Bocconi

LA RESILIENZA DELLE IMPRESE FAMILIARI E DELLE FAMIGLIE IMPRENDITORIALI

30 settembre 2022

Università Bocconi MILANO

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

EY Building a better working world

UniCredit Wealth Management

Index

Comprendere le determinanti e i risultati della resilienza dell'impresa familiare e della famiglia imprenditoriale.

1.0 **LA RESILIENZA FAMILIARE E AZIENDALE: CHE COS'È?**

2.0 **IL PROGETTO DI RICERCA**

3.0 **IL MODELLO DI ANALISI**

4.0 **I RISULTATI DELLA RICERCA**

5.0 **CONCLUSIONI**

Università Bocconi MILANO

1.0

LA RESILIENZA FAMILIARE E AZIENDALE: CHE COS'È?

Significato di resilienza: Ingegneria e Psicologia

In ingegneria meccanica: la resistenza di un materiale alle sollecitazioni dinamiche (es. la resistenza di un materiale soggetto a brusche sollecitazioni, come un impatto)

Psicologia e scienze sociali: la capacità di affrontare positivamente gli eventi traumatici, di riorganizzare positivamente la propria vita di fronte alle difficoltà, di rialzarsi rimanendo sensibili alle opportunità che la vita offre, senza perdere la propria identità.

Significato di resilienza: Management

Spiega come le organizzazioni ottengono continuamente **risultati positivi** nonostante le tensioni e le barriere all'adattamento (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Sutcliffe & Vogus, 2003; Weick & Sutcliffe, 2015)

Positive adjustment in condizioni sfidanti. Questo implica:

(1) La capacità di assorbire le tensioni e preservare (o migliorare) il funzionamento nonostante la presenza di avversità (sia avversità interne – come cambiamenti rapidi, leadership non di successo, pressioni sulle prestazioni – sia avversità esterne – come l'aumento della competizione sul mercato e delle richieste degli stakeholders), oppure …

(2) … la capacità di riprendersi o di rilanciarsi da eventi spiacevoli (Sutcliffe & Vogus, 2003)

Resilienza: non semplice «resistenza»

La resilienza organizzativa è «l'abilità di un'impresa di assorbire efficacemente gli shock, di sviluppare risposte specifiche ad essi, e, fondamentalmente, di 'capitalizzare' gli eventi distruttivi che potrebbero potenzialmente minacciarne la sopravvivenza, uscendone rafforzata» *(Lengnick-Hall et al., 2011)*

Resilienza nelle parole di un imprenditore del campione

"Nella nostra famiglia non siamo pessimisti. Il disastro che stiamo vivendo non ci abbatte. Conosciamo famiglie imprenditoriali che vivono nell'angoscia … non è il nostro caso. Siamo ottimisti. Questa è la nostra ispirazione: cerchiamo sempre la novità, anche nelle difficoltà"

2.0

IL PROGETTO DI RICERCA

Il progetto

UniCredit, AIDAF e Università Bocconi hanno realizzato una Survey dedicata allo studio della resilienza delle Imprese Familiari italiane.

OBIETTIVO: comprendere la resilienza delle imprese familiari durante il periodo di Pandemia del 2020, misurando con un approccio scientifico i fattori di resilienza che consentono alle imprese familiari (e alle famiglie imprenditoriali) di operare con successo anche dopo uno shock o una discontinuità forte.

Ricerca in due parti:

1) **Questionario** compilato online dal rispondente (imprenditore/trice)

