

Lezione 10

Potere, negoziazione e recompense nelle imprese familiari

Pressioni e interessi nelle imprese familiari

All'interno della famiglia

Fuori della famiglia

All'interno dell'impresa

Manager	Lavoratori
Mantenere o guadagnare il controllo dell'impresa	Ricompense per la fedeltà
Selezione dei membri della famiglia come manager	Divisione del capitale, crescita e successo
Continuità degli investimenti e coinvolgimento della famiglia	Professionalizzazione
Creazione di una dinastia	Sostenere la successione familiare
Rivalità	Scommettere sull'impresa
Parenti	Esterni
Profitto ed eredità	Competizione
Conflitti e alleanze familiari	Mercato, prodotto, offerta e tecnologia
Grado di coinvolgimento nell'impresa	Tassazione
	Leggi

Fuori dell'impresa

Da dove proviene il potere

- Fonti di potere da posizione
 - Autorità formale → posizione organizzativa
 - Rilevanza → relazioni tra compiti e obiettivi organizzativi
 - Centralità → posizione in network chiave
 - Autonomia → dimensione della discrezionalità di una posizione
 - Visibilità → grado per cui la performance può essere osservata da altri
 - Fonti di potere personale
 - Expertise → conoscenze e capacità rilevanti
 - Track record → esperienze rilevanti
 - Attrattività → attributi che altri trovano interessanti e vi si identificano
 - Sforzo → “spesa” in termini di tempo ed energia
-

Che cosa è un conflitto interpersonale?

Un conflitto interpersonale si ha quando la soddisfazione di un bisogno di una parte contrasta con i bisogni di altre parti



Da dove nasce un conflitto?

