

8-2015

Risultati dell'Indagine Quantitativa STEP 2015: Resoconto Preliminare per la Comunità STEP (STEP SURVEY REPORT translated to Italian)

Carole Howorth

Bradford University, c.howorth1@bradford.ac.uk

Matt Allen

Babson College, mallen4@babson.edu

Candida Brush

Babson College, USA, cbrush@babson.edu

Andrea Calabrò

Witten/Herdecke University, Andrea.Calabro@uni-wh.de

Gustavo Alfonso Gonzalez Couture

Universidad de Los Andes - Colombia, ggonzale@uniandes.edu.co

See next page for additional authors

Follow this and additional works at: <http://digitalknowledge.babson.edu/sumrep>

Recommended Citation

Howorth, Carole; Allen, Matt; Brush, Candida; Calabrò, Andrea; Gonzalez Couture, Gustavo Alfonso; Chung, Hsi-Mei; Gimeno, Alberto; Mohd Nor, Leilanie; Monteferrante, Patricia; Neubaum, Donald; and Schwarz, Thomas, "Risultati dell'Indagine Quantitativa STEP 2015: Resoconto Preliminare per la Comunità STEP (STEP SURVEY REPORT translated to Italian)" (2015). *STEP Summit Reports and Resources*. Paper 15.

<http://digitalknowledge.babson.edu/sumrep/15>

This Other is brought to you for free and open access by the STEP Project at Digital Knowledge at Babson. It has been accepted for inclusion in STEP Summit Reports and Resources by an authorized administrator of Digital Knowledge at Babson. For more information, please contact digitalknowledge@babson.edu.

Authors

Carole Howorth, Matt Allen, Candida Brush, Andrea Calabrò, Gustavo Alfonso Gonzalez Couture, Hsi-Mei Chung, Alberto Gimeno, Leilanie Mohd Nor, Patricia Monteferrante, Donald Neubaum, and Thomas Schwarz

Agosto 2015

Risultati dell'Indagine Quantitativa STEP 2015: Resoconto Preliminare per la Comunità STEP

Carole Howorth

Bradford University, c.howorth1@bradford.ac.uk

Matt Allen

Babson College, mallen4@babson.edu

Candida Brush

Babson College, USA, cbrush@babson.edu

Andrea Calabrò

Witten/Herdecke University, Andrea.Calabro@uni-wh.de

Gustavo Alfonso Gonzalez Couture

Universidad de Los Andes - Colombia, ggonzale@uniandes.edu.co

Per altro materiale: <http://digitalknowledge.babson.edu/sumrep>

RISULTATI DELL' INDAGINE QUANTITATIVA 2015

35
ISTITUTI

Australia

Bond University

Belgio

Antwerp Management School

Canada

Dalhousie University

Cile

Universidad Adolfo Ibáñez

Cina

China Europe International

Chinese University

of Hong Kong

Business School Zhejiang

University

Colombia

Universidad de Los Andes

Universidad CESI

Inghilterra

Lancaster University

Management School

Francia

EMLYON Business School

Germania

Universität Witten-

Herdecke

Irlanda

Dublin City University

Italia

Università Bocconi

Giappone

Waseda University

Malesia

Universiti Tun Abdul Razak

Messico

Tecnológico de Monterrey

Paesi Bassi

Windsheim University

Perù

Universidad de Piura

Porto Rico

Universidad Interamericana de

Puerto Rico

Russia

RANEPA of the President of

Russia, Institute of Business

Studies

Spagna

ESADE Business School

Svezia

Jönköping International

Business School

Svizzera

Università della Svizzera

Italiana

Universität St. Gallen

Taiwan

National Sun Yat-Sen

University

USA

Babson College

Northwestern University

Oregon State University

Stetson University

University of Vermont Utah

State University

Worcester Polytechnic

Institute

Venezuela

Instituto de Estudios

Superiores de

Administración (IESA)

