI D., “*La gestione strategica delle Risorse Umane: Implicazioni per il management sanitario da una rassegna sistematica della letteratura*”, Mecosan – Management ed Economia Sanitaria, 2015.
- DEVECCHI C., “*Problemi, criticità e prospettive dell’impresa di famiglia*”, Vita&Pensiero, 2007.
- DI TOMA P., MONTANARI S., “*Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*”, FrancoAngeli, Milano, 2013.
- DONALDSON L. DAVIS J.H., “*Stewardship theory or Agency theory: CEO governance and shareholders returns*”, Australian Journal of Management, 1991.
- DONNELLEY R.G., “*The family business*”, Harvard Business Review, 1964.

- FOMBRUN C.J., TIGHT N.M., DEVANNA M.A., *“Strategic Human Resource Management”*, Wiley, 1984.
- GALLO M.A., *“The role of family business and its distinctive characteristic behaviour in industrial activity”*, Family Business Review, vol.8, 1995.
- GOLEMAN D. tratto da *“Gli stili di leadership secondo Daniel Goleman”*, i&G Management, 2015.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L., *“A Resource-Based framework for assessing the strategic advantages of family firms”*, Family Business Review, vol.12, 1999.
- HANDLER W., *“Methodological issues and considerations in studying Family Businesses”*, Family Business Review, vol.11, 1989.
- INNOCENTI L., PILATI M., *“Pratiche di gestione delle risorse umane e fiducia nel management”*, Atti del convegno *“Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale”*, Cagliari, 2009.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., *“Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”*, Journal of Financial Economics, 1976.
- LANSBERG I., PERROW E., ROGOLSKY S., *“Family business as an emerging field”*, Family Business Review, Vol.1, 1988.
- LAZZINI A., PATUELLI A., *“Competitività e innovazione nelle piccole e medie imprese familiari”*, tratto da ANSELMINI L., LATTANZI N., *“Il Family Business made in Tuscany”*, FrancoAngeli, Milano, 2016.
- LITZ R.A., *“The family business: toward definitional clarity”*, Family Business Review, vol.8.
- MAJER V., *“Valutazione del potenziale delle Risorse Umane, l'Assessment Center”*, Editoriale Itaca, Milano, 1991.
- MARCHEGIANI R., *“L'economia degli incentivi”*, PMI.it, 2010
- MARCHEGIANI R., *“Stili di leadership secondo il modello situazionale”*, PMI.it, 2009.
- MASTROBERARDINO P., *“Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa”*, Cedam, 1996.
- MONTEMERLO D., *“Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa”*, Egea, Milano, 2000.

- NACAMULLI R.C., “*Modelli organizzativi flessibili ad alta performance e sindacati: i contratti di produttività di seconda generazione*”, DIRITTI LAVORI MERCATI, 2014.
- NOE R.A., HOLLENBECK J.R., GERHART B., Wright P.R., “*Gestione delle risorse umane*”, Seconda edizione, Apogeo Editore, 2013.
- OBeregelsbacher G.A., “*Chi è, come lavora un Temporary Manager*”, Leadership&Management Magazine, 2018.
- OLIANI M., “*Passaggio generazionale: alcuni dati per inquadrare il fenomeno*”, OPTA, 2019.
- PELLEGRINI M., FLAMINI G., “*Gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: analisi della letteratura attraverso il text mining*”, Prospettive in Organizzazione, 2019.
- PENCARELLI T., “*Riflessioni sulle possibili linee di sviluppo delle piccole imprese negli anni '90*”, Sinergie, n.27, 1992.
- PFEFFER J., “*Seven practices of successful organizations*”, California Management Review, 1998.
- PFEFFER J., “*The human equation: building profits by putting people first. Boston*”, Harvard Business School, vol.37, 1998.
- PUGLIESE A., “*Aspetti proprietari e meccanismi di governance nelle imprese familiari italiane*” tratto da Viganò E., “*La sensibilità al valore nelle imprese familiari*”, Cedam, Padova, 2006.
- QUARTA M., “*Temporary Management e PMI: come creare le condizioni per un rapporto virtuoso*”, Econopoly, Sole24Ore, 2018.
- QUARTA M., “*Temporary Management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*”, PMI.it, 2013.
- Raccomandazione 6 Maggio 2003, n. 2003/361/CE.
- SALZANO R., “*Organizzazione del lavoro, un elemento chiave per efficacia e benessere*”, Appvizer Rivista, 2019.
- SCAGLIONE A., “*Impresa, famiglia e patrimonio: lo snodo del passaggio generazionale*”, Il Giornale delle PMI, 2019.