FRAINTENDIMENTI

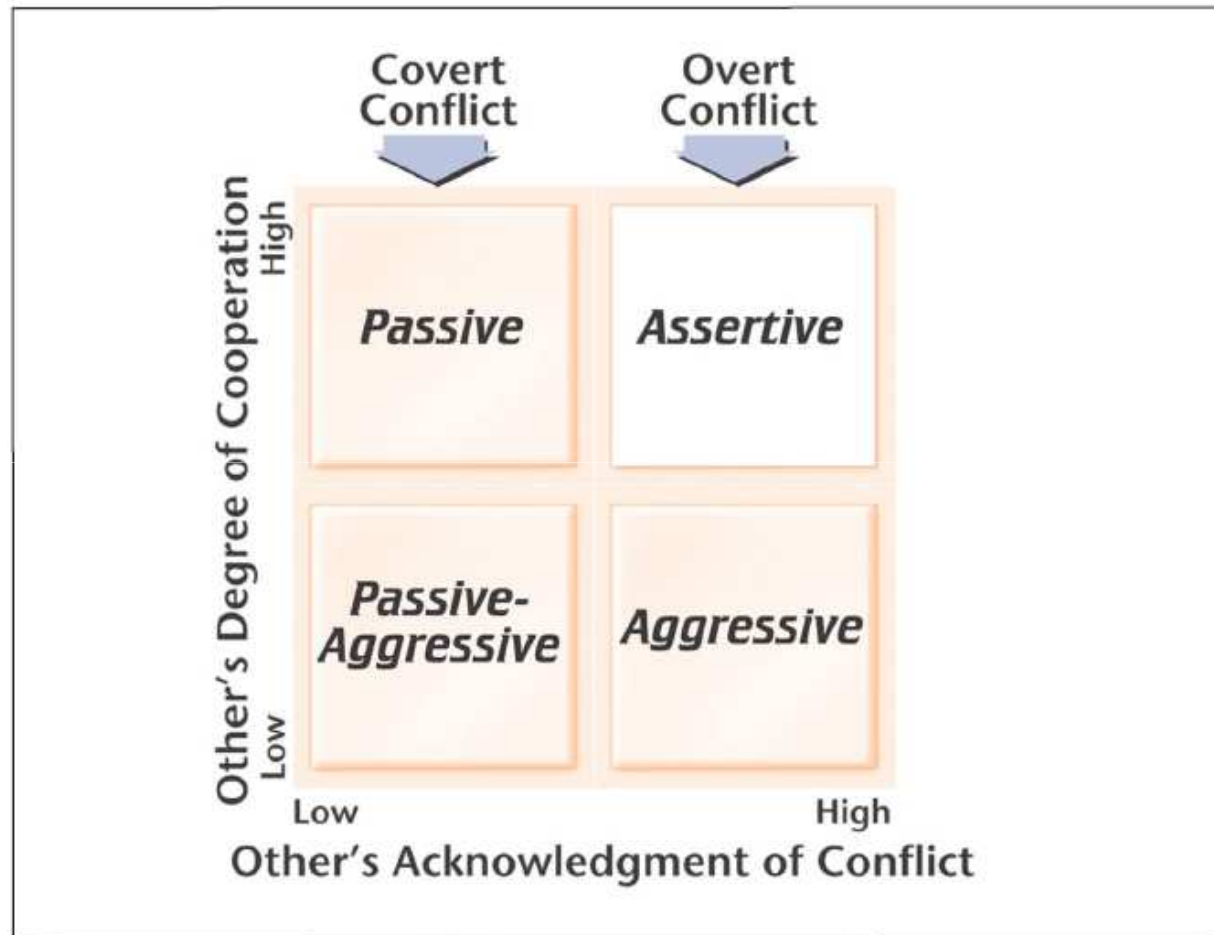
MANCANZA DI COMUNICAZIONE

VALORI OPPOSTI

INTERESSI DIVERGENTI

.....

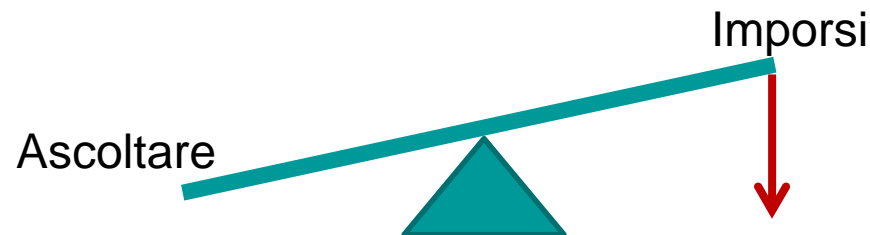
La matrice di riconoscimento dei conflitti



Curva di emotività: i conflitti sotto traccia

Se l'altro individuo è passivo o passivo-aggressivo

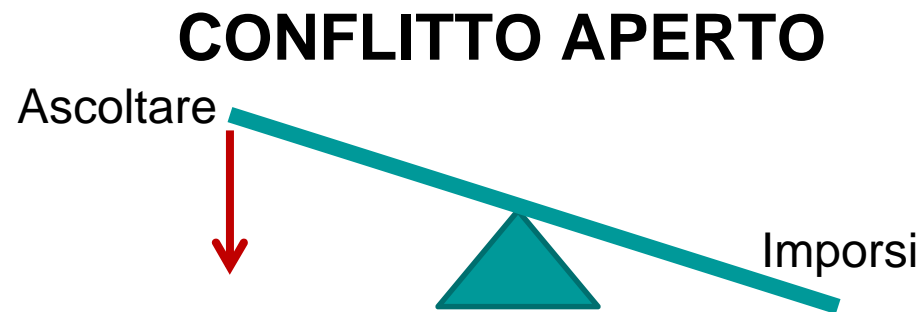
CONFLITTO COPERTO



- Coinvolgere le due persone
- Portare in superficie le questioni
- Imporsi di più e bilanciare con l'ascolto