14
LINGUE

Brasiliano

Cinese

Olandese

Inglese

Francese

Tedesco

Italiano

Giapponese

Portoghese

Russo

Spagnolo

Svedese

Tailandese



Introduzione

Benvenuti al primo resoconto dei risultati ottenuti dall'indagine dello STEP Project riguardante le pratiche imprenditoriali intergenerazionali. Quanto le imprese familiari diventarono per la prima volta oggetto di ricerca, tendevamo ad iniziare ogni resoconto ricordandone l'importanza e la prevalenza nell'economia di ogni nazione. Oggi è risaputo che la maggior parte delle aziende in tutto il mondo sono a gestione familiare, fornendo grosse contribuzioni economiche e all'impiego. È per questo che STEP vuole mantenere un'ottica mondiale. Lo STEP Project opera in 5 regioni del mondo: Europa, America Latina, Asia, Nord America ed Africa, e al momento conta 43 istituti affiliati.

Le figure accademiche che partecipano allo STEP Project sono fortemente interessate nel creare un collegamento concreto tra le teorie imprenditoriali e la creazione di valore tramite dinamiche familiari. I rispettivi istituti si sono impegnati a fare ricerca ed a cercare soluzioni per aiutare le famiglie a rafforzare la loro dinastia imprenditoriale.

I ricercatori STEP riconoscono come le imprese familiari siano la forma più durevole di istituzione economica, e che è quindi importante considerare come il capitale imprenditoriale venga trasferito da generazione in generazione. Chiamiamo questo fenomeno *imprenditorialità intergenerazionale*. Dallanascita dello STEP Project nel 2005, abbiamo completato 120 casistudio riguardanti imprese familiari da tutto il mondo, abbiamo tenuto 16 convegni (che hanno fatto incontrare ricercatori e famiglie desiderosi di scambiarsi conoscenza), abbiamo pubblicato una serie di cinque libri sull'imprenditorialità intergenerazionale, e abbiamo presentato i risultati della nostra ricerca sia in conferenze che in pubblicazioni scientifiche.