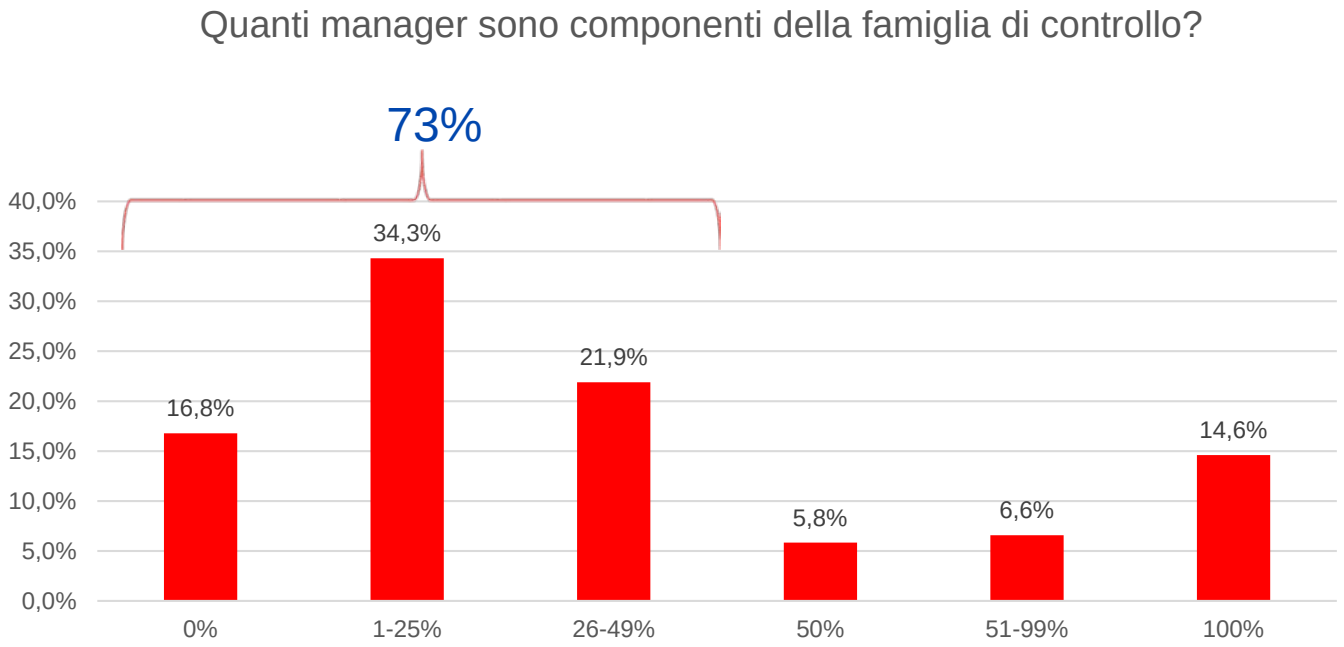
2) **Intervista individuale** con un componente del gruppo di ricerca, volta ad approfondire alcuni elementi di natura più qualitativa sulla reazione e sui progetti messi in atto dall'azienda nei mesi recenti

Il campione di analisi

- **800 imprese familiari** (da 3 database: AIDAF, Bocconi, UniCredit)
- Response rate: **18%** (146 rispondenti: questionario + intervista)
- 94% dei rispondenti sono **membri della famiglia proprietaria**
- 13,5% dei rispondenti sono **fondatori** (ma nel 31% il fondatore è ancora attivo in azienda)
- 70% delle aziende ha 2 o più **top manager della famiglia**
- Nel 63% **2 generazioni** sono presenti simultaneamente in azienda (14% una sola generazione, nel 23% le generazioni sono 3)
- 43% ha un "**accordo**" o "**regolamento di famiglia**"
- 42% ha un "**consiglio di famiglia**" (o organo equivalente)

