

LUISS 

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Strategie d'impresa

Le imprese familiari, i fattori distintivi e la performance: focus sul settore dell'ospitalità.

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Francesca Conte

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

*“Fai in modo che i tuoi sogni siano
sempre un passo avanti a te”*

Indice

I CAPITOLO - Introduzione	8
II CAPITOLO – Review della letteratura	15
2.1.1 I vantaggi delle imprese familiari	15
2.1.2 Risorse e performance nelle imprese familiari: La resource based view	17
2.1.3 La familiness	18
2.1.4 Modello di Grant, familiness e performance	20
2.2.1 La reputazione	23
2.2.2 Le strategie comunicative	27
2.2.3 Il processo di branding nelle imprese familiari	28
2.3.1 La prospettiva degli stakeholder	32
2.3.2 L'efficacia organizzativa	38
2.4.1 I modelli di <i>governance</i> dell'impresa familiare	40
2.4.2 La teoria dell'agenzia nelle imprese familiari	45
2.4.3 L'ecosistema dell'impresa familiare	50
2.5.1 L'innovazione nelle imprese familiari	52
2.5.2 L'orientamento imprenditoriale nelle imprese familiari	56
III CAPITOLO – Metodologia	62
3.1 Introduzione alle imprese familiari nel settore dell'ospitalità	62
3.1.1 Metodologia: Un'applicazione pratica del modello di Grant	62
3.1.2 Metodologia: indagine quantitativa, domanda di ricerca, campione e target di riferimento	64
3.1.3 Le caratteristiche dell'impresa Alfa srl	67
IV CAPITOLO - Risultati	68
4.1.1 I risultati dell'indagine	68
4.1.2 Analisi dei risultati: statistica descrittiva	69
4.1.3 Analisi dei risultati: test t, due gruppi di variabili a confronto	71
4.1.4 Analisi dei risultati: la reputazione familiare e i driver familiari, correlazione e analisi di regressione	72
4.1.5 Analisi dei risultati: le risorse e le capacità non familiari a confronto con le strategie implementate dall'azienda	73
V CAPITOLO – Discussione	76
5.1 Discussione: La verifica delle domande di ricerca	76
5.2 Discussione: Focus sulle variabili familiari	80
VI CAPITOLO – Conclusione	84
<i>Appendice – Domande dell'indagine</i>	86
Bibliografia	87

Indice delle figure

Figura 1: La familiness	19
Figura 2: Il modello RBV di Grant	21
Figura 3: Il modello RBV di Habbershon.....	22
Figura 4: Corporate reputation	25
Figura 5: Family e corporate reputation quotient	26
Figura 6: Il processo di creazione della reputazione	28
Figura 7: Il circolo virtuoso del quoziente di reputazione	32
Figura 8: Le relazioni con gli stakeholder	38
Figura 9: L'ecosistema dell'impresa familiare.....	50
Figura 10: Modello di gestione dell'innovazione.....	56
Figura 11: Il campione di indagine.....	66
Figura 12: Istogramma delle medie aritmetiche	79

I CAPITOLO - Introduzione

La tipologia di impresa di gran lunga più diffusa, ancora oggi, a livello globale è l'impresa familiare, caratterizzata da uno o più proprietari uniti da legami familiari, che svolgono il controllo sull'attività dell'impresa.

Questi tipi di *governance* costituiscono uno dei capisaldi del sistema economico moderno e contribuiscono, in modo decisivo, alla crescita economica e, quindi, al benessere collettivo, non solo direttamente attraverso le strategie d'impresa finalizzate alla crescita, che compiono regolarmente, ma anche grazie ai processi di formazione di capitale umano, tramandando abilità e competenze agli eredi al fine di far possedere le necessarie conoscenze imprenditoriali e proseguire l'attività.

Nelle famiglie imprenditoriali, infatti hanno origine le maggiori iniziative economiche, anche slegate rispetto a quella di origine, questo è possibile non solo grazie al capitale finanziario, ma anche grazie alla cultura imprenditoriale, che caratterizza queste famiglie.

Nonostante le imprese familiari siano eterogenee, come tutte le categorie di imprese, ciò che le contraddistingue è il fatto di essere accomunate da connotati specifici rispetto ad altre forme di *governance*.

L'impresa familiare, infatti, è un'identità unica all'interno della quale coesistono due mondi: l'attività d'impresa e la famiglia imprenditoriale, queste devono operare in equilibrio, colmando le lacune reciproche, con il fine di superare le criticità e gli squilibri.

Il conflitto tipico delle imprese familiari, vede da una parte l'obiettivo «classico» del fare impresa, ossia la massimizzazione del profitto economico, dall'altra, il soddisfacimento d'interessi non esplicitamente monetari, definiti *amenity potential* nella letteratura economica, da Demsetz e Lehn (1985)¹, oppure *socioemotional wealth* nella letteratura di management, da Gómez-Mejía (2007), cioè “non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs”².

Un fondatore può trarre piacere dal fatto che suo figlio gestisce l'azienda che porta il nome di famiglia, dal fatto di influenzare eventi sociali, politici e culturali, dall'accrescere la reputazione della famiglia, oppure dal salvaguardare la sopravvivenza dell'impresa, per poterla trasmettere alle generazioni successive.

Una gestione efficace, oltre a ricercare il giusto equilibrio tra i due obiettivi, deve individuare il potenziale delle due identità e far leva su questo, al fine di far contribuire, sia l'impresa, che la famiglia, al successo aziendale.

Una scelta cruciale, che la famiglia deve prendere, riguarda la composizione del management, che è incaricato alla guida dell'impresa e ricopre le funzioni di direzione e coordinamento.

La famiglia dovrà scegliere non solo quali ruoli dell'organizzazione far ricoprire ad uno o più membri della famiglia proprietaria e quali, invece, delegare a professionisti esterni, ma, anche, definire quale sia il perimetro entro cui agirà l'influenza della famiglia, stabilire quali funzioni saranno delegate, nonché stabilire degli incentivi che regolamentino il lavoro dei manager.

Ciò dipenderà dalla cultura aziendale, dal contesto culturale e sociale di riferimento e da quanto si deciderà di rendere protagonista la rete familiare in tutti gli aspetti del business.

¹ Demsetz, Harold, and Kenneth Lehn. "The structure of corporate ownership: Causes and consequences." *Journal of political economy* 93.6 (1985): 1155-1177.

² Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106-137.

Possiamo dire che le sorti di un'impresa familiare tendono a coincidere con le sorti della famiglia stessa, perché gestire un'impresa familiare significa prendere decisioni per conto della proprietà e, anche, e soprattutto, a nome della famiglia proprietaria.

Ciò ha delle influenze non di poco conto sulle scelte strategiche da assumere, perché l'esistenza di un interesse familiare da salvaguardare limita la libertà di fare scelte in mano al management; questo interesse sarà un vantaggio competitivo in alcuni momenti della vita dell'impresa e uno svantaggio in altri, come vedremo in seguito.

In letteratura, le imprese familiari, sono state generalmente sottovalutate, ma data la grande diffusione, a partire dagli anni Settanta, ricercatori e studiosi hanno approfondito le loro peculiarità negli studi economico-aziendali, e non solo.

Ciò su cui si è focalizzata la letteratura sono, sicuramente, i vantaggi in termini di performance, i processi di *governance*, le risorse e le capacità che rendono possibile la crescita e la continuità dell'impresa, le modalità di risoluzione dei problemi come la successione ed il passaggio generazionale, momenti critici per la vita dell'impresa familiare, che possono sancirne il trionfo o la disfatta.

Come vedremo, la letteratura è piena di valutazioni positive sulle imprese familiari: è opinione diffusa che le caratteristiche distintive di queste imprese le rendano economicamente superiori, rispetto ai business non familiari.

Gli elementi che le rendono più inclini al successo sono, ad esempio: i valori, la cultura organizzativa, l'orientamento al lungo termine e le relazioni con gli stakeholder.

L'obiettivo è quello di analizzare gli aspetti che contraddistinguono le *family firms* e capire come questi incidono sulla performance e sulla competitività, nel mercato di riferimento.

Il mio lavoro di ricerca analizzerà la relazione tra la natura familiare delle imprese e la performance, con il fine di comprendere le fonti del vantaggio competitivo per queste imprese.

La performance ha una natura complessa e sfaccettata, include non solo il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, ma anche l'efficienza nell'utilizzo delle risorse³.

Nel contesto delle imprese familiari la performance aziendale è ancora più articolata. Il contesto in cui operano e prendono decisioni è reso più difficoltoso dalla presenza di due dimensioni, come accennato in precedenza.

Le *family firms*, per la natura degli individui che ne prendono parte, sono caratterizzate da un sistema più complesso e controverso per misurare le prestazioni aziendali.

La maggior parte della ricerca empirica, sulla performance delle imprese familiari, utilizza uno o due indicatori di performance, considerando sia quella economica che finanziaria, senza riuscire a cogliere la complessità e la molteplicità delle prestazioni che caratterizzano questa categoria.

Come indicatori del raggiungimento degli obiettivi economici di un'azienda, le classiche misure di performance finanziaria (ad esempio, ritorno sull'investimento, ritorno sul capitale, ritorno sulle vendite, ...) sono al centro di molti studi sulle imprese familiari.

Tuttavia, poiché gli obiettivi non economici sono ancora più importanti, è altrettanto fondamentale includere misure non finanziarie per analizzare la performance.

³ Gibb Dyer Jr, W. "Examining the "family effect" on firm performance." *Family business review* 19.4 (2006): 253-273.

La proprietà familiare ha importanti implicazioni sulle prestazioni, ma gli studi esistenti non hanno analizzato sufficientemente gli effetti di questi fattori potenzialmente importanti che determinano le prestazioni aziendali.

Per isolare il vero effetto del coinvolgimento della famiglia è quindi importante partire dal contesto in cui operano.

La dimensione dell'impresa, l'età dell'impresa, la formazione del proprietario-manager, la posizione geografica dell'impresa e l'industria hanno degli effetti determinanti sulla performance.

In primo luogo, vi sono prove riguardanti l'effetto della dimensione dell'impresa.

Sebbene le grandi imprese generalmente usufruiscano dei benefici derivanti dalle economie di scala e di scopo, le dimensioni elevate possono influire negativamente sulle prestazioni dell'impresa familiare. Le piccole imprese familiari possono ottenere prestazioni superiori, partendo dal presupposto che i dipendenti saranno principalmente parenti stretti. Ciò consente: la diffusione di valori come l'altruismo e la collaborazione, di gestire meglio le relazioni tra impresa e famiglia e di verificare il comportamento dei loro agenti in modo più efficace, come vedremo anche nel paragrafo dedicato alla *governance*.

In secondo luogo, l'età di un'impresa ne influenza la competitività. L'anzianità può rendere un'impresa più solida e ben strutturata, ma ciò può ostacolarne la crescita e le prestazioni.

L'età di un'impresa può alimentare l'inerzia organizzativa; i vari livelli di burocrazia impediscono alle imprese più anziane di rispondere tempestivamente ai cambiamenti delle condizioni esterne del mercato di riferimento.

Terzo, l'istruzione e la formazione dei proprietari-manager sono elementi fondamentali per il potenziale sviluppo delle capacità imprenditoriali, influiscono positivamente sulle prestazioni aziendali e ne migliorano i guadagni futuri.

Proprietari-manager altamente istruiti contribuiscono alla redditività ed alla crescita dell'impresa, poiché l'istruzione aumenta la consapevolezza dei livelli di rischio degli affari e la loro adattabilità alle circostanze mutevoli⁴. I proprietari-manager istruiti intuiscono più facilmente opportunità di *creative disruption* nel mercato, che possono generare profitti straordinari.

Assumere dei manager o dipendenti che abbiano delle competenze specifiche, piuttosto che far ricoprire ruoli aziendali a soggetti in virtù di legami di parentela, è un elemento critico nell'analisi delle imprese familiari. Solo se l'impresa familiare riuscirà a superare questa barriera, avrà delle risorse umane uniche e specializzate.

In quarto luogo, il territorio può influenzare significativamente la performance delle imprese, specialmente di quelle familiari, poiché hanno un legame forte con le proprie origini.