Curva di emotività: i conflitti aperti

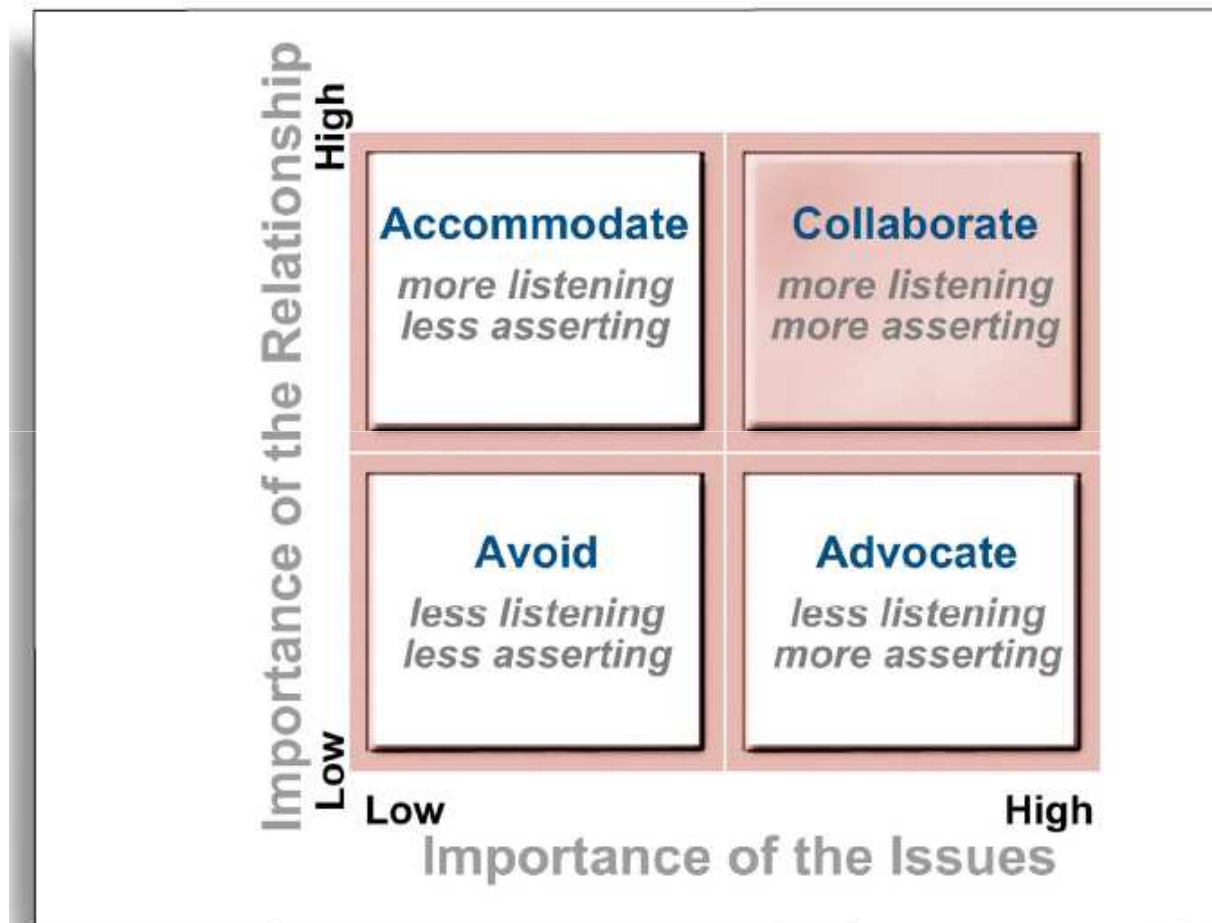
Se l'altro individuo è ostile, aggressivo o emozionale



- Sviare l'energia
- Rimanere concentrati sui contenuti
- Ascoltare di più e quindi bilanciare con l'imposizione

Quale è la migliore reazione a un conflitto?

La matrice di gestione dei conflitti



Due tipi di negoziazione

A somma zero:

- Una parte prefissata della “torta” deve essere divisa
- Un vincitore e uno o più perdenti
- Opposizione tra le parti
- Relazioni interpersonali basate sul breve termine

A somma non zero:

- Una parte variabile della “torta” deve essere divisa
- È possibile che tutti siano vincitori se la somma è > 0
- È possibile che tutti siano perdenti se la somma è < 0
- È possibile la cooperazione tra le parti se la somma è > 0
- Relazioni interpersonali basate sul lungo termine e più semplici se la somma è > 0

Negoziare posizioni e interessi

Distinguere posizioni da interessi

- ❑ Posizioni: ogni parte combatte per raggiungere un obiettivo finale il più vicino possibile alla proposta iniziale
- ❑ Interessi: per andare oltre le posizioni al fine di scoprire i desideri, bisogni e le speranze che hanno originato quelle posizioni

Un elemento chiave nella negoziazione orientata agli interessi è fare domande appropriate