I manager familiari

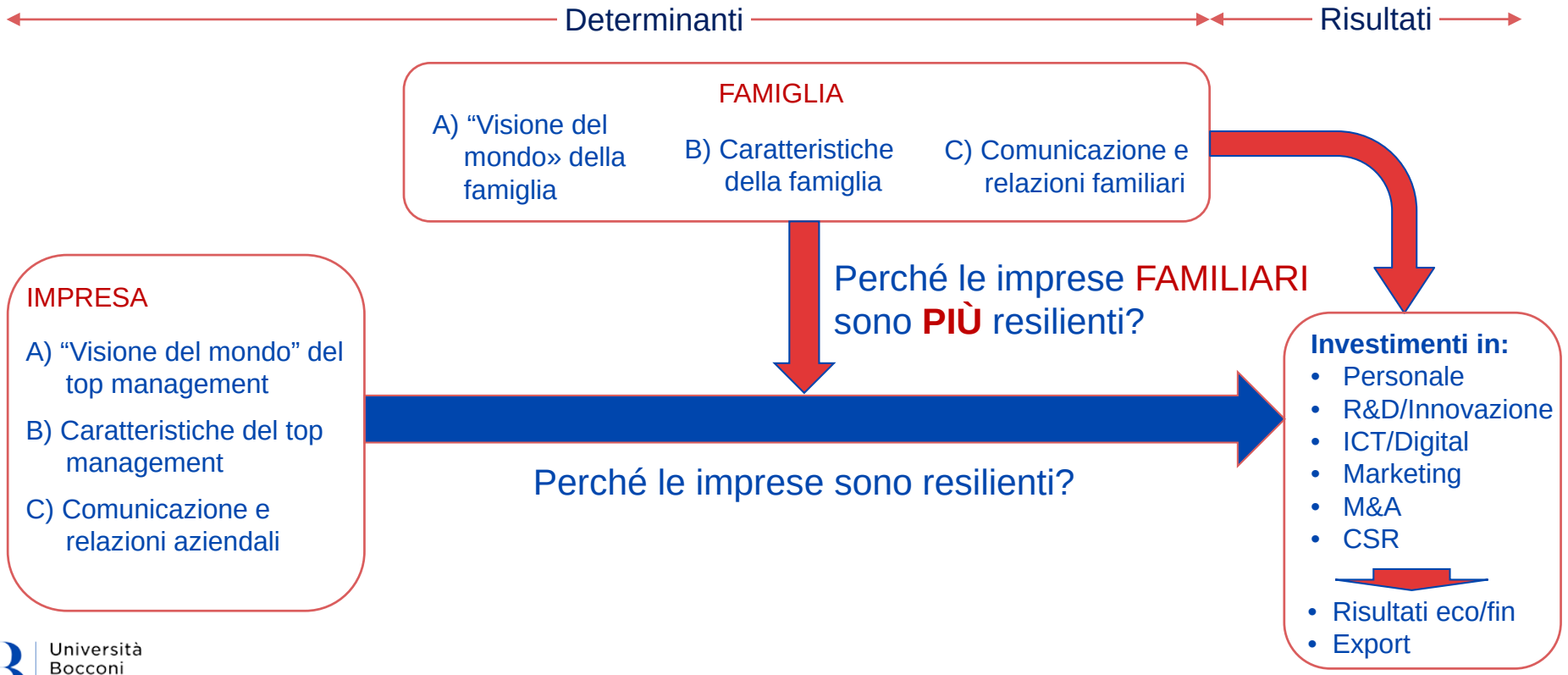
I manager familiari sono inferiori al 50% in circa ¾ delle aziende intervistate



3.0

IL MODELLO DI ANALISI

Il modello di analisi della RESILIENZA delle imprese familiari



Resilienza dell'IMPRESA

A) Visione del mondo del top management

A1. Visione positiva dell'impatto del COVID sul BUSINESS
A2. Orientamento imprenditoriale

B) Caratteristiche del top management

B1. Supporto reciproco tra i membri del top management
B2. Varietà del background tra i membri del top management

C) Comunicazione e relazioni aziendali

C1. Processi decisionali efficaci
C2. Conflitti tra eredi dopo l'ultimo passaggio generazionale

Resilienza della FAMIGLIA

A) Visione del mondo della famiglia

A1. Capacità di affrontare le avversità

A2. Visione del mondo positiva

A3. Condivisione di valori profondi

B) Caratteristiche della famiglia

B1. Flessibilità della famiglia

B2. Intensità e qualità delle relazioni familiari

C) Comunicazione e relazioni familiari

C1. Chiarezza e trasparenza nelle relazioni

C2. Collaborazione nel prendere decisioni

4.0

RISULTATI EMPIRICI

Metodologia

1. Valutazione dell'affidabilità dei dati raccolti:

- *Alpha di Cronbach*: test dell'affidabilità delle risposte raccolte nel questionario