Le configurazioni politiche, economiche, culturali e sociali dei diversi luoghi offrono diverse opportunità e sfide per le imprese. Un ambiente "ricco" presenta opportunità e benefici economici grazie a un accesso facilitato alla conoscenza, all'informazione, alla comunicazione, al commercio ed alla finanza. L'accesso alla conoscenza ed alle informazioni in una posizione geografica altamente avanzata e industrializzata aumenta il vantaggio competitivo dell'azienda e contribuisce positivamente alle sue prestazioni.

⁴ Kangasharju, Aki, and Sari Pekkala. "The role of education in self-employment success in Finland." *Growth and change* 33.2 (2002): 216-237.

Infine, le industrie, in cui le aziende operano, sperimentano condizioni tecnologiche e di mercato divergenti che possono, a loro volta, supportare o ostacolare le attività di innovazione di un'impresa e portare a differenze nella crescita e nella redditività⁵.

La struttura e la concorrenza di un settore determinano le opzioni strategiche dell'azienda con implicazioni sulle prestazioni, dettando le regole e innescando meccanismi di mercato peculiari.

Le imprese familiari devono conoscere in modo capillare l'industria in cui operano, essere pronte ai cambiamenti dettati dall'esterno e saper sfruttare le opportunità, senza rimanere ancorate alla visione del fondatore.

Dopo aver analizzato il contesto di riferimento sarà più facile comprendere gli studi dei vari autori che hanno approfondito questa categoria di imprese.

L'elaborato sarà costituito da una prima parte, in cui è stata esaminata la categoria delle imprese familiari, descrivendone i processi interni e le strategie, sempre con l'obiettivo di comprendere come questi elementi influiscono sulla performance, senza far mancare degli spunti di riflessione utili per chi opera nel settore.

Nella letteratura, ancora oggi, non esiste una definizione unica di *family business*, diverse discipline hanno contribuito ad approfondire la conoscenza di questa categoria di imprese, ma senza una visione univoca, ciò ha portato a studi che si limitano ad analizzare le caratteristiche aziendali senza collegare quest'ultime alla performance o al successo, come accennato in precedenza.

Partendo da queste mancanze, Habbershon, ha dato un contributo fondamentale alla letteratura, utilizzando la *Resource Based View*.

Ha ricercato un collegamento diretto tra le peculiarità distintive di un'impresa familiare e la loro performance, colmando questa mancanza della letteratura, ma, anche, sviluppando un modello che può essere d'aiuto nella pratica aziendale.

Ha approfondito le affermazioni positive riguardanti le risorse e le capacità possedute dalle imprese familiari, che definivano quest'ultime come più di successo o profittevoli, rispetto alle non familiari; analizzando ogni risorsa singolarmente, si è interrogato su quale vantaggio competitivo questa possa apportare all'impresa, quindi, se contribuisse effettivamente al successo aziendale e che tipo di strategie è meglio implementare per sfruttarne il potenziale.

Parlando di risorse, nel contesto delle imprese familiari, è inevitabile parlare del concetto di "familiness".

La *familiness* è l'insieme di risorse uniche e inimitabili, che contraddistinguono i business familiari e deriva dall'interazione di tre elementi centrali nella vita di questo tipo di aziende: la famiglia, l'attività d'impresa e gli individui che prendono parte a quest'ultima.

I valori, la cultura, le pratiche diffuse nell'impresa familiare creano un fascio di risorse definite *idiosincratiche*, perché uniche e non replicabili dalle concorrenti.

Tra le risorse intangibili, abbiamo analizzato una delle più significative ovvero la reputazione, un asset fondamentale per il successo dell'impresa.

⁵ Cassiman, Bruno, and Reinhilde Veugelers. "In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition" *Management science* 52.1 (2006): 68-82.

Tramite lo *storytelling*, l'impresa può comunicare un'immagine di sé, sia internamente, che esternamente, facendo leva sulla "*natura familiare*" del business. Costruendo una *family brand identity* forte, l'impresa risulterà più affidabile agli occhi degli stakeholder, e ciò porterà ad ottenere numerosi vantaggi competitivi.

Ma, allo stesso tempo, la reputazione può trasformarsi in *liability* se le pratiche aziendali o eventi passati appartenenti alla storia familiare, hanno creato un'immagine negativa di quest'ultima e hanno fatto sì che il loro nome sia simbolo di poca affidabilità o di valori non condivisibili.

Inoltre, ho approfondito la teoria dell'agenzia all'interno dei business familiari: in letteratura troviamo diversi autori che concordano sulla mancanza, quasi totale, di problemi e costi di agenzia. Questo perché, nelle imprese familiari, i sentimenti più comuni sono quelli dell'altruismo e della fiducia tra proprietà e collaboratori, che per la maggior parte, vengono assunti tramite la rete familiare e di conoscenze del proprietario/fondatore.

Quindi questi elementi, inizialmente, sono positivi e creano un ambiente di fiducia, l'azienda è come una sorta di comunità, dove si cerca di dare il massimo, affinché l'impresa abbia successo.

Ma, i problemi sorgono, poi, quando l'impresa inizia a crescere, ad avere una domanda più numerosa ed esigente e necessita di lavoratori maggiormente qualificati, con capacità tecniche ed un approccio professionale rispetto al ruolo che ricoprono.

Proprio in questa fase, la mancanza di una struttura solida provoca la nascita, nelle imprese familiari, dei problemi e dei costi di agenzia. Infatti, in quelle *family firms* dove i sistemi di controllo o i programmi di incentivazione sono assenti, si iniziano ad osservare i fenomeni della selezione avversa e dell'azzardo morale.

Quindi, ciò che Habbershon è riuscito a mettere in evidenza, è che non è possibile stabilire in modo univoco se le imprese familiari incorrano, o meno, in problemi di agenzia durante il loro operato, senza prima aver analizzato il contesto e la fase di vita dell'impresa.

Ciò che emerge dalla letteratura è che l'altruismo e la fiducia sono risorse fondamentali nelle imprese familiari, perché permettono di evitare i problemi ed i costi di agenzia e, quindi, contribuiscono ad una migliore performance aziendale.

Habbershon, collegando la *Resource Based View* alla teoria dell'agenzia, mette in evidenza come queste risorse possono portare ad un vantaggio competitivo per l'impresa, ma affinché siano *asset* positivi e contribuiscono alla *familiarità distintiva*, è necessario che tutta l'impresa ne sia permeata, senza squilibri.

Infine, ho affrontato il tema dell'innovazione nelle imprese familiari.

La letteratura è concorde riguardo al fatto che le imprese familiari sono più restie ad innovare, perché più conservatrici e legate alla figura del proprietario/fondatore. Quest'ultimo tende ad accentrare i vari processi e vedrà l'innovazione come molto rischiosa, poiché in caso di insuccesso ne risponderebbe il patrimonio dell'impresa familiare, che viene considerato come un'estensione della famiglia stessa.

Inoltre, in caso di investimenti fallimentari, il fondatore vedrebbe sfumare l'idea di trasferire l'impresa alle generazioni successive. Questa è una grande preoccupazione del fondatore, perché, come vedremo, è uno degli obiettivi primari.

Per ultimo, ho discusso come mai diversi autori affermano che la propensione al rischio influisca in modo negativo sulla performance delle imprese familiari.

Nella seconda parte della tesi, ho preso spunto dal modello di Grant, adattato da Habbershon, per svolgere un'analisi quantitativa di dati raccolti all'interno di un'impresa familiare del settore dell'ospitalità; ho intervistato i manager, i direttori ed executive di questa impresa che opera nel settore alberghiero, chiedendo di esprimere la loro opinione su quanto ogni risorsa o capacità o strategia, implementata nell'azienda, contribuisca ad ottenere un vantaggio in termini di performance. L'obiettivo è comprendere se l'impresa in questione gode del "vantaggio familiare". Poi, infine, ho discusso i risultati nell'ottica della teoria economico-aziendale descritta nella prima parte dell'elaborato.

II CAPITOLO – Review della letteratura

2.1.1 I vantaggi delle imprese familiari

È un dato di fatto che la maggior parte delle società nel mondo sono sotto il controllo o l'influenza notevole di un singolo azionista, tipicamente il fondatore, spesso assieme alla sua famiglia. Tali società vengono denominate "imprese familiari"⁶, comprendono la maggioranza di società quotate in borsa e, naturalmente, la maggior parte delle società private.

Tramite uno studio sulla proprietà aziendale, che considera i titolari del capitale e dei diritti di voto delle 20 maggiori società quotate in borsa nel 1999 in ciascuna delle 27 economie più ricche, *La Porta* ed altri autori hanno scoperto che il 30% di queste imprese sono controllate da famiglie. Considerando, in aggiunta, dieci aziende più piccole, in ciascuno di questi Paesi, la percentuale di imprese a controllo familiare sale al 53%.

Nonostante la loro schiacciante prevalenza, il ruolo importante di queste imprese come grandi operatori economici e le sue implicazioni per le politiche pubbliche iniziarono a diventare più riconosciute solo due decenni fa, quando gli studi di *La Porta*, ed altri successivi, hanno fornito una rigorosa evidenza empirica della loro prevalenza su altre forme di proprietà in tutto il mondo.

Questa evidenza è stata completata dalla constatazione che queste imprese differiscono sistematicamente dalle altre nel loro comportamento e nella performance finanziaria, per questo interessano molto, proprio per le loro peculiarità.

Prima che questi documenti fossero pubblicati, gli studi sulle imprese familiari erano percepiti come un argomento di nicchia, che interessava solo un piccolo gruppo di stakeholder e di ricercatori.

Come ha sottolineato *Wortman* (1994), non esiste un paradigma unificante per la ricerca nel campo degli studi sull'impresa familiare. Studiosi formati in tanti campi differenti come sociologia, diritto, comportamento organizzativo, gestione strategica e numerose altre discipline hanno condotto alcune ricerche sulle imprese familiari.

I vari approcci utilizzati hanno aggiunto complessità all'argomento, ma la mancanza di una struttura coesa e di una metodologia unificata ha ostacolato il progresso nella comprensione più profonda delle imprese familiari.

La ricerca è piena di valutazioni positive, gli autori concordano sul fatto che le imprese familiari hanno vantaggi di performance rispetto ai business non familiari. In generale, hanno maggiori probabilità di successo rispetto a qualsiasi altro tipo di attività, con un vantaggio competitivo senza precedenti⁷ che incarna le pratiche di gestione ed i valori aziendali necessari per la competitività⁸.

Le aziende familiari sono state descritte come aziende dotate di un ambiente di lavoro unico, che promuove un orientamento "comunitario" e ispira una maggiore cura e lealtà dei dipendenti⁹. Si afferma che abbiano la capacità di tirare fuori il meglio dai loro lavoratori¹⁰, hanno pratiche di lavoro più flessibili¹¹, hanno minori costi di reclutamento, minori costi delle risorse umane e sono più efficaci di altre aziende in attività ad alta intensità di lavoro¹².

6 Burkart, Mike, Fausto Panunzi, and Andrei Shleifer. "Family firms." *The journal of finance* 58.5 (2003) 2167-2201.

7 Brokaw, Leslie. "Why family businesses are best." *Inc.* 14.3 (1992): 72-79.

8 Aronoff, Craig E., Joseph H. Astrachan, and John L. Ward. "Family business sourcebook II. Marietta." GA: Business Owner Resources (1996): 559.

9 Ward, John L. "The special role of strategic planning for family businesses." *Family business review* 1.2 (1988): 105-117.

10 Moscatello, L., "The Pitcairns Want You, Family." *Business Magazine*, (1990), 3-15.

11 Goffee, Robert, and Richard Scase. "Proprietorial control in family firms: some functions of 'quasi-organic' management systems." *Journal of management studies* 22.1 (1985): 53-68.

12 Levering, R., & Moskowitz, M. (1993). "The ten best companies to work for in America." *Business and Society Review*, 85(1), 26-38.

I membri della famiglia sono stati descritti anche come più produttivi dei dipendenti non familiari¹³. Hanno un “linguaggio familiare” ovvero una comunicazione più efficiente e maggiore privacy nello scambio di informazioni.

Nel complesso, le imprese familiari hanno costi di transazione inferiori¹⁴, una reputazione più affidabile¹⁵, canali decisionali informali ed efficienti, una struttura organizzativa meno rigida, e minori costi di monitoraggio e controllo. Il processo decisionale tende ad essere centralizzato tra i membri più alti della famiglia, il che riduce i costi e aumenta la flessibilità dell'azienda¹⁶.