Prepararsi alla negoziazione

- ❑ Stabilire gli stati d'animo, le emozioni, le attitudini, i parametri di giudizio adeguati agli obiettivi e allo stile di negoziazione scelto
 - ❑ Raccogliere e analizzare le informazioni riguardanti:
 - I miei interessi
 - Che cosa potrebbe essere tra gli interessi della controparte
 - ❑ Preparare una lista di elementi favorevoli e sfavorevoli di quello che si vuole proporre realizzata a partire dal punto di vista della controparte e viceversa
 - ❑ Decidere quale è il punto di minimo di resistenza non negoziabile e cercare di identificare quello della controparte
-

Principi di una buona negoziazione in un'impresa familiare (1/4)

	Elementi	Impresa Familiare
1 Analizzare lo spazio di negoziazione	<ul style="list-style-type: none">• Lo spazio di negoziazione è composto da tutte le parti coinvolte nel risultato finale• È necessario capire la mappa di potere, gli interessi, i limiti di ogni parte (anche se non presenti al tavolo della negoziazione)	<ul style="list-style-type: none">• Quando due membri della famiglia (ad esempio padre e figlio) discutono di remunerazioni, al tavolo della negoziazione siedono molte altre persone, familiari e non
2 Non cercare di distruggere l'avversario	<ul style="list-style-type: none">• Un approccio del tipo io vinco/tu perdi comporta una minore condivisione delle informazioni importanti, un comportamento troppo aggressivo, meno buona fede	<ul style="list-style-type: none">• I membri della famiglia hanno frequentemente comportamenti psicotici dovuti alle passate negoziazioni dove qualcuno ha vinto e qualcuno ha perso

Principi di una buona negoziazione in un'impresa familiare (2/4)

3

Comprendere limiti, interessi e prospettive

Elementi

- Per negoziare efficientemente si deve comprendere la controparte e chiarire la propria posizione

Impresa Familiare

- I membri della famiglia pensano che conoscono le prospettive degli altri e raramente cambiano le loro convinzioni
- I figli tendono a osservare i loro genitori come se avessero troppo potere
- I membri della famiglia tendono a non chiarire i loro interessi in modo da non essere osservati come coloro che pensano ai loro interessi invece di quelli dei parenti

Principi di una buona negoziazione in un'impresa familiare (3/4)

4

Negoziare molti punti

Elementi

- Le negoziazioni funzionano se si ottiene ciò che è più importante per una parte e viceversa. Alla fine occorre sempre concedere qualcosa.
- Frequentemente ci si concentra su un singolo argomento rischiando di rimanere bloccati o in stallo

Impresa Familiare

- All'interno delle famiglie avvengono molti fatti differenti (finanza, aspetti affettivi, politica, aspetti sociali, elementi psicologici)

Principi di una buona negoziazione in un'impresa familiare (4/4)