2. Individuazione delle componenti della Resilienza:

- *Factor analysis*: individuazione dei principali fattori che compongono la Resilienza Familiare. I fattori rispecchiano in modo puntuale i fattori della "family resilience" individuati da Sixbey (2005) e Walsh (1998)

3. Analisi di determinanti e risultati della Resilienza dell'impresa familiare:

- *Multiple regression analysis*: individuazione delle determinanti della Resilienza delle imprese e di come essa è influenzata dalla Resilienza delle famiglie imprenditoriali

La Resilienza aziendale ha un impatto sull'innovazione

IMPRESA

INNOVAZIONE

Team Manageriale:

- A1. Visione positiva dell'impatto del covid sul settore
- A2. Orientamento Imprenditoriale
- B1. Supporto reciproco all'interno del top management
- B2. Varietà del background (età, valori)
- C1. Processi decisionali efficaci

- R&D
- Nuovi prodotti
- Nuovi mercati
- ICT/Digital

La Resilienza Familiare potenzia l'innovazione (1/4)

FAMIGLIA

A1. Capacità di affrontare le avversità

A2. Visione del mondo positiva

B1. Flessibilità della famiglia

B2. Intensità e qualità delle relazioni familiari

IMPRESA

INNOVAZIONE

Team Manageriale:

- A1. Visione positiva dell'impatto del covid sul settore
- **A2. Orientamento Imprenditoriale**
- B1. Supporto reciproco all'interno del top management
- B2. Varietà del background (età, valori)
- C1. Processi decisionali efficaci

- R&D
- Nuovi prodotti
- Nuovi mercati
- ICT/Digital

La Resilienza Familiare potenzia l'innovazione (2/4)

FAMIGLIA

IMPRESA

A1. Capacità di affrontare le avversità

A2. Visione del mondo positiva

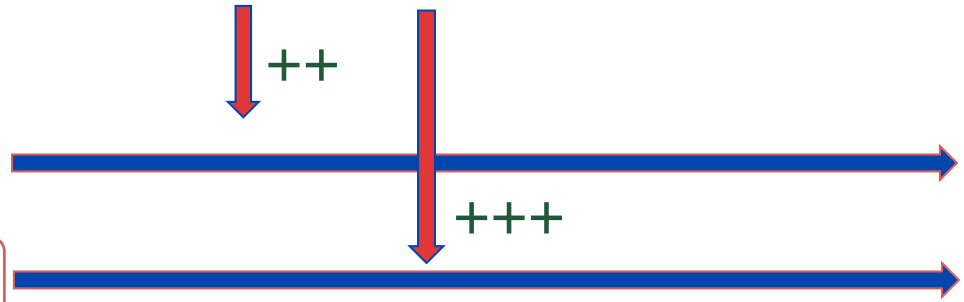
B1. Flessibilità della famiglia

B2. Intensità e qualità delle relazioni familiari

INNOVAZIONE

Team Manageriale:

- A1. Visione positiva dell'impatto del covid sul settore
- **A2. Orientamento Imprenditoriale**
- **B1. Supporto reciproco all'interno del top management**
- B2. Varietà del background (età, valori)
- C1. Processi decisionali efficaci



- R&D
- Nuovi prodotti
- Nuovi mercati
- ICT/Digital

La Resilienza Familiare potenzia l'innovazione (3/4)