Autori

Matt Allen

Academic Director of STEP Project
Babson College, USA

Carole Howorth - Board Chair

STEP Global Board Chair Bradford
University
School of Management, United
Kingdom

Candida Brush

Babson College, USA

Andrea Calabrò

Universität Witten/Herdecke,
Germany

Gustavo Alfonso González Couture

UniAndes, Colombia

Hsi-Mei Chung

National Sun Yat-sen University,
Taiwan

Alberto Gimeno Sandig

ESADE, Spain

Leilanie Mohd Nor

UNIRAZAK, Malaysia

Patricia Monteferrante

IESA, Venezuela

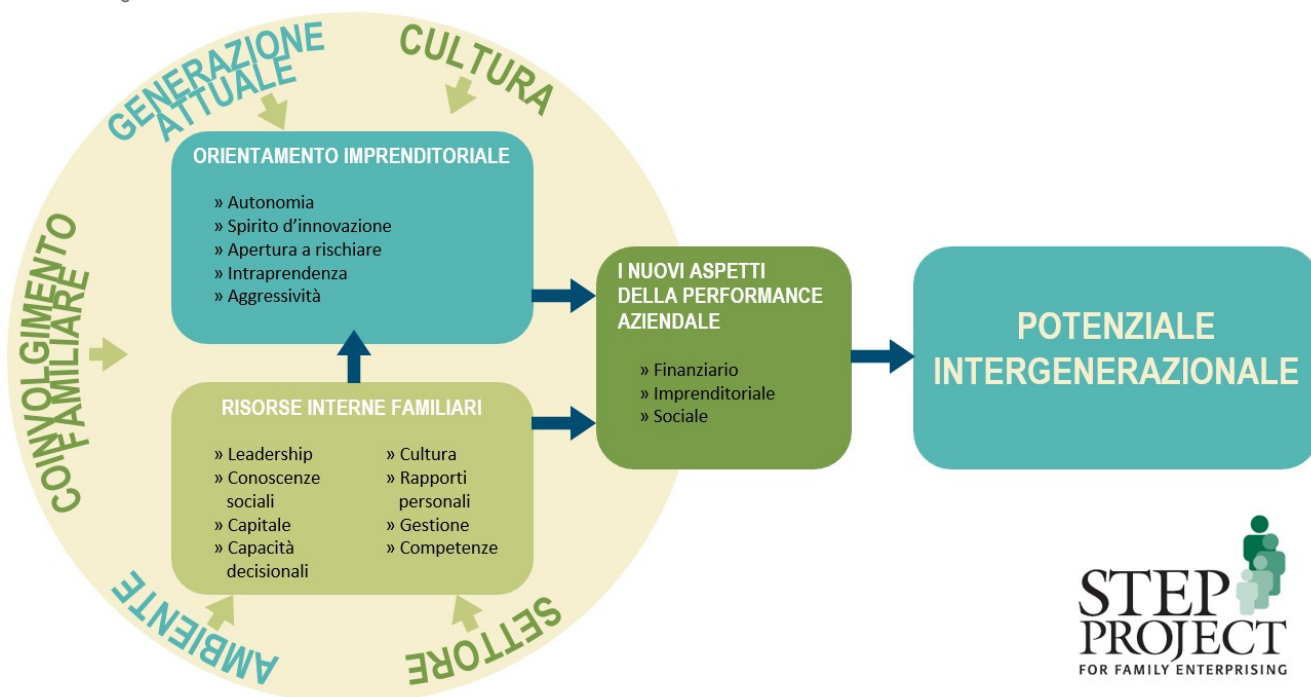
Donald Neubaum

Oregon State University, USA

Thomas Schwarz

Babson College, USA

Figura A



Il Modello STEP

La nostra ricerca si è concentrata nello sviluppare e testare un modello creato dai membri dello STEP Project: l'obiettivo è descrivere il processo con il quale l'imprenditorialità influenza il potenziale intergenerazionale di un'azienda di famiglia. Il modello (vedi Figura A sopra) descrive come il potenziale intergenerazionale sia influenzato dall'orientamento imprenditoriale dell'attività di famiglia, unito alle risorse che la famiglia possiede, generate dai risultati ottenuti dall'attività stessa. Questo processo è anche influenzato da fattori quali il settore in cui l'attività di famiglia opera, la cultura e la comunità, l'ambiente esterno, il livello di coinvolgimento della famiglia, e la generazione al comando.

Perché l'inchiesta?

Questo resoconto presenta i risultati dell'indagine, lo scopo della quale era esplorare le pratiche imprenditoriali intergenerazionali di imprese familiari da tutto il mondo. Proprio come i casi studio, anche questa indagine è stata svolta seguendo il Modello STEP. I dati quantitativi raccolti integrano i nostri casi studio, aiutandoci ad esplorare più in profondità l'imprenditorialità nelle imprese di famiglia.

L'indagine STEP è l'unica che mette a confronto imprese familiari da tutto il mondo, e che intervista più membri della stessa famiglia a comando. Dopo aver lavorato intensamente per sviluppare il modello e la metodologia usati nell'indagine, è stato lanciato il primo studio quantitativo globale nel settembre 2013. Varie imprese familiari vicine alle istituzioni affiliate con lo STEP Project vi hanno preso parte. Le tabelle sottostanti mostrano i processi e le statistiche base relative all'indagine.

Il questionario è stato creato in inglese, e poi tradotto in altre 13 lingue: brasiliano, cinese (semplificato e tradizionale), olandese, francese, tedesco, italiano, giapponese, portoghese, russo, spagnolo, svedese e thailandese.