5

Negoziare sugli interessi e non sulle posizioni

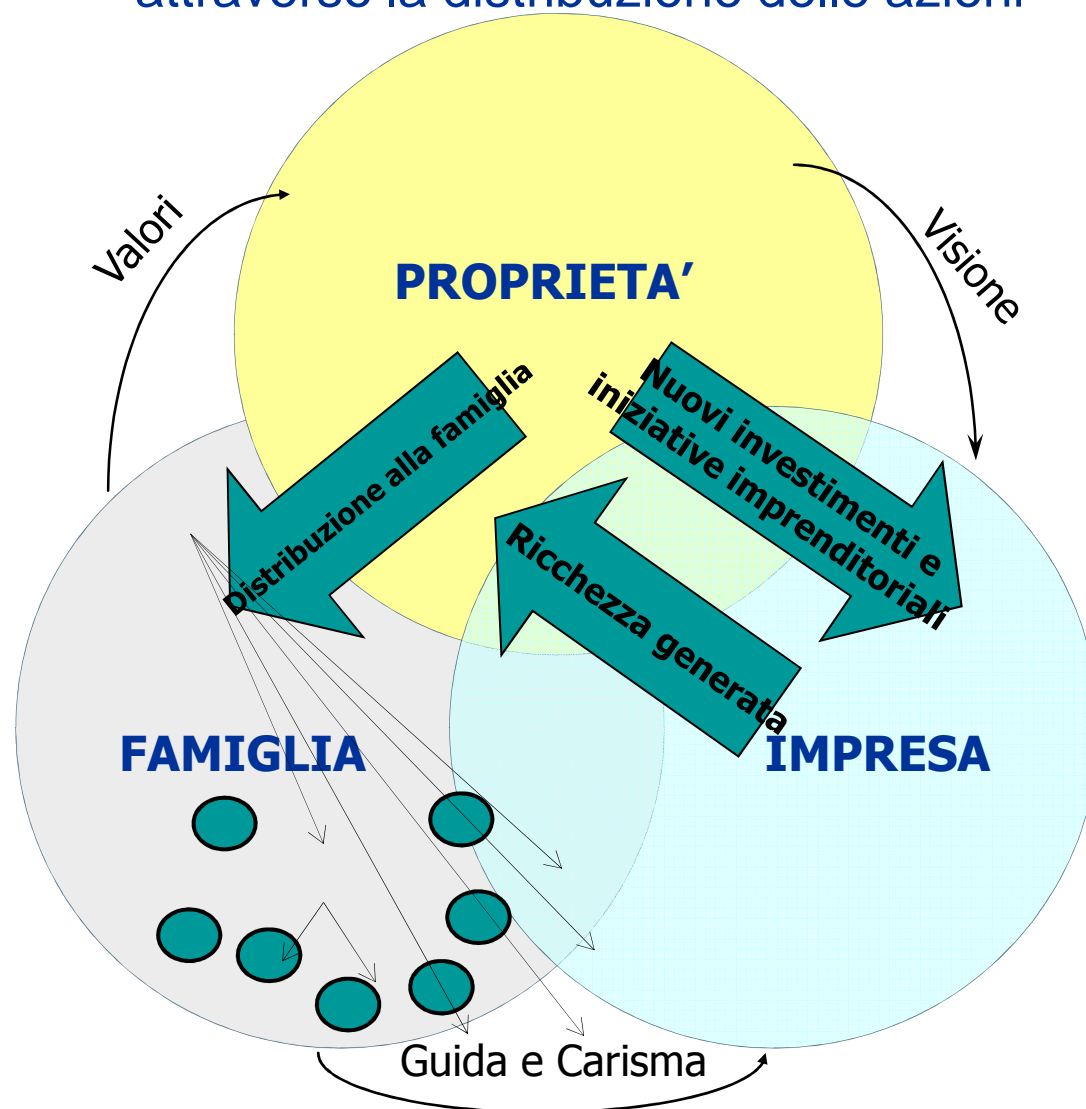
Elementi

- Una buona negoziazione inizia dal comprendere cosa l'altra parte chiede
- Se si è rigidi nelle proprie posizioni la negoziazione rimarrà in stallo e fallirà
- La negoziazione richiede una visione e nessun pregiudizio nei confronti di nessun membro familiare