- SELS L., DE WINNE S., MAES J., DELMOTTE J., FAEMS D., FORRIER A., “*Unravelling the HRM–performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM*”, *Journal of Management Studies*, vol.43, 2006.
- SHIH H.A., CHIANG Y.H., HSU C.C., “*Can High Performance Work Systems really lead to better performance?*”, *Academy of Management Conference Paper*, 2005.
- SHIPTON H., FAY D., WEST M., PATTERSON M., BIRDI K., “*Managing People to Promote Innovation*”, *Aston Business School*, 2004.
- SILENTI R., “*Organizzazione informale. Il futuro delle PMF*”, *Leadership&Management Magazine*, 2018.
- SILENTI R., “*Smart Working: tutto quello che ti serve per adottare lo Smart Working (e non fallire)*”, *Leadership&Management Magazine*, 2017.
- STENTELLA M., “*Smart Working: cos’è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA*”, *FPA Digital 360*, 2020.
- TAGIURI R., DAVIS J., “*Bivalent Attributes of the Family Firm*”, *Family Business Review*, vol.9, 1996.
- TAGIURI R., DAVIS J., “*On the goals of successful family companies*”, *Family Business Review*, 1992.
- TURRINI A. “*Leader si nasce o si diventa?*” tratto da “*Leader in trasformazione. Identikit dei parlamentari italiani a confronto con altri Paesi*”, *Egea*, 2011.
- VALLONE C., “*Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*”, *Giuffrè Editore, Milano*, 2009.
- VASCELLARO D., “*Cresce l’utilizzo del Temporary Management/Fractional Management nelle piccole imprese*”, *Il Giornale delle PMI*, 2019.
- VERHEUGEN G. tratto da “*PMI: micro, piccole e medie imprese. Chi sono?*”, *MulettiDappertutto*, 2017.
- VISITIN F., PITTINO D., “*Community, Paternalism or Performance? Human resource practices in family SMEs*”, *Atti XII Workshop di Organizzazione Aziendale, Università degli studi di Napoli Parthenope*, 2011.
- VULTAGGIO P., “*Tre imprese su quattro a conduzione familiare*”, *Quotidiano di Sicilia*, 11 Dicembre 2019.

WARD J.L., “*Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*”, Jossey-Bass, San Francisco, 1987.

WAY S.A., “*High Performance Work Systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector*”, Journal of Management, vol.28, 2002.

WEISHAPUT M., “*Il fascino di lavorare per un’azienda familiare*” tratto da “*Il senso del lavoro nelle aziende familiari*”, L’Impresa – Rivista Italiana di Management, 2013.

WRIGHT P.M., MCCORMICK B., SHERMAN W.S., MCMAHAN G.C., “*The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance*”, The International Journal of Human Resource Management, vol.10, 1999.

ZANOBIO M., “*Aspetti teorici della Corporate Governance*” Vita&Pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2012.

ZIMMERMAN R.D., JOHNSON E.C., “*Consequences of individuals’ fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*”, Personnel Psychology, vol.58, 2005.

## SITOGRAFIA

<http://www.aidaf.it/le-aziende-familiari-in-Italia/>.

<https://www.filipetti.it/>.

<https://www.fiorini.biz/>.

<https://www.imab.com/>.

<https://www.pocketbook.co.uk/blog/2016/05/24/bernard-bass-transformational-leadership/>.



## APPENDICE

Di seguito viene riportata la scaletta delle domande sottoposte durante le interviste ai responsabili delle Risorse Umane.