Statistiche dell'Indagine (Tabella 1)

Timeline (settembre 2013-febbraio 2015)	18 mesi
Numero di team universitari coinvolti nella raccolta dati	35
Numero di partecipanti selezionati per l'inchiesta	3,900
Numero di questionari completati	1056
Numero di aziende familiari coinvolte	686
Numero di aziende familiari con 2 membri partecipanti	370
Percentuale di risposta totale	27%

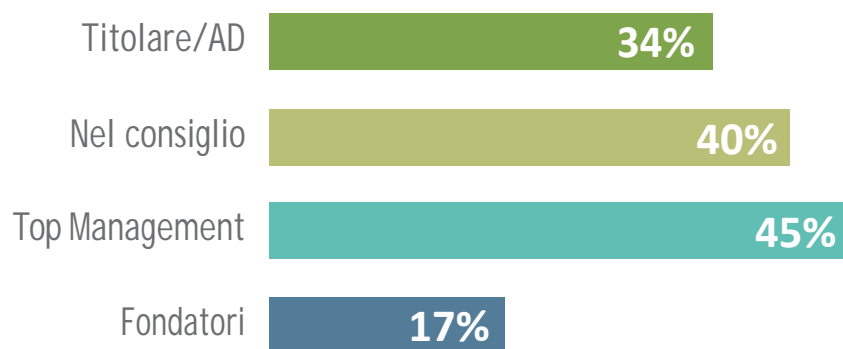
Statistiche sulle Aziende Partecipanti (Tabella 2)

Nazioni rappresentate (in base al luogo della sede principale)	32
Intervallo di vendite (dollari USA)	500k to 500m
Numero di dipendenti	1-60,000
Percentuale che gestisce più di un'azienda	53%
Numero medio di aziende gestite (escludendo chi ne gestisce solo una)	5
Anno di fondazione dell'azienda più antica	1745
Percentuale di aziende presenti in piazze finanziarie	5%
Percentuale di aziende con la prima generazione ancora coinvolta	50%
Numero di aziende dove la 9a generazione è coinvolta (o successive)	8

Partecipanti al questionario

I partecipanti all'inchiesta sono top leader della rispettiva organizzazione, e la grande esperienza accumulata permette loro di rispondere in modo adeguato alle tutte le domande. Ad esempio: il 34% sono titolari o amministratori delegati, il 40% sono membri del consiglio d'amministrazione, il 45% fanno parte del top management, ed il 17% sono fondatori dell'azienda (le voci non sono mutualmente esclusive). *I partecipanti in media hanno ricoperto ruoli chiave nell'azienda per 18 anni.* Hanno inoltre almeno 6 anni di esperienza al di fuori dell'azienda di famiglia, sempre ricoprendo ruoli chiave.

Partecipanti al Questionario (i numeri non sono mutualmente esclusivi)

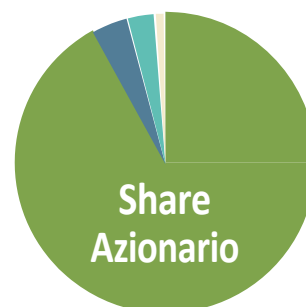


L'indagine si è concentrata su vari aspetti delle aziende familiari. Per capire meglio i fattori chiave che ne influenzano il successo, sono stati presi in considerazione o misurati vari elementi, tra i quali: imprenditorialità intergenerazionale, orientamento imprenditoriale, risorse della famiglia, coinvolgimento della famiglia, ciclo di vita della famiglia, situazione del mercato, cultura e prestazioni. *L'obiettivo di questo resoconto è anticipare alcune informazioni sui risultati ottenuti.* Non è invece riportata alcuna considerazione riguardante le relazioni tra questi fattori. Questa analisi sarà condotta in studi più approfonditi, e i risultati saranno condivisi non appena saranno disponibili.

Segue un piccolo resoconto dei risultati ottenuti.