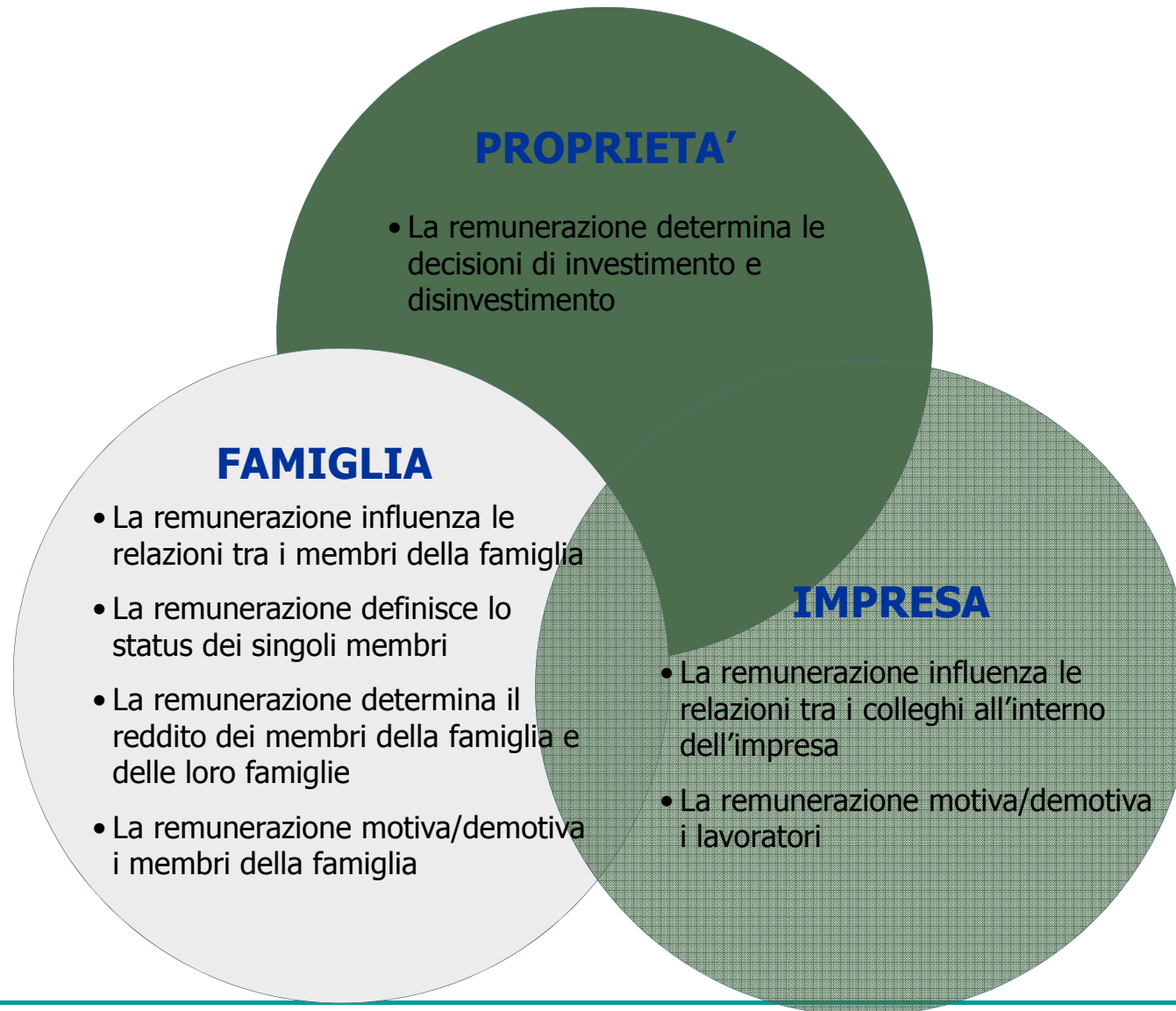
Impresa Familiare

- La cultura della famiglia influenza gli obiettivi e gli interessi, qualche volta i membri della famiglia non sono aperti perché non intendono sembrare offensivi verso la tradizione familiare

Dividere la ricchezza creata (o distrutta) dall'impresa non avviene attraverso la distribuzione delle azioni



Nelle imprese familiari la remunerazione ha effetti importanti su tutte e 3 le sfere



In due delle tre sfere – famiglia e impresa – i principi della remunerazione sono molto differenti