1. Struttura e assetto dell'azienda:
  - Organigramma: ci sono membri della famiglia che ricoprono più di un ruolo?
  - Organi di governo: funzioni del CdA se esiste? Consiglio di famiglia se esiste? Esiste un patto di famiglia?
  - Generazione che esercita il potere, c'è l'intenzione di tramandare l'azienda alla generazione successiva?
2. Che rapporto c'è tra famiglia ed impresa? Quanto intenso è il grado di coinvolgimento della famiglia? In che modo i familiari si orientano/approcciano al business? In che modo si rendono partecipi i collaboratori nella vita dell'impresa?
3. È attualmente presente, o, al contrario, c'è l'intenzione in un futuro prossimo di adottare il Temporary/Fractional Management? Cioè si è propensi ad affidare temporaneamente la gestione dell'impresa a manager esperti e competenti per accrescere le competenze e il know-how dell'azienda stessa?
4. Esiste una direzione del personale? Che funzioni ha? Chi la compone? Nel caso esistesse, che evoluzione ha subito nel tempo e quali sono stati gli eventi che hanno inciso sul suo sviluppo e in relazione a quali esigenze? Nel caso non esistesse, si è propensi a ricorrere a consulenti esterni? Se fosse, il rapporto che si viene a costruire è occasionale o continuativo?
5. Come è organizzato il lavoro all'interno dell'azienda? La gestione delle risorse umane e di conseguenza l'organizzazione del lavoro nell'azienda sta subendo o ha subito negli ultimi anni delle modifiche significative? Perché e con quali obiettivi? Un eventuale ricambio generazionale alla guida dell'impresa ha determinato o favorito cambiamenti nella gestione del personale? Esiste l'esigenza di ricorrere a nuove o particolari forme di organizzazione, considerando la necessità di maggiore flessibilità o innovazione?
6. Per quanto riguarda le pratiche di Gestione delle Risorse Umane, prevale un maggiore o minore grado di formalizzazione? Nel caso prevalessero pratiche

informali, esiste l'idea di orientarsi verso una maggiore formalizzazione e per quali ragioni? In che modo e su quali pratiche?

7. Come avviene il reclutamento/selezione del personale? Chi effettua i colloqui con i candidati? Si privilegia una maggiore competenza o una compatibilità con i valori aziendali? Una volta assunto un candidato, esistono piani di formazione? Quali politiche o pratiche vengono adottate in termini di valutazione e ricompensa?

## RINGRAZIAMENTI

*Un sentito e profondo grazie*

*Alla mia famiglia, per tutti i sacrifici e gli sforzi fatti che mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo e per la capacità con cui mi avete sapientemente guidato nel percorso della vita.*

*Alla mia ragazza, Arianna, per avermi supportato e sopportato con tutto l'amore che una ragazza può dare, sia nei momenti più felici che in quelli più tristi.*

*Averti accanto è fondamentale.*

*Grazie per i tuoi consigli e per la dolcezza con cui me li hai forniti.*

*Grazie della pazienza e la comprensione che hai avuto nei miei periodi neri.*

*Grazie per il conforto e la motivazione che mi hai dato nei momenti in cui credevo di non farcela.*

*Grazie per aver pianto di gioia insieme a me dopo un esame andato bene.*

*Grazie perché so che vuoi la mia felicità, così come io voglio la tua.*

*Alle mie compagne di Università, Chiara, Elisabetta e Marianna, perché senza di voi il mio percorso universitario non sarebbe stato così divertente e pieno di emozioni. Il più delle volte prendevo il treno non per venire a seguire le lezioni ma per passare del tempo con voi. Grazie anche ad Alessandro per aver fatto parte di questo gruppo, è stato per me un piacere conoscerti.*

*A tutti i miei veri amici, per tutti i momenti di svago, per le cazzate dette e fatte, per tutte le volte che "alle 9.30 là piazza" o per quelle che "alle 22.45 da Adamo" e per tutte le serate passate a chiacchierare e a confrontarci sui temi delle nostre vite fino a tardi.*

*Grazie di essere miei amici.*

*Alla famiglia A.C. Rapagnano, per tutte le battaglie sportive che abbiamo combattuto e che combatteremo insieme, per gli allenamenti intensi, per le risate durante gli stessi, per le enormi mangiate post allenamento, e anche per i momenti di difficoltà da cui siamo sempre usciti e che ci hanno progressivamente sempre più rafforzato.*

*Al mio relatore, prof. Enrico Cori, per la disponibilità e per la puntualità con cui ha deciso di guidarmi nel percorso da tesista, per la professionalità e per la chiarezza con cui ha seguito l'elaborazione della mia tesi.*

*Infine, a me stesso. Le altre persone sono un dolcissimo contorno,  
ma la vita va affrontata facendo affidamento soprattutto a sé stessi.  
Ho fatto una marea di sacrifici sia nell'università, che nel calcio, che con gli  
amici, che con la famiglia. Vedere che questi sacrifici alla fine ripagano mi  
riempie il cuore di felicità ed orgoglio.  
Quindi, bravo Riccardo continua così.  
Sii sempre te stesso, cerca di rimanere la stessa persona: determinato, altruista,  
simpatico, cercando di migliorare qualche aspetto, come per esempio essere più  
paziente con la famiglia.  
Il mondo che troverai fuori dall'Università sarà ancora più difficile. Ma è la vita,  
che come un videogame, ti mette di fronte a livelli sempre più difficili.  
So che te la caverai. Come hai sempre fatto.*