FAMIGLIA

IMPRESA

A1. Capacità di affrontare le avversità

A2. Visione del mondo positiva

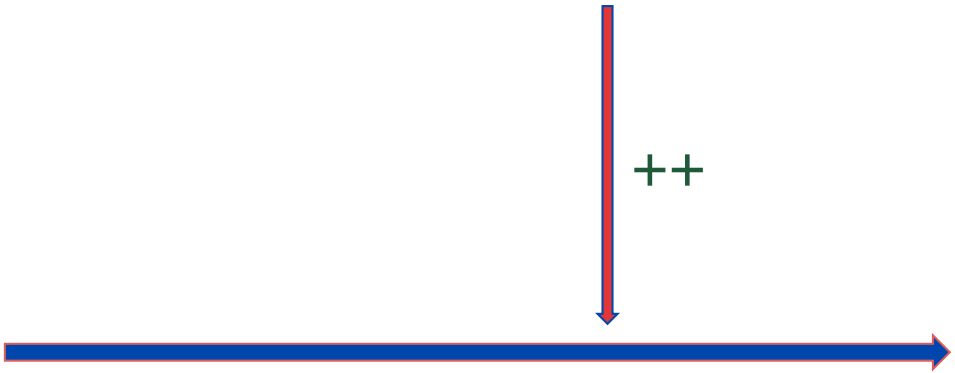
B1. Flessibilità della famiglia

B2. Intensità e qualità delle relazioni familiari

INNOVAZIONE

Team Manageriale:

- A1. Visione positiva dell'impatto del covid sul settore
- A2. Orientamento Imprenditoriale
- B1. Supporto reciproco all'interno del top management
- **B2. Varietà del background (età, valori)**
- C1. Processi decisionali efficaci



- R&D
- Nuovi prodotti
- Nuovi mercati
- ICT/Digital

La Resilienza Familiare potenzia l'innovazione (4/4)

FAMIGLIA

IMPRESA

A1. Capacità di affrontare le avversità

A2. Visione del mondo positiva

B1. Flessibilità della famiglia

B2. Intensità e qualità delle relazioni familiari

INNOVAZIONE

Team Manageriale:

- **A1. Visione positiva dell'impatto del covid sul settore**
- A2. Orientamento Imprenditoriale
- B1. Supporto reciproco all'interno del top management
- B2. Varietà del background (età, valori)
- C1. Processi decisionali efficaci

+++

- R&D
- Nuovi prodotti
- Nuovi mercati
- ICT/Digital

La Resilienza Familiare rafforza la propensione a fare acquisizioni quando i processi decisionali del T.M.T. sono efficaci

FAMIGLIA

C2. Collaborazione nel prendere decisioni

Team Manageriale:

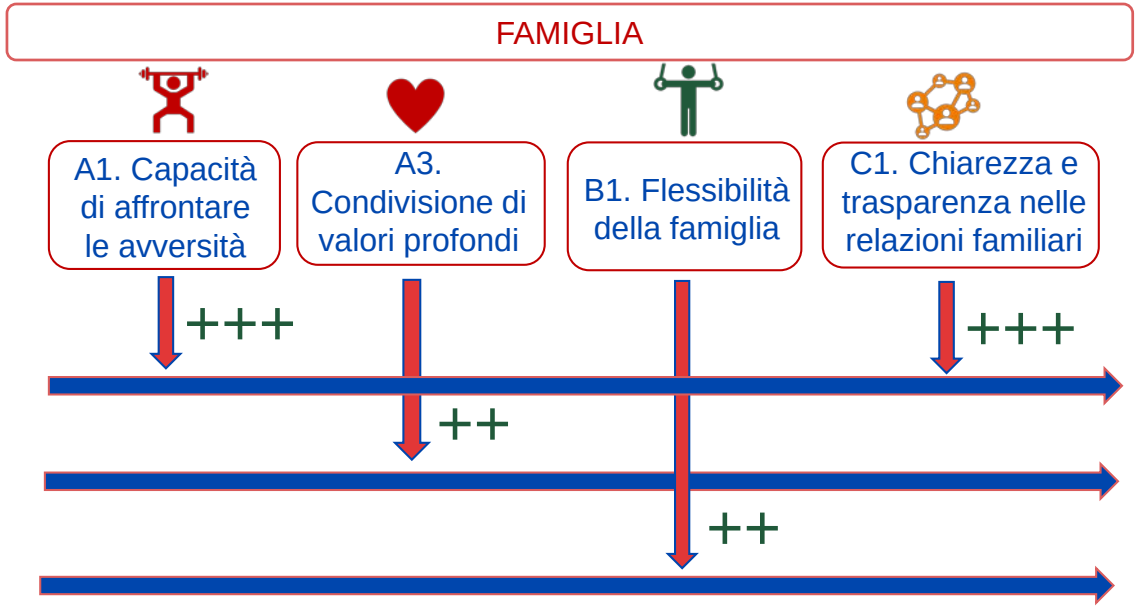
- C1. Processi decisionali efficaci

+

+++

M&A

La Resilienza Familiare amplifica la propensione di alcuni indicatori aziendali sugli investimenti sociali