FAMIGLIA

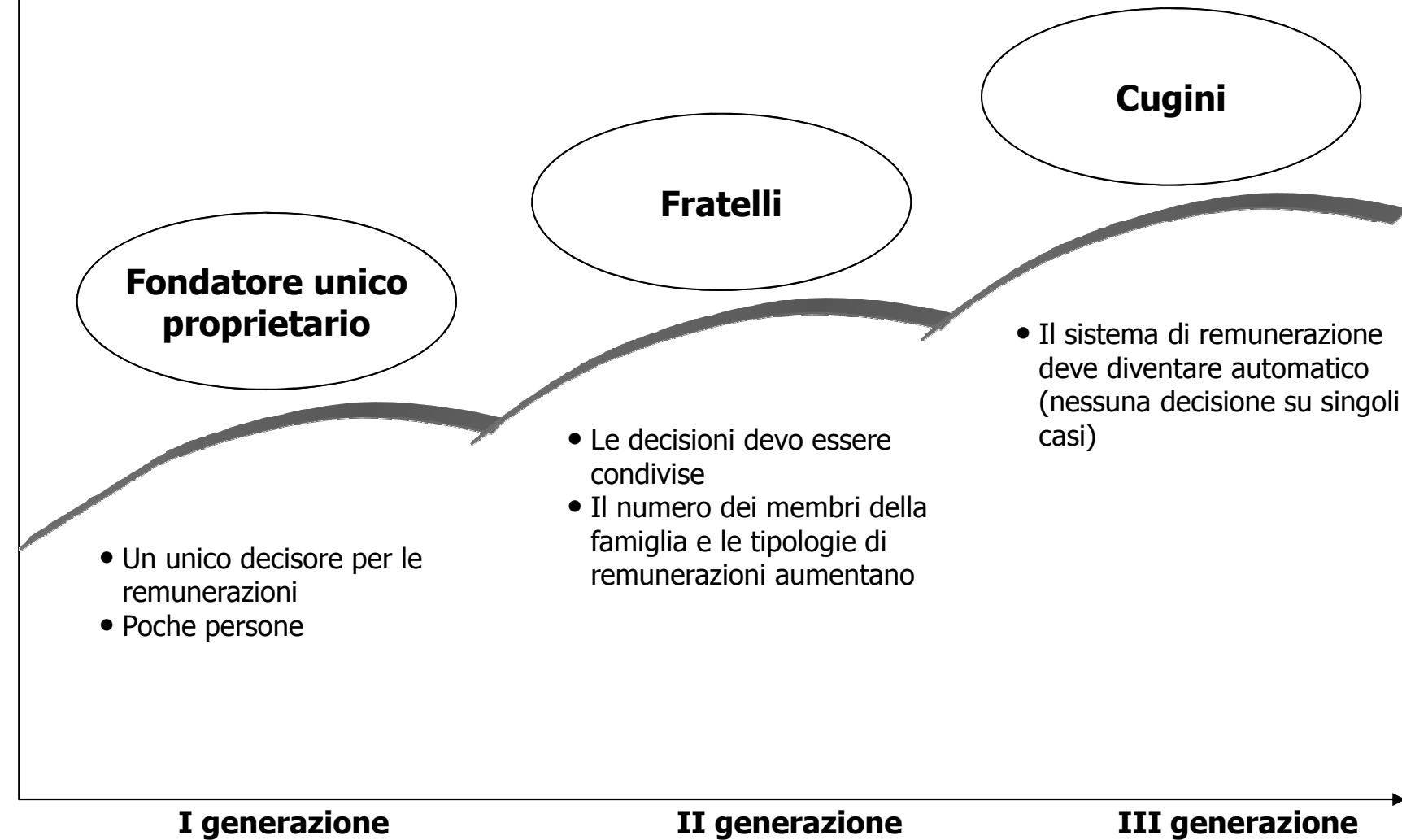
- I MEMBRI DELLA FAMIGLIA DEVON AVERE UNO STILE DI VITA APPROPRIATO
- RICCHEZZA, TALENTI, REPUTAZIONE E STATO SOCIALE DELLA FAMIGLIA DEVONO ESSERE COSTANTEMENTE MANTENUTI
- L'ARMONIA TRA I MEMBRI DELLA FAMIGLIA DEVE ESSERE PRESERVATA
- DENARO, POTERE, STATUS E VISIBILITA' DEVONO ESSERE EQUAMENTE DISTRIBUITI TRA I MEMBRI DELLA FAMIGLIA
- IL SISTEMA DI RICOMPENSA DEVE ESSERE TESO A MANTENERE INTATTA LA FEDELTA' DELLE NUOVE GENERAZIONI

IMPRESA

- CHI CONTRIBUISCE DI PIU' PERCEPISCE DI PIU'
- CHI E' PIU' AFFIDABILE PERCEPISCE DI PIU'
- COMPETIZIONE PER LE POSIZIONI MEGLIO PAGATE
- LA REMUNERAZIONE SEGUE GLI STANDARD DI MERCATO
- IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI E' UTILIZZATO PER VALUTARE IL CONTRIBUTO AI RISULTATI AZIENDALI
- OGNO LAVORATORE E' VALUTATO SULLA BASE DELLA PROPRIA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- TRATTARE TUTTI I MEMBRI DELLA FAMIGLIA ALLO STESSO MODO SIGNIFICA TRATTARLI IN MODO GIUSTO?
- APPLICARE LA MERITOCRAZIA SIGNIFICA TRATTARE I LAVORATORI CORRETTAMENTE?
- APPLICARE GLI STANDARD DI MERCATO SIGNIFICA TRATTARE I LAVORATORI CORRETTAMENTE?

Con il tempo il sistema di remunerazione diventa un problema sempre più complesso



Il capitale della famiglia è necessario a garantire la stabilità e la crescita e deve essere preservato



I membri della famiglia, gli azionisti e i manager hanno diritti e doveri diversi



... E prendono decisioni differenti sul capitale della famiglia