Chi possiede e chi gestisce

Uno dei fattori che più determinano il potenziale imprenditoriale intergenerazionale è la capacità della famiglia di mantenere il controllo nel tempo. Il grado di controllo può essere misurato come percentuale di quote detenute o come percentuale di diritti di voto detenuti. Le famiglie da noi studiate possiedono buoni livelli di entrambi i fattori: il grafico mostra come in media detengano il 91,7% delle quote e il 91,3% dei diritti di voto. È interessante sottolineare come l'80% degli azionisti coinvolti nel nostro studio siano considerati essere attivamente coinvolti nella gestione dell'azienda. La parte di azioni non detenuta dalle famiglie appartiene in media per il 3,6% a membri del consiglio d'amministrazione, e per l'1,5% a membri del top management: il rimanente è detenuto da investitori istituzionali, impiegati e altre terze parti

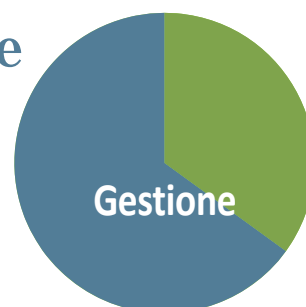


- Membri della famiglia 92%
- Membri esterni del CdA 4%
- Terzi (investitori, impiegati) 3%
- Manager esterni 1%

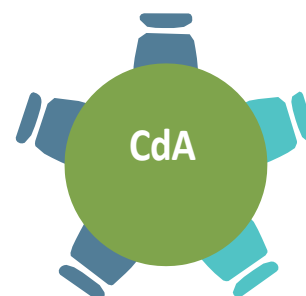
Il Consiglio d'Amministrazione

Un'altra area di grande interesse nello studio del potenziale intergenerazionale è la struttura di gestione dell'azienda familiare. *Il coinvolgimento della famiglia fa sì che l'azienda sia gestita in modo meno strutturato e formale.* Vari studi hanno dimostrato come una formalizzazione della struttura gestionale delle aziende di famiglia possa migliorarne il potenziale intergenerazionale, poiché vengono internalizzate idee e capacità esterne, mentre vengono attenuati fattori emotivi nel processo decisionale.

I nostri risultati indicano che il 35% delle aziende coinvolte non abbiamo un Consiglio d'Amministrazione. Sul 65% di quelle che invece l'hanno, abbiamo scoperto che: in media il CdA è composto da 6 membri, di cui 3 occupati da membri della famiglia; il 70% ha tra i membri del CdA almeno 2 generazioni; i CdA si incontrano in media 5 volte all'anno.



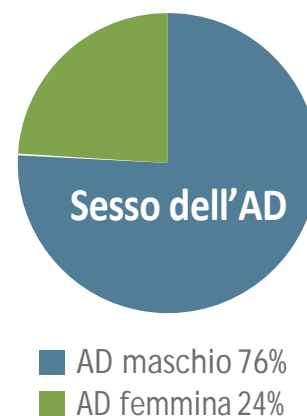
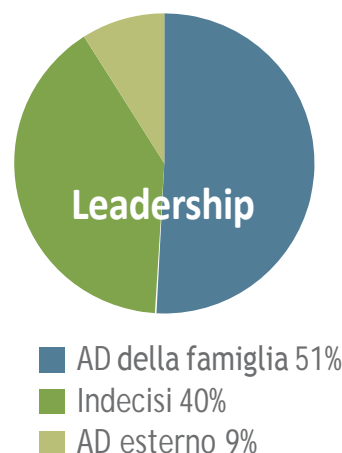
- Con CdA 65%
- Senza CdA 35%