Le imprese familiari sono più creative perché la strategia tende ad essere più personalizzata e, i proprietari, sono meno propensi a rivolgersi ai tecnocrati per risolvere i loro problemi¹⁷; inoltre, che le imprese familiari si impegnano maggiormente nelle loro missioni, abbiano più capacità di autoanalisi e meno politiche manageriali¹⁸. Tendono a enfatizzare i valori personali e familiari rispetto ai valori aziendali e sono noti per la loro integrità e impegno nelle relazioni¹⁹.

Le percezioni positive dei clienti sulla proprietà familiare e le interazioni commerciali, basate sulle relazioni stabilite da chi è interno all'organizzazione creano efficienze per gli stakeholder²⁰.

Secondo quanto sostenuto, la reputazione della famiglia e le relazioni con fornitori, clienti e altri stakeholder esterni sono più forti e più cariche di valore²¹. C'è un vantaggio dei clienti nell'avere un rapporto diretto con la famiglia responsabile e conoscere la persona che dà il nome alla società²².

Si afferma che gli obiettivi familiari e le strategie aziendali siano inseparabili, creando una strategia di lungo periodo più unificata e un maggior impegno profuso al fine di realizzarla²³.

Le imprese familiari sono riconosciute come più reattive ai cambiamenti nell'ambiente imprenditoriale²⁴ e, di conseguenza, hanno meno interdipendenza con il macro ambiente e sono meno suscettibili di flessioni negative²⁵.

Si dice anche che le imprese familiari abbiano un vantaggio strategico perché i loro concorrenti non hanno accesso alle informazioni sulle loro operazioni o condizioni finanziarie²⁶.

Per quanto riguarda la performance finanziaria, le aziende familiari sono state descritte come dotate di capitale “*paziente*”²⁷ con la capacità di investire in opportunità di rendimento a lungo termine piuttosto che con rendimento trimestrale²⁸. Inoltre, pongono l'accento sul potenziale di crescita dell'azienda rispetto alla crescita del profitto a breve termine²⁹.

¹³ Rosenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). “The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face”. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁴ Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). “Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?” *Family Business Review*, 8(2), 121–130.

¹⁵ Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). “Bivalent attributes of the family firm.” *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

¹⁶ Goffee, R., & Scase, R. (1985). “Proprietorial control in family firms: Some functions of ‘quasi-organic’ management systems.” *Journal of Management Studies*, 22(1), 53–68.

¹⁷ Pervin, A. (1997). “A conversation with Henry Mintzberg.” *Family Business Review*, 10(2), 185–198.

¹⁸ Moscatello, L. (1990). “The Pitcairns want you.” *Family Business Magazine*, February.

¹⁹ Lyman, A. R. (1991). “Customer service: Does family ownership make a difference?” *Family Business Review*, 4(3), 303–324.

²⁰ Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). “Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?” *Family Business Review*, 8(2), 121–130.

²¹ Lyman, A. R. (1991). “Customer service: Does family ownership make a difference?” *Family Business Review*, 4(3), 303–324.

²² Brokaw, L. (1992). “Why family businesses are best.” *Inc.*, 14(3), 72–81.

²³ Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1994). “Set policies to solve future problems.” *Nation's Business*, 82(7), 70–71.

²⁴ Dreux, D. R. (1990). “Financing family business: Alternatives to selling out or going public.” *Family Business Review*, 3(3), 225–243.

²⁵ Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). “Are family businesses really different? European experiences from STRATOS.” *Family Business Review*, 4(2), 149–160.

²⁶ Johnson, S. C. (1990). “Why we'll never go public.” *Family Business*, 1(4), 16–21.

²⁷ de Visscher, F. M., Aronoff, C. F., & Ward, J. L. (1995). “Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business.” *Family Business Leadership Series*. Marietta, GA: Business Owner Resources.

²⁸ Dreux, D. R. (1990). “Financing family business: Alternatives to selling out or going public.” *Family Business Review*, 3(3), 225–243.

²⁹ Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). “Are family businesses really different? European experiences from STRATOS.” *Family Business Review*, 4(2), 149–160.

A causa della loro visione di lungo periodo, si dice che le imprese familiari siano meno reattive ai cicli economici³⁰ ed abbiano un costo del capitale inferiore³¹. Inoltre, le imprese familiari hanno mostrato livelli di debito/patrimonio netto più bassi³² ed apportano un ritorno migliore all'investimento originale. Ciò suggerisce una struttura del capitale meglio gestita e un'allocazione più efficiente delle risorse³³. Pochi potrebbero discutere sulla natura durevole delle imprese familiari, che è stata confermata nella letteratura economica, dall'analisi dei loro vantaggi competitivi e dall'evidenza empirica, oggetto di discussione negli ambienti economici e accademici.

2.1.2 Risorse e performance nelle imprese familiari: La resource based view

Come abbiamo visto, la letteratura è piena di descrizioni aneddotiche delle caratteristiche e dei processi delle imprese familiari, riguardanti come questa unicità, che le contraddistingue, può portare ad un vantaggio competitivo.

Ma, con poche eccezioni, queste affermazioni non collegano direttamente le peculiarità delle imprese a controllo familiare alle variabili di performance dell'impresa.

Infatti, durante gli anni '80, i principali sviluppi nell'analisi della strategia si sono concentrati sul legame tra strategia ed ambiente esterno, come, ad esempio, l'analisi di Porter della struttura del settore e del posizionamento competitivo. Al contrario, il legame tra strategia, risorse, competenze e vantaggio competitivo dell'impresa non è stato oggetto di tanti studi.

Ciò che Habbershon cerca di fare è trovare un collegamento diretto tra gli aspetti caratterizzanti un'impresa familiare e la loro performance.

Utilizza la *Resource Based View* poiché sintetizza in modo univoco molti altri approcci e fornisce una struttura destinata a collegare le caratteristiche dell'attività aziendale ai risultati delle prestazioni.

La *RBV* è un modello teorico consolidato, finalizzato all'analisi dei processi aziendali, degli *asset*, della strategia, della performance e del vantaggio competitivo, offre ai ricercatori un mezzo per analizzare l'impresa partendo dagli aspetti fondamentali dell'attività³⁴.

È una metodologia che può rivelarsi molto utile se applicata ad un'impresa a conduzione familiare, poiché quest'ultima è caratterizzata naturalmente da risorse complesse, che devono essere isolate e, successivamente, studiate, per capire se sono responsabili della buona performance aziendale.

La *RBV* afferma che le imprese sono eterogenee e che è l'insieme delle risorse proprie e inimitabili, a volte intangibili, che risiedono nell'impresa, che dà, a quest'ultima, un'opportunità di vantaggio competitivo e prestazioni superiori.

Ciò significa che le imprese, all'interno di un settore, non sono considerate identiche tra loro in termini di risorse strategicamente rilevanti e che questi aspetti eterogenei possono contenere un potenziale vantaggio.

Inoltre, alcune risorse di una particolare azienda non possono essere scambiate facilmente sul mercato, ciò le rende uniche e inimitabili. Le imprese sono in grado di sostenere il proprio vantaggio per periodi di tempo imprecisati, grazie alla natura inimitabile delle proprie risorse.

³⁰ Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: Special challenges and best practices." *Family Business Review*, 10(4), 323–337.

³¹ Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?" *Family Business Review*, 8(2), 121–130.

³² Dreux, D. R. (1990). "Financing family business: Alternatives to selling out or going public." *Family Business Review*, 3(3), 225–243.

³³ Monsen, J. R. (1969). "Ownership and management: The effect of separation on performance." *Business Horizons*, 12(4), 46–52.

³⁴ Habbershon, Timothy G., and Mary L. Williams. "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms." *Family business review* 12.1 (1999): 1-25.

La *Resource Based View* suggerisce che potrebbe essere più appropriato pensare alle aziende come in possesso di diverse combinazioni o livelli di risorse e capacità³⁵.

Le “risorse” includono: risorse sia fisiche, che immateriali, abilità individuali ed aziendali, processi organizzativi, attributi aziendali, informazioni, conoscenze e simili.

Le “capacità” sono, invece, fenomeni organizzativi, sociali e individuali all'interno delle aziende.

Il pacchetto di risorse e competenze che caratterizzano l'impresa è specifico, perché non esistono altre aziende che hanno lo stesso insieme di esperienze, di beni e competenze. E di conseguenza non avranno mai la stessa cultura organizzativa e lo stesso approccio nella risoluzione delle problematiche aziendali. Le risorse vengono definite idiosincratiche³⁶ per sottolineare il carattere proprio di un'impresa e la sostanziale differenza con qualsiasi altra.

La *RBV* si sforza di comprendere meglio il ruolo, nella creazione di vantaggi competitivi duraturi, di queste risorse aziendali *idiosincratiche* e ancorate all'attività d'impresa.

Ovviamente non tutte le risorse aziendali forniscono alle aziende un vantaggio competitivo duraturo.

La *RBV* afferma che una risorsa deve avere specifici attributi per trarne vantaggio.

Barney (1991) ha identificato quattro di questi attributi: deve essere preziosa, rara, inimitabile e insostituibile.

Habbershon afferma che le aziende familiari hanno, indubbiamente, caratteristiche uniche e queste caratteristiche svolgono un ruolo di primaria importanza nelle economie mondiali e, in qualche modo, la loro unicità contribuisce alla loro importanza.

Il problema sta nel valutarne l'unicità e nel legarla ad un vantaggio di mercato.

La *RBV* del vantaggio competitivo, poiché esamina i collegamenti tra le caratteristiche interne di un'impresa e le prestazioni, offre l'opportunità di delineare più pienamente le capacità competitive delle aziende familiari.

Contrariamente all'approccio generico, viene valutato il potenziale delle risorse specifiche dell'impresa, il vantaggio competitivo sostenibile che può derivarne e l'appropriabilità dei risultati economici. Le strategie per sfruttare le risorse e le capacità di una data azienda sono identificate e valutate in base ai risultati di performance

2.1.3 La familiness

Nelle imprese familiari, le risorse immateriali rappresentano la “*familiness*”.

Habbershon and Williams (1999, p. 11) definiscono la familiness “as the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interactions between the family, its individual members and the business”³⁷.

³⁵ Hart, S., & Banbury, C. (1994). “How strategy-making processes can make a difference.” *Strategic Management*, 15(4), 251–269.

³⁶ Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). “Competing on resources: Strategy in the 1990s.” *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.

³⁷ Habbershon, Timothy G., and Mary L. Williams. “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms.” *Family business review* 12.1 (1999): 1-25.

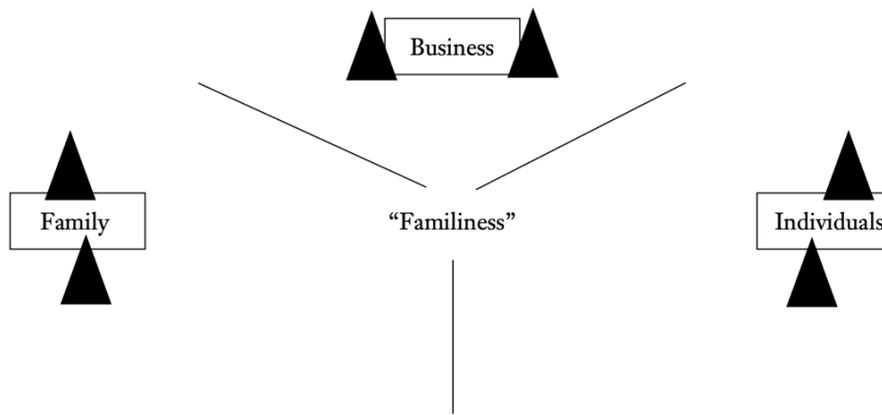


Figura 1: La *familianness*

Fonte: Timothy G. Habbershon, Mary L. Williams, 1999

La *familianness* è unica e inimitabile, perché è generata dall'interazione di tre entità, impossibili da replicare per nessun'altra azienda, proprio per questo è fonte di vantaggio competitivo.

Il contributo apportato dalla *familianness*, alla performance aziendale, deve essere approfondito, all'interno di ciascun *family business*, al fine di comprendere il vantaggio derivante dalla "natura familiare".