IMPRESA

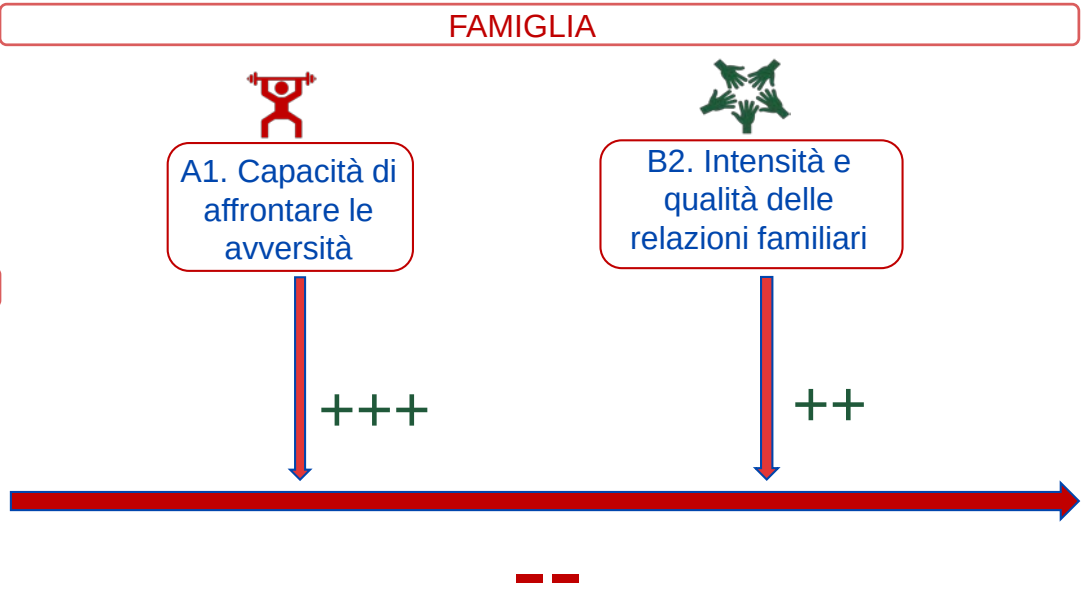
Team Manageriale:

- A1. Visione positiva dell'impatto del covid sul settore
- A2. Orientamento imprenditoriale
- B2. Varietà del background (età, valori)

SOCIAL

- CSR/ESG
- Occupazione

La Resilienza Familiare mitiga gli impatti (negativi) dei conflitti familiari in azienda



C2. Conflitti tra eredi che impattano sull'impresa

(a seguito dell'ultimo passaggio generazionale)

Innovazione:

- R&D
- Nuovi prodotti
- Nuovi mercati
- ICT/Digital

M&A

Investimenti nel sociale:

- CSR/ESG
- Occupazione

5.0

CONCLUSIONI

Implicazioni di sintesi

1. La resilienza va intesa come capacità di PROSPERARE (non solo sopravvivere) durante momenti di (forte) discontinuità nella vita aziendale
2. Le discontinuità (disruptions) sono PROCESSI, non eventi: la famiglia si può (e si deve) preparare per tempo
3. La resilienza è un fenomeno COMPOSITO, frutto della interazione di MOLTEPLICI LIVELLI di funzionamento (cognitivo, strutturale, relazionale)
4. La resilienza dell'IMPRESA è spesso insita nella composizione, nella struttura e nel funzionamento del TMT
5. La resilienza della FAMIGLIA, oltre che la resilienza dell'impresa, dovrebbe essere presa in considerazione nell'analisi delle decisioni aziendali
6. La resilienza della FAMIGLIA è spesso un MODERATORE (amplificatore) della resilienza dell'impresa (e spesso può influenzarla)