- 5 posti (in media)
- 3 membri della famiglia
- 2 persone esterne

Leadership

*Le aziende familiari incontrano spesso difficoltà nelle scelte relative alla leadership, soprattutto riguardanti l'AD. Le famiglie devono riuscire a bilanciare i benefici di mantenere il controllo diretto dell'azienda, col rischio di non avere al comando una persona. Il 51% delle famiglie partecipanti hanno indicato di voler avere un membro della famiglia come prossimo AD; il 9% vuole guardare all'esterno, mentre il 40% non ha ancora deciso. È interessante notare come il 16% delle aziende familiari abbiano al comando due persone, che condividono a pieno il ruolo. *Poiché diversità ed eque opportunità sono concetti sempre più importanti, il sesso dell'AD è una questione ormai di grande attenzione.* Nel contest delle aziende familiari è ancora più interessante, perché la successione ereditaria è sempre stata orientata verso i figli maschi. Il 76% delle aziende partecipanti si aspettano che il prossimo AD sarà un uomo, mentre il 24% una donna.*



Leadership Esterna

Oltre alla presenza di un consiglio d'amministrazione, anche *top manager esterni alla famiglia possono favorire il potenziale intergenerazionale delle aziende di famiglia.* Queste figure esterne, come già detto, possono portare nuove idee all'azienda, e tendono ad essere meno coinvolti il questioni emotive collegate ai rapporti interfamiliari. Nelle azienda da noi studiate, il team dei top manager era in media composto da 5-6 persone, di cui 3-4 non facenti parte della famiglia.

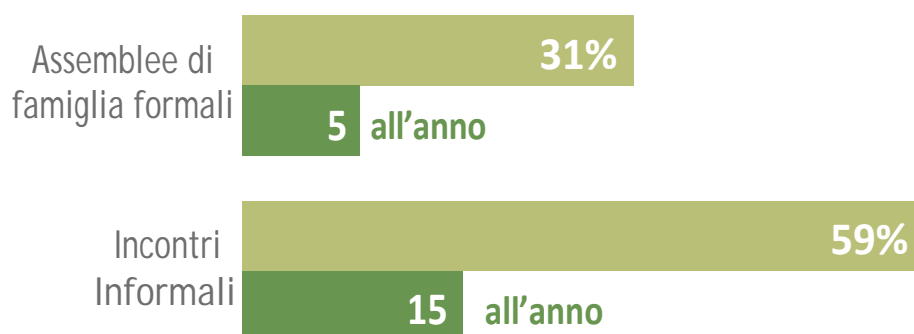
Le Assemblee Familiari

Un altro utile strumento nelle mani delle aziende di famiglia sono le assemblee familiari. *Queste assemblee forniscono l'opportunità di incontrarsi, parlare della direzione in cui si sta muovendo l'azienda, e risolvere questioni interpersonali magari non direttamente collegate all'attività, ma che potrebbero comunque influenzare le prestazioni intergenerazionali.*

Alcuni esempi di discussioni o decisioni al centro delle assemblee familiari possono essere: la divisione delle azioni tra i membri, l'assunzione di un membro all'interno dell'azienda, e il coinvolgimento di mariti o mogli di membri della famiglia nell'attività. Delle famiglie da noi intervistate, il 31% si incontrano regolarmente in assemblee di famiglia formalizzate, mentre il 59% scelgono di ricorrere ad incontri informali. Le assemblee in media vengono tenute 5 volte all'anno, mentre gli incontri formali sono più frequenti: circa 15 volte all'anno. Entrambe le forme di confronto tendono a coinvolgere membri della famiglia appartenenti a diverse generazioni.

Un altro strumento di gestione nelle mani delle aziende di famiglia è spesso sviluppato nelle stesse assemblee di famiglia: *una serie di norme racchiuse in un regolamento di famiglia, o addirittura in una costituzione di famiglia.* Questi documenti mirano a chiarire le dinamiche di gestione, il rapporto tra i membri della famiglia e l'azienda. Tra le aziende partecipanti allo studio, il 21% fa uso di un regolamento, mentre il 19% si basa su una costituzione.