Le vicissitudini legate alla storia della famiglia imprenditoriale, danno origine a risorse intangibili e competenze proprie solo dell'impresa che le ha originate.

Alcuni elementi sono comuni a molte imprese familiari: l'informalità dei processi decisionali, la trasmissione attraverso le generazioni delle pratiche aziendali, il network familiare di supporto per la ricerca di potenziali clienti e collaboratori.

Un aspetto degno di nota, riguardante il vantaggio delle risorse, riscontrato nelle imprese familiari, è quello dell'"ambiguità causale".

"L'ambiguità causale esiste quando il legame tra le risorse controllate da un'impresa e il vantaggio competitivo sostenuto non è compreso o è compreso in modo imperfetto"³⁸

Né gli individui che fanno parte dell'impresa, né i competitor riescono a comprendere le fonti del vantaggio competitivo.

L'aspetto più importante, nell'ottica della performance, è che l'ambiguità causale scoraggia l'imitazione delle risorse e consente vantaggi competitivi sostenibili.

Inoltre, l'ambiguità causale coinvolge anche i membri interni all'azienda, cioè si verifica una situazione per cui i manager dell'impresa stessa non comprendono a fondo i legami tra le competenze aziendali e la performance.

Le fasi di vita dell'impresa in cui queste risorse "causalmente ambigue" vengono riconosciute come fonti di vantaggio competitivo, sono relative a cambiamenti profondi, come i passaggi generazionali o il cambio della proprietà. Ciò avviene perché con questi stravolgimenti l'azienda modifica il fascio di risorse idiosincratice, cioè le risorse intangibili che determinano la *familianness*.

Quando avvengono questi mutamenti, è inevitabile che determinino un cambiamento nelle capacità di performance dell'azienda.

³⁸ Barney, J. B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17: 99–120.

Anche capire quanto deve essere “rara” una risorsa è importante ai fini dell’analisi del vantaggio competitivo.

La definizione di Barney (1991) è la seguente “finchè il numero di imprese che possiedono una particolare risorsa preziosa (o un insieme di risorse preziose) è inferiore al numero di imprese necessarie per generare dinamiche di concorrenza perfetta in un settore, tale risorsa ha il potenziale per generare un vantaggio competitivo.”³⁹

Il modello della *RBV* di Grant (1991), come vedremo di seguito, indica che identificare le risorse e investire per incrementarle e rinnovarle è fondamentale ai fini della sostenibilità del vantaggio competitivo.

Nello specifico, la *familiness* di un'impresa dove risiede la natura familiare del vantaggio competitivo deve essere gestita e salvaguardata.

Permette di offrire un prodotto o servizio che non può essere replicato dai competitor, ed è il motivo per cui un cliente opta per l’offerta di quell’impresa, rispetto ad altre.

È necessario capire le fonti e gli antecedenti della “familiarità distintiva”, al fine di implementare delle strategie che la accrescano e la valorizzino. Altrimenti, la presenza familiare rischia di diventare dannosa per l’impresa. La sfida sta nel riuscire a definire i vantaggi familiari, che possono derivare dalla *familiness*, senza farla divenire un “ingombro”.

2.1.4 Modello di Grant, *familiness* e performance

L'applicazione della *RBV* alle imprese familiari suggerisce un nuovo percorso per la ricerca del vantaggio competitivo, anche al fine di trovare nuove applicazioni pratiche per le aziende.

Non è sufficiente confrontare genericamente le imprese familiari e non familiari in termini di performance o qualsiasi altra misura. Piuttosto, i fenomeni comportamentali e sociali strategicamente rilevanti all'interno di un'impresa devono essere designati come risorse, capacità e strategie in modo che le loro conseguenze competitive possano essere comprese alla luce del quadro strategico dell'azienda.

Il campo degli studi sulle imprese familiari ha ampie prove aneddotiche che suggeriscono che le imprese familiari sono diverse e che possono avere un vantaggio a causa del loro coinvolgimento familiare. Ciò che ora è necessario è un supporto empirico a queste affermazioni ed ulteriori ricerche sui legami tra le prestazioni e le risorse idiosincratiche che le imprese familiari possiedono.

Solo allora la ricerca sarà utile ai professionisti che si sforzano di assistere le aziende familiari.

³⁹ Barney J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

**Figure 1. A Resource-Based Approach to Strategy Analysis:
A Practical Framework**

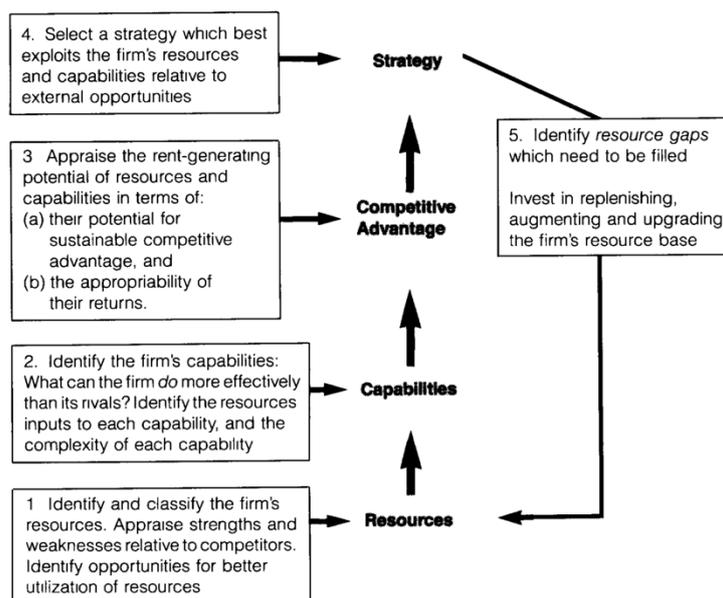


Figura 2: Il modello RBV di Grant
Fonte: Grant, 2001

Grant propone un *framework* nell'ambito della *Resource Based View* al fine di stabilire la pratica aziendale migliore per sfruttare il vantaggio competitivo delle risorse o capacità interne; il quadro organizzativo si articola in cinque fasi:

1. analisi delle risorse dell'impresa;
2. analisi delle capacità dell'impresa;
3. analisi del profitto potenziale delle risorse e delle capacità dell'impresa;
4. selezione di una strategia che sfrutti al meglio il potenziale delle risorse e delle capacità possedute dall'impresa;
5. estensione del pool di risorse e capacità laddove ci siano dei gap da colmare.

Una risorsa può essere classificata come rara e preziosa, se consente, all'impresa, di attuare strategie inimitabili, che ne migliorino la performance.

Quindi, solo dopo aver valutato il vantaggio competitivo effettivo o potenziale di una risorsa, è possibile implementare una strategia specifica che miri ad impiegare la risorsa o capacità al fine di creare e mantenere il vantaggio nel tempo.

Nel caso specifico dell'impresa familiare, questo modello consente al ricercatore di dimostrare chiaramente quando le risorse, generate dalla gestione familiare, rappresentano un elemento distintivo che crea valore e profitto.

Individuando il particolare vantaggio della risorsa si eliminano le generalizzazioni riguardo la definizione di impresa familiare; in questo modo solo a quelle imprese che soddisferanno le condizioni di ricerca verrà riconosciuto il potenziale tipicamente attribuito alle imprese familiari. Inoltre, il modello fornisce un quadro teorico per discutere le condizioni in cui un'impresa può implementare una determinata strategia che sfrutta la risorsa o capacità vantaggiosa e stabilisce chiare misure di performance, per dimostrare il vantaggio.

Un'evoluzione del modello di Grant è stata sviluppata da Habbershon (1999), che specificatamente nell'ambito delle imprese familiari, ha creato una versione adattata, considerando la "familiness", cioè l'insieme di risorse intangibili che indentificano una determinata impresa familiare.

Secondo Habbershon, indagare le fonti della performance significa individuare la *familiness* e comprendere come può essere integrata nelle strategie dell'impresa, senza limitarsi alla valutazione del vantaggio competitivo che può apportare.

Habbershon associa a ciascuna di queste risorse, dopo averle identificate nell'ambito delle imprese familiari, una strategia potenziale da implementare per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Nel dettaglio, il procedimento che segue Habbershon è il seguente:

- In primo luogo, definisce gli input familiari sistemici, cioè crea un modello che comprende credenze, pratiche, politiche, filosofie, dottrine ed altri aspetti dell'impresa, che sono gli input del fascio *idiosincratico* di risorse.
- In secondo luogo, bisogna capire come questi input influenzano le quattro categorie di risorse (fisiche, umane, organizzative e di processo), che, assieme agli input iniziali, sui quali l'azienda si fonda, creano la *familiness*.
- Terzo, analizza e confronta le capacità dell'impresa con le risorse familiari. Questo inizia a mostrare all'azienda come la loro *familiness* si traduce in potenziale finalizzato alla creazione del vantaggio competitivo.
- Quarto, valuta le capacità alla luce dell'ambiente competitivo esterno per capire come l'impresa, tramite strategie, può ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.
- In quinto luogo, controlla che le strategie intraprese dall'impresa possano essere applicabili considerando il contesto in cui opera.
- Sesto, utilizzando varie forme di intervento sul processo decisionale (riunioni familiari, riunioni del *team* di gestione, facilitazione del consulente), le risorse familiari possono essere continuamente analizzate, al fine seguire il loro andamento e, eventualmente, essere rivalutate e integrate.

Seguire questo approccio fornisce un nuovo significato e un incentivo all'essere un'azienda con proprietà familiare.

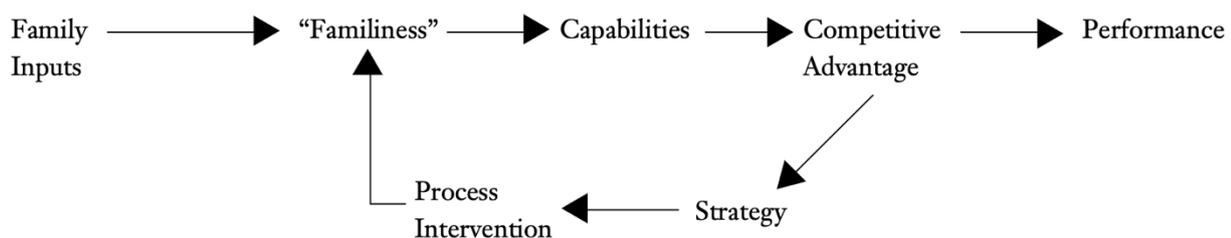


Figura 3: Il modello RBV di Habbershon
Fonte: Timothy G. Habbershon, Mary L. Williams, 1999

Il processo strategico sopra delineato può essere, sia un modello di ricerca, che di pratica; come modello di pratica, ciascuno dei passaggi può essere seguito sistematicamente come parte di un'attività

di pianificazione strategica e può essere utilizzato durante riunioni familiari, riunioni del team di gestione o altre situazioni di pianificazione del processo organizzativo.

2.2.1 La reputazione

Dopo aver definito il concetto di *familiness*, cerchiamo ora di capire quali sono le risorse che la rendono solida e di valore.

Non possiamo fare a meno, quindi, di parlare della “*reputazione*”, particolarmente importante nelle imprese familiari, proprio perchè l’immagine della famiglia fondatrice è costantemente associata all’attività di impresa. La reputazione è una risorsa intangibile e strategica, determinante per il successo delle imprese familiari, al pari della proprietà intellettuale e degli *asset* organizzativi⁴⁰.

La *family firm reputation* è legata alla storia e all’immagine della famiglia, è l’insieme delle percezioni sommate negli anni sul conto della famiglia.

Gli autori, Metallo e Gallucci in un articolo del 2013 “*Un’analisi del “family effect” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability?*” analizzano l’impresa familiare tramite la scomposizione in due modelli multidimensionali, derivanti dalla percezione globale degli stakeholder, ovvero il *sistema famiglia* ed il *sistema impresa*, per questo coesistono due reputazioni nell’impresa: “reputazione della famiglia” e “reputazione dell’impresa”.

Gli stakeholder della famiglia come amici, parenti, conoscenti, concittadini ecc. danno vita alla reputazione familiare, che si scompone in tre elementi⁴¹, che la influenzano: **la notorietà del nome della famiglia** (*family name*), **l’affidabilità**, cioè l’abilità nel creare un network familiare grazie alla condivisione degli stessi valori (*family social capital*), infine, **la differenziazione**, essere in possesso di risorse che si contraddistinguono per la loro unicità.

Se la reputazione familiare è positiva, la famiglia riesce ad essere trainante nell’attività di impresa e la *family reputation* diventa un *asset* fondamentale.

Analizzando i tre driver:

la notorietà del nome della famiglia crea dei vantaggi in termini di performance, se, la famiglia, è stata in grado di creare un’immagine positiva di sé, all’interno del contesto in cui opera, tramite la comunicazione di valori positivi.

Una notorietà positiva porterebbe a diversi vantaggi, ad esempio l’ottenimento facilitato di risorse, sia umane che economiche. Se invece la notorietà è stata acquisita ma partendo da narrazioni negative riguardanti la famiglia, ciò contribuirebbe in modo sfavorevole alla reputazione, non risultando affidabili agli occhi degli stakeholder.

Se la famiglia gode di un’ottima reputazione sociale, il nome della stessa può essere ben sfruttato, in modo tale che l’immagine dell’impresa familiare, agli occhi degli stakeholder, risenta fortemente della credibilità della famiglia proprietaria⁴².

⁴⁰ Metallo Gerardino, and Carmen Gallucci. “Un’analisi del “family effect” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability (An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?).” *Sinergie Italian Journal of Management* 31May-Aug (2013): 211-236.

⁴¹ Metallo Gerardino, and Carmen Gallucci. “Un’analisi del “family effect” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability (An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?).” *Sinergie Italian Journal of Management* 31May-Aug (2013): 211-236.

⁴² Corbetta G., 2010 “Le aziende familiari”, Egea, Milano.

Il secondo driver è l'**affidabilità**, ovvero la capacità di saper suscitare fiducia e di riuscire a instaurare relazioni forti nel contesto in cui opera.

Questo driver risente degli episodi che hanno contrassegnato il cammino della famiglia imprenditoriale.

Per avere relazioni di successo e durature è fondamentale partire da una buona affidabilità.

Una famiglia è inevitabilmente legata agli eventi che caratterizzano la sua storia: i valori e le credenze che fanno parte del suo percorso familiare, anche se antecedenti all'attività imprenditoriale, creano un'immagine che sarà per sempre associata alla famiglia ed anche al suo business.

I conoscenti della famiglia sono principalmente i concittadini e persone operanti nello stesso settore e nello stesso territorio. Pertanto, il radicamento territoriale ha un ruolo fondamentale, è il punto di partenza dell'azienda, conferisce alla famiglia un insieme di valori ed è il primo luogo dove si crea un'immagine di sé. Il legame con il territorio può arricchire l'impresa, tramite nuove risorse tangibili ed intangibili.

Le famiglie possono creare un legame particolare, forte e proficuo con la comunità locale della terra d'origine. L'inclusione delle comunità locali nel progetto imprenditoriale può essere una delle strategie per accrescere l'affidabilità e quindi migliorare la reputazione.

Quando un progetto imprenditoriale ha successo, il territorio accrescerà la sua notorietà e il network con le comunità locali diventa parte del vantaggio che la presenza familiare conferisce all'impresa.

Il terzo driver è la **differenziazione**, strettamente correlata al tema della formazione del capitale umano.

I fondatori dell'impresa familiare hanno a cuore il loro business e, per questo, cercano di formare i propri successori, affinché i valori e la missione che hanno dato origine all'attività di impresa, vengano tramandati e continuino ad essere presenti nell'impresa.

Quindi, la formazione non è solo di tipo professionale, ma, anche, finalizzata alla comprensione della cultura organizzativa, proprio perché il buon funzionamento dipende anche dalla partecipazione di ogni componente della famiglia alla vita d'impresa, con l'obiettivo di innalzare ad *asset* la reputazione familiare.

La differenziazione consiste, quindi, nel formare gli individui che prendono parte all'impresa, affinché comprendano che gli interessi imprenditoriali sono maggiormente rilevanti rispetto a quelli personali/familiari, e, affinché, comprendano quali sono i valori e la missione che guidano l'impresa.

Invece, per quanto riguarda la reputazione dell'impresa, la letteratura è divisa e troviamo diversi approcci che tentano di dare una definizione di *corporate reputation*.

Troviamo la definizione di Fombrun e Rindova (1996): "la reputazione dell'impresa è una rappresentazione collettiva delle azioni passate di un'impresa; la reputazione positiva simboleggia la capacità dell'azienda di fornire risultati apprezzati dagli stakeholder; tiene conto dell'importanza assunta dall'impresa sia internamente con i dipendenti che esternamente con i suoi stakeholder, sia nei suoi ambienti competitivi che istituzionali".

Anche in questo caso, l'approccio ottimale per analizzare la relazione tra reputazione *corporate* e creazione di valore è quello basato sulle risorse, poiché riesce a trovare un collegamento tra un elemento caratterizzante e la performance. La *resource based view* conferisce alla reputazione d'impresa la funzione di risorsa immateriale, fonte di miglioramenti in termini di performance che, agli occhi dei clienti, distingue l'impresa dai competitor.

È un *asset* intangibile e prezioso, che deve essere gestito nel modo giusto, affinché in futuro non si trasformi in una *liability*⁴³.

Il fatto che un'impresa sia affidabile e, quindi, abbia una buona reputazione, aiuta l'impresa nelle relazioni con i fornitori e, anche, a reperire risorse sul mercato del lavoro.

Permette di acquisire materie prime a un prezzo più competitivo e di stabilire dei rapporti solidi con i fornitori, questo limita l'ingresso di nuovi competitor nel mercato di riferimento, in sintesi genera un vantaggio competitivo.

La buona reputazione aziendale permette di godere di vantaggi in termini di costi, grazie alla posizione raggiunta⁴⁴; le reputazioni positive attirano gli investitori e riducono il costo del capitale; l'impresa può accedere a reti di fornitori con cui costruire alleanze strategiche, stabilire degli accordi e contratti vantaggiosi.

Al fine di poter ottenere questo vantaggio in termini di costi, le imprese devono stabilire delle strategie, anche in termini di comunicazione, per aumentare il passaparola positivo sul proprio conto.

Caves e Porter hanno messo in evidenza come una buona reputazione possa fortificare le "barriere all'entrata", ostacolando l'ingresso di potenziali competitor, in mercati dove ci sono già delle aziende con reputazione solida e possa destabilizzare le imprese concorrenti nelle scelte delle strategie competitive.

Gli elementi che determinano la reputazione aziendale sono stati descritti da Harris e Fombrun⁴⁵ (Figura 4): a sinistra troviamo i *driver* che la determinano, mentre a destra gli indicatori da associare al fine di quantificare i driver della reputazione.

Le valutazioni relative ai 20 attributi determinano il quoziente di reputazione dell'azienda.

PILASTRI	INDICATORI ASSOCIATI
Richiamo emotivo	Ammirazione - Fiducia - Piacevolezza
Performance reddituale e finanziaria	Alta profittabilità - Buone prospettive di crescita futura - Alte performance nei confronti dei concorrenti - Bassi rischi sugli investimenti
Vision & leadership	Eccellenza della leadership - Chiara visione per il futuro - Capacità di sfruttare le opportunità di mercato
Responsabilità sociale	Impegno verso le cause sociali - Responsabilità ambientale - Buoni rapporti con le comunità locali
Ambiente di lavoro	Qualità e benessere - Professionalità dei dipendenti - Buona politica remunerativa
Prodotti e servizi	Qualità - Innovazione - Convenienza (buon rapporto qualità/prezzo) - Affidabilità

Figura 4: Corporate reputation
Fonte: Gallucci e Metallo (2013)

⁴³ Louisot, Jean-Paul, and Christophe Girardet. "Managing risk to reputation—a model to monitor the key drivers. A key to long term solvency for insurance and reinsurance companies." International Journal of Banking, Accounting and Finance 4.1 (2012): 4-47.

⁴⁴ Fombrun, Charles, and Mark Shanley. "What's in a name? Reputation building and corporate strategy." Academy of management Journal 33.2 (1990): 233-258.

⁴⁵ Fombrun, Charles J., Naomi A. Gardberg, and Joy M. Sever. "The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation." Journal of brand management 7.4 (2000): 241-255.

Gli stakeholder dell'impresa assegnano dei punteggi, su un intervallo di valori (scala di Likert), agli indicatori dei *driver* reputazionali, successivamente, i risultati sono attentamente ponderati.

Se entrambe, impresa e famiglia, godono di buona reputazione, basterà riuscire a mantenere entrambe le reputazioni alte, proseguendo con le strategie implementate fino a quel momento, ad esempio relative alla comunicazione.

Invece, posizioni intermedie sono quelle dove la reputazione è medio alta, il management dovrà agire al fine di tutelare e migliorare entrambe le reputazioni, facendo leva sui punteggi registrati dai pilastri del quoziente di reputazione; in altre parole, capire quali sono gli aspetti trainanti e far leva su quelli. Se, invece, sia la famiglia che l'impresa hanno una reputazione piuttosto bassa, a lungo andare il capitale reputazionale verrà distrutto completamente.

La *governance* dovrà mettere in atto una strategia di riposizionamento del business, rivedendo il processo di costruzione della propria identità e puntando di più sulla reputazione corporate, svincolando l'attività di impresa dalla personalità della famiglia proprietaria.

Quindi occorre stabilire una strategia efficace e immediata, investendo sui processi di comunicazione e creazione di un'immagine forte.

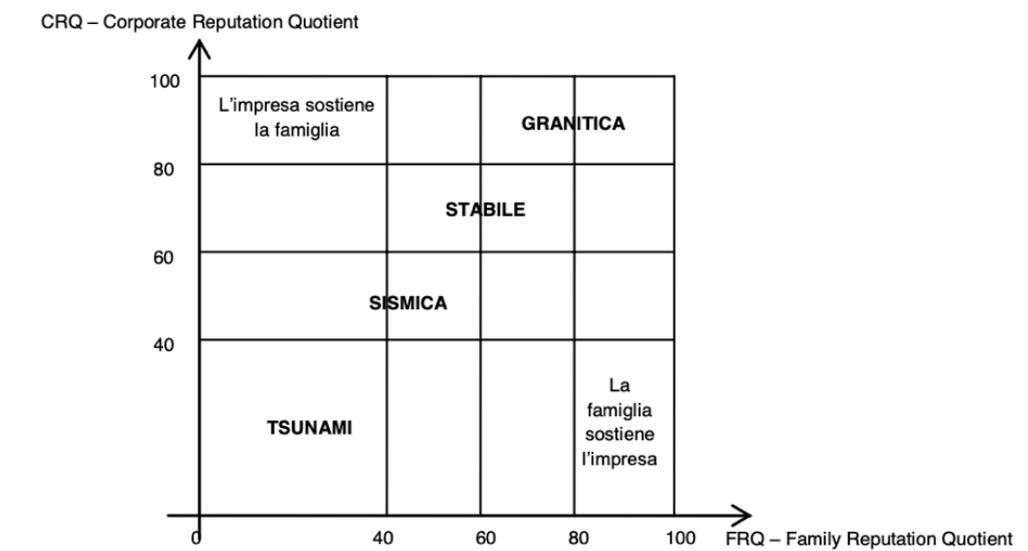


Figura 5: Family e corporate reputation quotient
Fonte: Metallo, Gallucci, 2013

In generale, possiamo concludere, che quando la componente familiare gode di una reputazione peggiore rispetto al *business*, è consigliabile svincolarsi dalla reputazione familiare, mantenendo distinte le due immagini, puntando sulle risorse e sulle capacità che accrescono il valore e promuovono un'immagine positiva per gli stakeholder, evitando il diffondersi di narrazioni negative sulla famiglia imprenditoriale.

Nella situazione contraria, quando l'impresa non gode di un'ottima reputazione ed è inaffidabile agli occhi degli stakeholder, la strategia consigliabile prevede di investire risorse sul *family brand*, quindi sulla famiglia, partendo dalla personalità della stessa per costruire l'immagine del business ovvero il *family branding*.

In questi casi ci si affida alla comunicazione, per portare all'esterno del contesto dell'impresa un'immagine forte e distintiva della famiglia imprenditoriale, che può trovare terreno fertile, ad esempio, nella rete relazionali che nel tempo ha costruito oppure nei valori di cui la famiglia è sostenitrice.