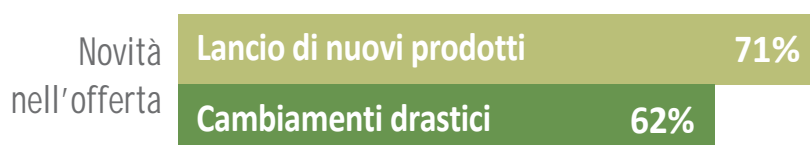
Le Assemblee Familiari come Strumento di Gestione



Imprenditorialità/Nuovi Prodotti

Poiché le aziende di famiglia tendono a dare molta importanza alla continuità nel controllo nelle generazioni future, si tende a sostenere come questo comporti un minor grado di imprenditorialità. Anche se i risultati non sono ancora stati analizzati a sufficienza, possiamo anticipare come *circa la metà delle aziende coinvolte nel nostro studio dimostrino una forte predisposizione all'imprenditorialità. Questo non implica però che queste aziende manchino di aggressività nelle dinamiche competitive.* Il 71% delle aziende partecipanti si sono focalizzate nel lancio di diversi nuovi prodotti nell'ultimo anno, ed il 62% indica di aver fatto cambiamenti drastici nei prodotti o servizi offerti.

Obiettivo: Innovazione



Influenza delle Pressioni Competitive

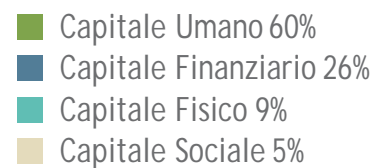
L'approccio che le imprese famigliari hanno verso le iniziative imprenditoriali (e conseguentemente il potenziale intergenerazionale) spesso è dettato dalle pressioni competitive alla quale sono sottoposte. *Settori caratterizzati da ritmi veloci e competizione agguerrita richiedono generalmente approcci più intraprendenti.* Il 52% dei partecipanti ritengono di stare operando in un settore soggetto a violenti cambiamenti di mercato. Il 53% dice di avere clienti che richiedono sempre nuovi prodotti o servizi. Un importante 64% dei partecipanti afferma che la realtà del settore in cui operano è in costante movimento, mentre il 77% si sente soggetto a pressioni competitive intense.

Risorse Critiche

Un altro driver del successo delle imprese familiari è l'accesso a risorse critiche. *Le imprese familiari sono caratterizzate dal fatto di poter attingere anche al bacino di risorse della famiglia. Questo vantaggio può giocare un ruolo chiave nell'ottica del potenziale intergenerazionale.* Il nostro questionario ha indagato sull'importanza di certi set di risorse per il successo dell'azienda.

Abbiamo chiesto ai partecipanti di valutare l'importanza delle seguenti risorse (dalla più importante alla meno importante: capitale finanziario, capitale sociale, capitale fisico e capitale umano. Il capitale umano è considerato di gran lunga il più importante (al primo posto per il 60% dei partecipanti), seguito dal capitale finanziario (26%), quello fisico (9%) ed infine quello sociale (5%). È evidente come le aziende familiari valorizzino le risorse umane.

Un altro aspetto della nostra indagine è capire quanto un'attività economica sia considerata imitabile. *Più una risorsa è scarsa, o addirittura unica, più è alto il vantaggio competitivo che un'organizzazione ne può trarre.* La maggior parte (61%) ritiene che i loro rivali avrebbero difficoltà nel copiare la loro risorsa più importante. Il 59% ritiene inoltre che servirebbe molto tempo per riuscire a replicarla, mentre il 50% aggiunge che per i rivali sarebbe anche uno sforzo estremamente dispendioso.



Rapporti Familiari

Nelle aziende di famiglia non si parla solo di profitti o di obiettivi finanziari. Studi recenti indicano come le imprese familiari diano alla famiglia sostanziali benefici non finanziari. Questi benefici possono essere addirittura più importanti di quelli finanziari, per i membri della famiglia. Ad esempio il 79% dei partecipanti dicono di essere contenti di poter rivolgersi a qualcun altro della famiglia quando qualcosa li preoccupa.