2.2.2 Le strategie comunicative

Quindi, nell'analisi di ciò che determina la performance delle imprese familiari, la reputazione svolge un ruolo per nulla secondario, sia sul fronte dell'attività di impresa sia sul fronte della famiglia imprenditoriale.

Fombrun e Rindova (2000) descrivono la reputazione aziendale come "l'insieme delle percezioni aggregate sulle caratteristiche salienti delle imprese"⁴⁶.

È immediato per il management, pensare a delle strategie di comunicazione, per accrescere il valore di questa risorsa. L'immagine dell'impresa è ciò che viene comunicato al di fuori, tramite la narrazione⁴⁷, ma ha origini interne all'impresa, come vedremo.

Il concetto di *Corporate storytelling* può essere espresso secondo la seguente definizione:

"[...] la narrazione del funzionamento di un'impresa in termini di missione e moralità, crea un collegamento emozionale con gli stakeholder chiave che aiuteranno a favorirne la fiducia e il supporto"⁴⁸.

Narrare la personalità e il progetto c'è dietro alla *family firm*, contribuisce a rafforzare l'identità dell'impresa ed il senso di comunità tra impresa e stakeholder.

I valori dell'impresa e della famiglia vengono comunicati all'esterno con lo *storytelling*, che suscita delle emozioni e crea un'immagine precisa nella mente degli stakeholder, avvicinandoli alla storia dell'impresa familiare.

Il rafforzamento dell'identità è finalizzato alla costruzione di una reputazione solida, nata dall'ammirazione e dalla fiducia che l'impresa è riuscita a conquistare da parte degli stakeholder.

La reputazione può essere definita come la stima generale che gli stakeholder, della famiglia e dell'impresa, hanno del family business.

Come si vede dal grafico, il processo di formazione della reputazione è di tipo circolare. Tramite lo *storytelling*, un'impresa proietta al di fuori i valori e la missione aziendale. In base a ciò che i soggetti interni ed esterni percepiscono, si creerà nel loro immaginario un ritratto dell'impresa.

Le rappresentazioni che i soggetti creano, con il passare del tempo, si traducono in giudizi e quindi in reputazione. Quest'ultima si rafforza con le interazioni tra i gruppi di stakeholder ed entrerà a far parte dell'immaginario collettivo.

Quindi, la reputazione è il risultato delle interazioni tra azienda e stakeholder, ma allo stesso tempo è il primo elemento dell'impresa con cui i nuovi soggetti si interfaceranno.

Anche se, negli anni, si susseguiranno narrazioni diverse, l'opinione degli stakeholder non sarà più modificabile, perché è ormai diffusa e radicata, soprattutto se l'idea, sul conto dell'impresa, è più negativa che positiva.

⁴⁶ MacMillan, Keith, et al. "Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors." *Corporate Reputation Review* 8.3 (2005): 214-232.

⁴⁷ Iannone B. (2009), *La corporate reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne, Roma.

⁴⁸ Dowling, G., 2006. *Communicating Corporate Reputation through Stories*. *California Management Review*. 49(1) pp. 82-100

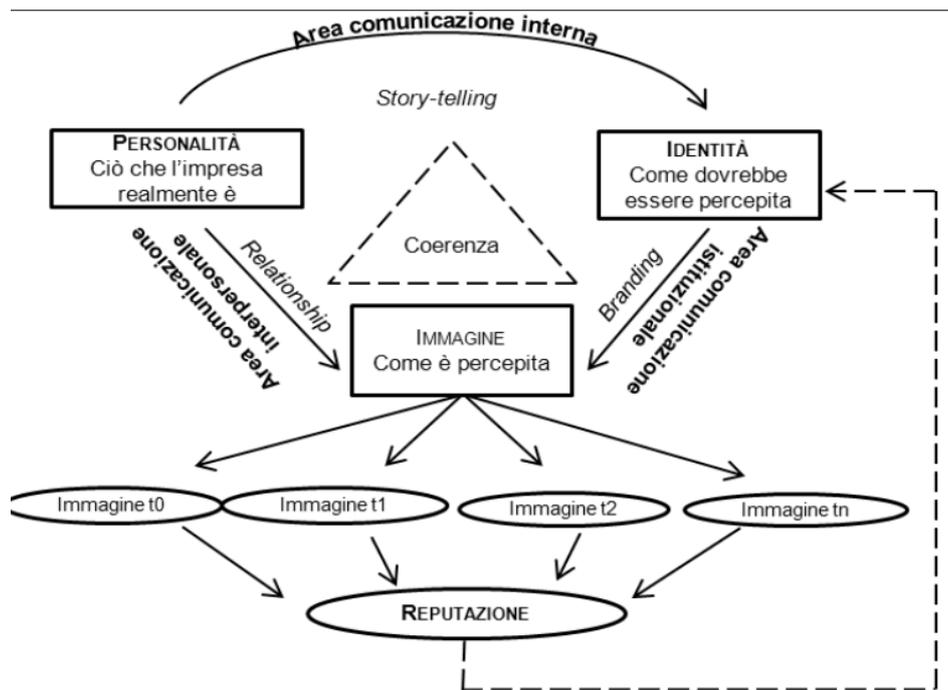


Figura 6: Il processo di creazione della reputazione
Fonte: Metallo, Gallucci, 2013

D'altra parte, se gli stakeholder hanno una buona opinione di una determinata impresa, anche se dovessero ricevere pareri negativi sul conto del business, non modificherebbero, repentinamente, il loro parere sulla reputazione aziendale.

Per questo motivo, le imprese che godono di una buona reputazione consolidata nel tempo, hanno il privilegio di non subire grosse conseguenze negative sulla reputazione nell'eventualità si dovessero verificare incidenti ed eventi spiacevoli contrari ai valori promulgati.

Quindi, un obiettivo fondamentale per l'impresa familiare è quello di avere una reputazione forte e condivisa dal maggior numero possibile di stakeholder, per raggiungere questo traguardo è necessario implementare una strategia di comunicazione e non solo, come vedremo di seguito.

2.2.3 Il processo di *branding* nelle imprese familiari

Come abbiamo visto, una buona reputazione è un *asset* di dominio dell'impresa che lo ha generato per questo è inimitabile, perché nasce dalle caratteristiche idiosincratiche e si alimenta tramite un susseguirsi di interazioni originali ed irripetibili, proprio per questo genera valore economico ed influisce positivamente sulla performance.

Come già spiegato, nelle imprese familiari la reputazione dell'azienda coesiste con quella familiare, quest'ultima può avere il ruolo di *asset* o *liability*⁴⁹.

Tramite la prospettiva della teoria *resource based*, siamo arrivati a riconoscere il ruolo della reputazione nell'influenzare la performance. Infatti, tramite questo approccio, se la reputazione familiare è positiva, è considerata una risorsa strategica e immateriale, fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

⁴⁹ Metallo Gerardino, and Carmen Gallucci. "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability (An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?)." *Sinergie Italian Journal of Management* 31.May-Aug (2013): 211-236.

Se invece, la reputazione è negativa, porterà alla distruzione di valore e diventerà un peso per l'impresa, che dovrà cercare di invertire il flusso di voci negative che circolano sul conto della famiglia imprenditoriale.

La reputazione corporate va rafforzata attraverso iniziative del management che mirino al potenziamento e alla protezione della stessa.

Come abbiamo visto analizzando il grafico del processo di formazione della reputazione, il giudizio di tutti coloro che guardano all'azienda con interesse, oltre ad essere frutto di questo processo, è, anche, il punto di partenza.

Infatti, nell'immaginario collettivo si è cristallizzato un giudizio che influenzerà l'identità dell'impresa e l'opinione dei nuovi stakeholder, quando cercheranno di reperire informazioni sull'azienda.

La *governance* deve considerare che la reputazione crea valore sostenibile per l'impresa, rispetto alle classiche strategie di marketing; il management ha la possibilità di attuare delle strategie a favore del capitale reputazionale, esaminando la potenza del *brand* nella mente dei suoi stakeholder, coerentemente con i suoi valori distintivi e con la reale personalità dell'impresa. La personalità racchiude l'essenza dell'impresa, unendo da una parte le caratteristiche organizzative e, dall'altra, gli aspetti comportamentali e valoriali.

In altre parole, la personalità è l'insieme delle caratteristiche umane associate a un *brand*⁵⁰.

L'azienda viene descritta come se fosse una persona. Diversi ricercatori hanno aderito alla personificazione di un marchio ed all'uso della metafora umana, dal momento che ritenevano fosse il modo migliore per concettualizzare la complessità di un'organizzazione, riflettendo tutti gli aspetti caratteristici sulla personalità del marchio⁵¹.

In origine, è richiesto ai manager ma anche alla proprietà familiare di fare uno sforzo analitico, per capire qual è la vera essenza del marchio imprenditoriale.

Nelle imprese familiari questo processo di definizione della personalità è facilitato perché inevitabilmente i valori e le norme comportamentali provengono dal patrimonio della famiglia.

È molto facile per le imprese familiari avere una personalità ben definita essendo portatrici di pratiche e competenze intrinseche.

Ma, ci chiediamo, qual è il momento esatto in cui la reputazione diventa fonte di valore? Solo quando l'impresa familiare riesce a far diventare l'identità fattore competitivo, si avrà un effettivo vantaggio in termini di performance⁵².

Sfruttando la natura familiare del business, il capitale reputazionale della famiglia può diventare il fondamento dell'identità dell'impresa.

Attraverso le strategie di posizionamento, comunicando un'immagine che rispecchi la vera essenza dell'impresa, quest'ultima acquisirà un carattere unico e distintivo e riuscirà differenziarsi dalla concorrenza.

Una strategia attuabile, infatti, è quella del *family branding*, che utilizza il *brand* come strumento di differenziazione per l'impresa familiare. Si tratta di una strategia di posizionamento costruita attorno alla personalità dell'impresa, rimarcando i fattori emotivi descrivibili, tramite la narrazione, e

⁵⁰ Aaker, Jennifer, and Susan Fournier. "A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality." *ACR North American Advances* (1995).

⁵¹ Chun, Rosa, and Gary Davies. "E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy." *Journal of Brand Management* 8.4 (2001): 315-333.

⁵² Metallo Gerardino, and Carmen Gallucci. "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability (An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?)." *Sinergie Italian Journal of Management* 31.May-Aug (2013): 211-236.

rappresentabili in un'immagine, affinché qualsiasi categoria di stakeholder, sia in grado di riconoscere e distinguere i tratti distintivi dell'impresa.

Il *family brand management* ha come fine quello di portare a un "livello superiore" il *family brand* che associa la notorietà, del nome della famiglia, al business e ha come fine quello di evocare, nella mente di chi lo osserva, delle sensazioni e percezioni positive.

È inevitabile e naturale che, senza alcun tipo di strategia, il *family name* incida sull'immagine e sulla credibilità dell'impresa, ma, tramite il processo di *branding* la buona reputazione familiare può essere sfruttata per ottenere dei vantaggi.

Generalmente, rendere noto agli stakeholder che il business è familiare aiuta, perché è opinione diffusa che le *family firms* siano più affidabili e abbiano performance migliori rispetto alle non familiari.

Gli stakeholder potranno andare oltre al semplice business, conoscendo le persone che creano l'impresa e ciò differenzia il business dalla concorrenza.

Per la creazione del *brand*, sono previste diverse fasi.

Inizialmente bisognerà misurare il *Reputation Quotient*, sia *corporate* che familiare. Come già visto, è importante capire se la famiglia ha una reputazione positiva e trainante rispetto a quella del business; solo dopo aver accertato questo aspetto, si potrà procedere con la strategia di definizione dell'essenza del *family business*.

In questa fase, è assegnato alla *governance* il compito di definire la personalità della famiglia, cioè associare al *brand* gli elementi che rappresentano in modo significativo i tratti distintivi della famiglia. Gli elementi caratterizzanti è come se portassero alla creazione di un *secondary brand*, simbolo di una precisa identità e fonte di creazione valore; il *secondary brand* può essere protagonista nelle strategie di comunicazione dell'impresa⁵³.

Non è certamente un marchio vero e proprio ma un *generic corporate brand element*⁵⁴.

Lo scopo di questa fase è di arrivare alla creazione di una *family business brand identity*, il cui valore proviene dal buon nome di famiglia, e successivamente, attraverso il marketing, l'identità potrà essere percepita dai soggetti che si interfacciano con il marchio.

La *family business brand identity* unisce due aspetti: uno materiale e uno immateriale⁵⁵.

Il primo comprende la parte visiva del marchio, ovvero la grafica, i colori e il logo.

La dimensione immateriale esprime, invece, tutto ciò che è intangibile, cioè il messaggio che vuole essere comunicato e le sensazioni evocate dal *brand*.

Quest'ultimo quindi sintetizzerà nel migliore dei modi i valori e la personalità, ma, la comunicazione svolge un ruolo fondamentale, nel narrare la natura del marchio, internamente ed esternamente al business, affinché produca valore per l'impresa⁵⁶.

Non solo bisognerà far emergere l'identità tra gli stakeholder, ma, anche, tra gli individui che prendono parte all'attività d'impresa, il coinvolgimento dei dipendenti è fondamentale per creare una cultura aziendale forte, facendo diventare quest'ultimi ambasciatori del marchio familiare.

⁵³ Krappe A., Goutas L., Von Schlippe A. (2011), "The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family businesses", *Journal of Family Business Management*, vol. 1, n. 1, pp. 37-46.

⁵⁴ Blombäck, Anna. "Realizing the value of family business identity as corporate brand element—a research model." (2011).

⁵⁵ Metallo Gerardino, and Carmen Gallucci. "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability (An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?)." *Sinergie Italian Journal of Management* 31.May-Aug (2013): 211-236.

⁵⁶ Krappe A., Goutas L., von Schlippe A. (2011). "The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family businesses", *Journal of Family Business Management*, 1(1), pp. 37-46.

I soggetti interni faranno propri i valori del *brand*, adottando atteggiamenti e comportamenti in linea con quest'ultimo. Ad esempio, i dipendenti anche semplicemente nel parlare della propria azienda trasmetteranno i valori familiari che il marchio rappresenta.

La *family business brand identity*, grazie a una strategia di *family branding*, diventa un *asset* prezioso, ineguagliabile e irripetibile che contribuisce alla *value creation*⁵⁷.

Il *family branding*, tramite lo sviluppo di associazioni positive nella mente del consumatore, ha come fine ultimo quello di migliorare le performances⁵⁸.

La letteratura ci conferma che le percezioni degli stakeholder rispetto ai *family brand* sono, nella maggior parte dei casi positive, quindi, l'associazione tra i valori familiari ed il *brand* può migliorare la considerazione del business, aumentando la fiducia che i consumatori hanno nell'impresa⁵⁹.

Se, in generale, il *branding* è usato come modello, per raggiungere la differenziazione, ottenendo miglioramenti in termini di performances⁶⁰ e rafforzare l'identificazione della proprietà con il business⁶¹, nelle imprese familiari, il *family branding*, permette alla "natura familiare" di dare un contributo (*family effect*⁶²) positivo alla performance aziendale.

Gli autori Metallo e Gallucci (2013) spiegano il circolo virtuoso che si crea attorno al quoziente di reputazione e osservano come questo può influire sulla performance e sulla creazione di valore.

La buona reputazione consente di avere dei vantaggi in termini di rapporti con i fornitori e *premium price* sulle vendite, ciò migliora la performance; ma solo se quest'ultima porterà ad aggiungere valore economico (EVA), cioè creerà un surplus di valore rispetto al punto di partenza, il quoziente di reputazione sarà incrementato.

Viceversa, performances che non sono sufficienti a creare valore aggiunto rischiano di indebolire il quoziente di Reputazione globale. Nel secondo caso ciò porta al non poter usufruire dei vantaggi tipici di chi ha una buona reputazione sui mercati delle forniture e nell'impossibilità di sfruttare un *premium price*.

Questo porta ad una riduzione delle performances che non saranno in grado di creare valore.

Da ciò prende il via un circuito vizioso che depaupera il *Global reputation quotient*, già basso in partenza e che porterà alla distruzione di valore nel tempo.

Potrebbe anche verificarsi, più raramente, che anche se le performances non sono all'altezza di quelle dei concorrenti, l'impresa è in grado di produrre valore aggiunto e quest'ultimo le consentirà di ottenere un aumento del quoziente reputazionale, riprendendo il ciclo virtuoso, dove la reputazione rende l'impresa più competitiva.

⁵⁷ Habbershon T.G., Williams M.L., McMillan I. (2003), "A unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, n. 18, pp. 451-465.

⁵⁸ Kotler et al., (2009), "Marketing management", England, Pearson Education Limited, Harlow.

⁵⁹ FROST R. (2008), "Family-owned brands: a sustainable legacy?", *Brandchannel.com*

⁶⁰ Craig et al., J (2008), "Leveraging Family Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 3, pp. 351-371.

⁶¹ Blomback A., Ramirez-Pasillas M., (2009), "Family as part of the corporate brand - spotting the ambiguous, emergent and strategic forms of identity creation", Paper presented 9th Annual IFERA Conference, 24th – 27th June, Limassol, Cyprus.

⁶² Metallo Gerardino, and Carmen Gallucci. "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability (An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?)." *Sinergie Italian Journal of Management* 31.May-Aug (2013): 211-236.

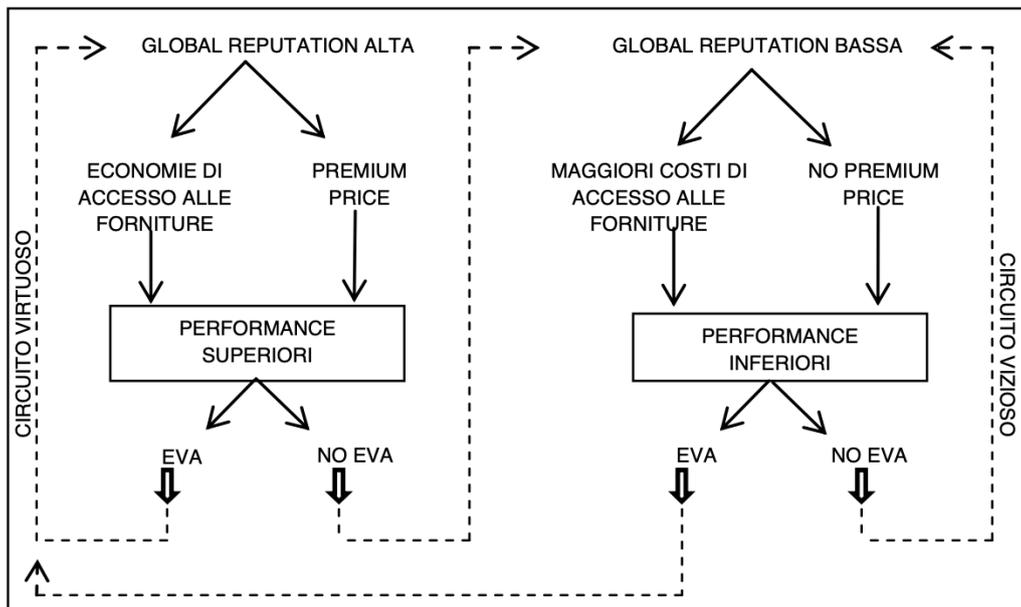


Figura 7: Il circolo virtuoso del quoziente di reputazione
Fonte: Metallo, Gallucci, 2013

Il processo di costruzione della Global Reputation deve essere costantemente monitorato dalla *governance* e il management ha un compito importante, cioè quello di riuscire a generare effetti positivi tramite una strategia di marketing efficace⁶³ che tragga beneficio dalla buona reputazione familiare.

2.3.1 La prospettiva degli stakeholder

Quando si considerano le prestazioni, in particolare nelle imprese familiari, la performance costituisce un concetto multidimensionale, in cui è necessario considerare sia i fattori economico-finanziari che non economici⁶⁴.

I bisogni “familiari” devono essere soddisfatti al pari di quelli economici e proprio per questo, a volte, le decisioni vengono prese più nell’interesse della famiglia, che nell’interesse dell’attività d’impresa, arrivando anche a danneggiare l’andamento della stessa⁶⁵.

Come vedremo nel paragrafo dedicato alla *governance*, in questa categoria di imprese spesso si va incontro a delle complessità manageriali, a causa delle incongruenze tra gli obiettivi prefissati ed i comportamenti posti in essere per raggiungerli, in cui tendono a prevalere moventi non economici. Inoltre, la teoria della *stewardship* suggerisce che i *family business* a capitale chiuso, che mostrano una mancanza di rappresentanza o influenza esterna, adottano una cultura organizzativa e una corrispondente maggiore enfasi sugli obiettivi non economici.

Williams ed altri autori (2018) affermano che i *family business* mostrano una propensione a scegliere strategie finalizzate al raggiungimento degli obiettivi familiari, che sono, ad esempio, il controllo e bassi livelli di indebitamento.

⁶³ Invernizzi E. (2011), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli, e metodi*, Giuffrè Editore, Milano.

⁶⁴ Basco, R. (2017). “Where do you Want to Take your Family Firm?” A Theoretical and Empirical Exploratory Study of Family Business Goals. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 20(1), 28–44.

⁶⁵ Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M., & Brush, C. (2013). “Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248.

Alla luce di tali considerazioni, la massimizzazione del profitto potrebbe essere stata erroneamente supposta per essere l'obiettivo primario o, addirittura, unico di un business familiare, quindi, la ricerca sulle prestazioni non dovrebbe limitarsi allo studio dei risultati strettamente finanziari.

Diversi autori hanno cercato di identificare la fonte della performance dell'impresa familiare.

Nella letteratura in generale si è storicamente focalizzata su un'unica variabile di misurazione delle prestazioni come, ad esempio, occupazione, profitti, valore aggiunto, ricavi delle vendite, attività o ritorno su risorse.

Chakravarthy (1986) afferma che l'evidenza empirica, al di là delle imprese familiari, ha dimostrato che le misure finanziarie tradizionali basate sulla redditività dell'impresa sono inadeguate per valutare la performance strategica di qualsiasi impresa.

Dato che le imprese familiari, più di qualsiasi altra categoria, devono soddisfare contemporaneamente più stakeholder, con richieste di performance finanziarie e non finanziarie, è necessario esplorare in modo completo come le diverse dimensioni della performance siano interconnesse e come consentano la soddisfazione di più stakeholder.

Thomas M. Zellweger e Robert S. Nason (2008) applicano la teoria degli stakeholder di Freeman all'impresa familiare ed al contesto della performance.

Nell'articolo "*A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance*", in primo luogo, gli autori cercano di comprendere la rilevanza della teoria degli stakeholder nel contesto dell'impresa familiare. In secondo luogo, classificano gli stakeholder per poi delineare le relazioni tra le diverse dimensioni della performance per capire come influenzino l'efficacia organizzativa.

Gli autori considerano che, a differenza delle imprese non familiari, le imprese familiari hanno di fatto un ulteriore gruppo di stakeholder, la famiglia.

L'unicità delle imprese familiari deriva proprio dal ruolo della famiglia come stakeholder chiave.

Quest'ultima ha obiettivi peculiari, alcuni dei quali possono essere considerati non legati all'aspetto economico, come l'armonia, il lavoro per i membri della famiglia ed il controllo sull'attività.

Inoltre, dato che gli individui nelle imprese familiari svolgono spesso più di un ruolo come stakeholder (ad esempio, dipendente, proprietario, manager, membro della famiglia), possiamo aspettarci che le imprese familiari abbiano un incentivo maggiore a garantire la particolare soddisfazione dei singoli e dei gruppi di stakeholder.

Sulla base della teoria dell'identità sociale, Dyer e Whetten (2006) mostrano che gli imprenditori familiari spesso vedono le loro imprese come un'estensione di sé e delle loro famiglie, il che le rende più propense ad essere socialmente responsabili e, quindi, a soddisfare gli stakeholder della società. Questi tentativi sono rafforzati dal fatto che i membri della famiglia non possono cambiare gruppo (la famiglia) o cambiare facilmente organizzazione, creando così un incentivo ancora più forte a soddisfare più parti interessate.

Un altro elemento che contraddistingue le imprese familiari sono le forti relazioni con la comunità ed il fatto di essere integrate nel contesto sociale.