Il 59% si dicono soddisfatti di come la loro famiglia li coinvolga e o li aiuti nei problemi. Il 74% è contento di come la famiglia contribuisca nei difficili momenti in cui bisogna prendere decisioni delicate, o intraprendere nuove attività. Il 69% apprezza il modo in cui la famiglia esprime affetto e intimità. In fine, il 72% è contento di come la famiglia decide di passare del tempo insieme.

È evidente come le famiglie partecipanti al nostro studio non stiano ottenendo successo economico a scapito di positive relazioni familiari. Per il 92%, i membri della famiglia sono orgogliosi di far parte dell'azienda; per il 94% sono provano addirittura "enorme fedeltà" per l'attività. Trarre soddisfazione dai benefici non finanziari generati dal contribuire ad un'attività di famiglia finisce per influenzare anche l'aspetto economico. L'88% afferma di essere disposto a fare grandi sacrifici pur di garantire il successo dell'azienda di famiglia.

É evidente come le famiglie partecipanti al nostro studio non stiano ottenendo successo economico a scapito di positive relazioni familiari.

Conclusioni

*I risultati preliminari della nostra indagine mostrano come, in media, le famiglie riescano a mantenere alti gradi di controllo sulla loro azienda. Le famiglie che hanno partecipato allo studio detengono in media il 90% delle azioni dell'azienda, e tendono a mantenere la maggior parte dei posti nel consiglio d'amministrazione, nel quale spesso siede più di una generazione. Le imprese di famiglia sono però risultate aperte a coinvolgere personale esterno: in media il 50% dei top manager non fa parte della famiglia. Questo garantisce alle aziende di famiglia un'ottica bilanciata per equilibrare gli obiettivi dell'azienda con quelli della famiglia. Per quanto riguarda la leadership dell'impresa, poco più della metà dice di voler mantenere il ruolo più importante all'interno della famiglia, e solo una piccola minoranza pianifica di cercare un AD esterno. **Questi risultati suggeriscono come le famiglie sembrino riconoscere il valore che una prospettiva esterna può portare all'azienda, ma sono titubanti nel lasciare a terzi il controllo o la leadership.***

Le aziende che hanno partecipato allo studio hanno pratiche decisionali diverse: alcune organizzano vere e proprie assemblee familiari, mentre la maggior parte preferisce discutere di questioni economiche e familiari in incontri informali. Un quinto delle aziende ha scritto una formale costituzione; una simile percentuale fa invece ricorso a dei regolamenti. I ricercatori ancora non hanno inquadrato perfettamente come la formalizzazione del processo decisionale familiare impatti il potenziale imprenditoriale intergenerazionale. *Studi sullo sviluppo delle capacità imprenditoriali indicano che processi sia formali che informali abbiano un impatto nello sviluppo del potenziale imprenditoriale nei membri più giovani delle famiglie.* Analisi più approfondite indagheranno le relazioni tra la formalizzazione dei processi decisionali e le prestazioni, economiche e non, delle aziende di famiglia.

In fine, i risultati del nostro questionario indicano come le famiglie non stiano ottenendo successo economico a scapito di positive relazioni familiari. Sono emersi alti livelli di soddisfazione riguardo alle relazioni intrapersonali tra i vari membri, in contrasto con l'immagine conflittuale che i media tendono a dipingere in questo contesto. Quasi tutti i partecipanti hanno indicato come i membri della famiglia non provino altro che orgoglio e lealtà verso l'azienda. Una grande maggioranza ha anche indicato come questa lealtà si traduca in un maggiore sforzo volto ad assicurare il successo dell'attività di famiglia. Ricerche più approfondite si concentreranno sulle forti dinamiche di gestione che sono emerse dai membri verso le aziende familiari, e cercheranno di capire come si sviluppano i vari stili, e come essi influenzino il potenziale imprenditoriale intergenerazionale.



SUCCESSFUL TRANSGENERATIONAL ENTREPRENEURSHIP PRACTICES (STEP)

STEP@BABSON.EDU