Le imprese familiari mostrano un capitale sociale più ricco a causa della loro prospettiva transgenerazionale. Ciò rende le aziende familiari più propense a dedicare il tempo necessario a coltivare le relazioni con gli stakeholder della società, stabilendo relazioni più efficaci con le organizzazioni di supporto (ad esempio, banche e fornitori).

Non esiste una visione completa dei risultati delle prestazioni per le imprese familiari, poichè sono stati sempre divisi tra risultati finanziari e non finanziari oppure tra familiari e aziendali⁶⁶. Occorrerebbe includere i vantaggi non correlati alle prestazioni finanziarie e competitive. Seguendo la teoria che racchiude i diversi interessi degli stakeholder (Freeman li definisce come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare, o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di una società”⁶⁷), le aziende produrranno risultati che soddisferanno le differenti richieste specifiche.

Zellweger e Nason considerano quattro distinti livelli di analisi, che coinvolgono i diversi tipi di stakeholder.

In primo luogo, troviamo gli interessi del proprietario e del manager: i manager-proprietari non solo traggono beneficio dai flussi di reddito legati all'attività imprenditoriale, ma anche dalle "condizioni di lavoro", come l'autonomia nel prendere decisioni, il potere e il prestigio personale, l'interesse nel continuare una tradizione di famiglia e i legami affettivi.

In secondo luogo, c'è l'organizzazione che è un altro degli elementi critici per gli stakeholder sia interni che esterni: senza un management e una cultura adeguata la performance aziendale registrerebbe dei risultati negativi.

Alcuni elementi che soddisfano le esigenze degli stakeholder a livello organizzativo sono lo stipendio e la sicurezza del lavoro, *l'engagement*, la *retention* e la crescita dei dipendenti, l'innovazione dei processi, le modalità di lavoro e sistemi di *governance* efficienti.

In terzo luogo, nell'ottica degli stakeholder, altri elementi di interesse sono la responsabilità sociale delle imprese e l'imprenditoria sociale.

Gli stakeholder interessati sono le comunità locali, le istituzioni, i gruppi politici e le associazioni.

Le azioni che permettono la soddisfazione di questi stakeholder sono la filantropia, le iniziative sociali o ambientali, il finanziamento ed il supporto di organizzazioni senza scopo di lucro e la creazione o sostegno di posti di lavoro in aree con alti tassi di disoccupazione.

In quarto luogo, dato il ruolo centrale della famiglia, sia nel controllo, ma, anche, nel raggiungimento degli obiettivi, dobbiamo aggiungere la famiglia come categoria di stakeholder.

Come abbiamo già detto, in questa categoria di imprese ci troviamo di fronte ad una sovrapposizione tra famiglia ed impresa ed i conseguenti conflitti di ruolo e obiettivi.

Ward (1997) e Vos e Forlong (1996) sottolineano che la performance nelle imprese familiari è funzione dell'obiettivo idiosincratico della famiglia. Questo obiettivo idiosincratico e autodefinito si riflette spesso in un forte impegno per l'autonomia in termini di finanziamento⁶⁸, cultura aziendale⁶⁹ e selezione di opportunità di investimento a lungo termine⁷⁰.

Altri risultati di performance che soddisfano le richieste dello stakeholder “famiglia” non solo riguardano le dimensioni finanziarie, come la ricchezza familiare, ma anche misure non finanziarie, come il controllo, la continuità, l'orgoglio familiare, l'armonia, le relazioni di fiducia, l'altruismo e il senso di appartenenza.

⁶⁶ Olson P. et al. (2003), “The impact of the family and the business on family business sustainability”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 5, pp. 639-666.

⁶⁷ Freeman, R. Edward. “Strategic management: A stakeholder approach”. Cambridge university press, 2010.

⁶⁸ Ward J.L. (1997). “Growing the family business: special challenges and best practices,” *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-337.

⁶⁹ Corbetta G., Salvato C. (2004). “Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency cost in different types of family firms: A commentary on “Comparing the agency cost of family and non family firms: conceptual issues and exploratory evidence,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 355-362.

⁷⁰ Zellweger, T. M. (2007). “Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms.” *Family Business Review*, 20(1), 1–15.

Con la loro presenza in azienda e il peso nella definizione degli obiettivi, le famiglie proprietarie influenzano chiaramente il raggiungimento dello scopo di una società⁷¹ e la soddisfazione dei loro interessi dipende anche dall'andamento della performance, come ogni categoria di stakeholder.

Le unità di analisi sono utili per distinguere i singoli stakeholder e guardare alla performance da punti di vista differenti. Gli interessi dei vari stakeholder possono essere soddisfatti dagli elementi di performance, derivanti dalle strategie aziendali. È utile valutare le relazioni tra i risultati che soddisfanno le varie richieste.

Secondo la teoria degli stakeholder queste relazioni tra i risultati aziendali possono essere di vario tipo: sovrapposizione, causalità, sinergia e sostituzione.

Per **sovrapposizione** tra diversi risultati di prestazioni si intendono risultati che possono soddisfare più parti interessate. Ciò può verificarsi, sia con risultati finanziari, che non finanziari. Ad esempio, i risultati finanziari, quindi la creazione di valore per gli azionisti, possono soddisfare più stakeholder se si tratta di un'impresa aperta verso il mercato, quindi, sia i proprietari familiari e sia quelli non familiari.

La famiglia proverà soddisfazione poiché aumenterà il patrimonio della propria famiglia e ciò darà la possibilità di guadagnare dividendi e ricevere privilegi. Anche i proprietari esterni sono soddisfatti, poiché la loro quota di proprietà aumenta di valore.

Un altro esempio può essere quello della reputazione positiva, è un risultato non finanziario, che può essere vantaggioso per più categorie di stakeholder. A causa della forte sovrapposizione identitaria tra famiglia e azienda la reputazione crea valore per tutti gli individui, la famiglia e l'organizzazione allo stesso tempo. Inoltre, la reputazione soddisferà anche parti esterne interessate alla società, come, ad esempio, la comunità locale, poiché trarrà valore da un'azienda popolare e rispettata appartenente allo stesso territorio.

Per **relazioni causali** tra i risultati delle prestazioni si intendono le influenze che un risultato ha su altri risultati della prestazione, che, a loro volta, soddisfano diversi stakeholder.

Ad esempio, la filantropia, soddisferà alcuni soggetti interessati, ovvero coloro che appartengono all'organizzazione e coloro che riceveranno gli aiuti. Ma, oltre ai risultati sociali, la filantropia può creare vantaggi fiscali per l'organizzazione, che possono essere valutati positivamente dai proprietari dell'azienda familiare.

Come ulteriore esempio, possiamo considerare l'armonia familiare. La creazione di armonia familiare e le conseguenti relazioni di fiducia tra i manager possono rafforzare il clima aziendale e creare miglioramenti a livello organizzativo⁷². Allo stesso tempo, relazioni familiari armoniose tra proprietari e manager della famiglia possono ridurre i costi di agenzia, risparmiando il corrispettivo per l'implementazione di meccanismi di controllo, aumentando così la ricchezza familiare.

Poi troviamo le **relazioni sinergiche** tra i risultati di performance, cioè si intende che due diversi risultati di performance possono influenzarsi reciprocamente nella stessa direzione (positivamente o negativamente).

Gli effetti sinergici dei risultati delle prestazioni sono comunemente riconosciuti tra i risultati finanziari dell'attività dell'impresa. Ad esempio, l'andamento delle vendite (riguarda gli stakeholder interessati

⁷¹ Freeman, R. Edward, and John McVea. "A stakeholder approach to strategic management." Available at SSRN 263511 (2001).

⁷² Guido Corbetta, Carlo A. Salvato, The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? (FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. XVII, no. 2, June 2004)

all'organizzazione) ed il ritorno economico (interessa gli stakeholder familiari) possono avere un effetto sinergico l'uno sull'altro.

All'aumentare delle vendite, se la struttura dei costi viene mantenuta costante, aumenterà anche il rendimento delle attività.

Grazie agli effetti sinergici, anche il perseguimento di obiettivi non economici non porta necessariamente alla distruzione di valore economico. Infatti, Chrisman e Carroll (1984) dimostrano un effetto sinergico tra risultati sociali e organizzativi. Hanno dimostrato che le aziende che implementano delle strategie al fine di perseguire degli obiettivi sociali possono, conseguentemente, migliorare le proprie prestazioni economiche e produrre un effetto sistemico e sinergico sulla creazione di ricchezza.

In generale, i risultati delle prestazioni che interessano i vari stakeholder possono essere correlati sinergicamente l'uno con l'altro. Le relazioni sinergiche possono verificarsi, sia per i risultati delle prestazioni all'interno di una categoria di stakeholder o tra diverse categorie, nonché tra i risultati delle prestazioni finanziarie e non finanziarie. Ad esempio, la performance finanziaria positiva di un'azienda (ad esempio, la crescita delle vendite) può portare ad una maggiore reputazione dell'organizzazione (oltre che della famiglia e del manager individuale). La reputazione dell'azienda può essere sfruttata nel mercato dei fornitori, dei clienti e dei capitali⁷³. Il ciclo continua, quindi, poiché l'effetto sinergico, tra crescita delle vendite e reputazione, porta a miglioramenti da entrambi i risultati.

Invece quando parliamo di **relazioni di sostituzione** tra risultati di performance, si intende che due diversi risultati di performance possono essere scambiati l'uno con l'altro. Si tratta di situazioni in cui nascono dei compromessi, questi possono includere due risultati positivi, due risultati negativi o bilanciare risultati positivi e negativi.

Ad esempio, nel caso di ingenti investimenti in ricerca e sviluppo questi possono consentire ad un'azienda di entrare con successo in nuovi mercati e di conseguenza aumentare le vendite nel lungo periodo.

Tuttavia, l'impegno economico richiesto dalle nuove risorse può sminuire la redditività di breve periodo⁷⁴. Allo stesso modo, aumentare la leva finanziaria dell'impresa può assicurarne la sopravvivenza in quanto consente all'azienda di affrontare investimenti critici; invece, se guardiamo al punto di vista della famiglia, uno degli obiettivi è proprio quello dell'autonomia finanziaria, quindi, l'apertura del capitale all'esterno può essere considerato un elemento negativo.

Inoltre, Douglas e Shepherd (2000) affermano che gli individui affrontano un problema di massimizzazione dell'utilità e, tal volta, preferiscono un percorso di carriera imprenditoriale con uno stipendio atteso più alto ed un rischio più elevato, rispetto ad uno con stipendio più basso ed un rischio inferiore. Alcuni compromessi, ad esempio, tra stipendio e tempo libero, potrebbero essere visti come "rinunciare a un elemento positivo, per ottenerne un altro positivo".

Tuttavia, sono possibili ulteriori operazioni di sostituzione. Ad esempio, possono esistere attività in cui gli individui rinunciano a qualcosa di positivo per sé stessi, per ridurre i potenziali effetti negativi, come la rinuncia al potere decisionale esclusivo per ridurre i litigi familiari.

⁷³ Sirmon D., Hitt M. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339– 358.

⁷⁴ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and life cycle, in «*Journal of Business Venturing*», XVI, 5, 2001, pp. 429-451.

Inoltre, gli individui possono trovarsi ad accettare un esito negativo per ridurne un altro negativo o, accettare un esito negativo, per ottenere/aumentare un esito positivo relativo alla loro attività imprenditoriale.

Consideriamo, ad esempio, un proprietario-amministratore che accetta litigi familiari tra dipendenti della famiglia per evitare l'esclusione di un familiare dall'azienda. E, inoltre, un manager di famiglia può essere disposto ad accettare liti familiari per assicurare l'indipendenza dell'impresa.

Per fornire una panoramica su come può funzionare un sistema di risultati di performance sovrapposti, causali, sinergici e sostitutivi, si consideri l'esempio di un singolo proprietario-manager che decide come utilizzare gli utili distribuibili dell'impresa.

L'individuo deve affrontare il trade-off tra utilizzare una quota del reddito dell'azienda a proprio vantaggio o spendere una quota in attività filantropiche. Spenderla in filantropia può dare origine a due ulteriori risultati in termini di prestazioni, cioè sviluppo di legami con la comunità coinvolta e sgravi fiscali. Mentre gli sgravi fiscali hanno valore per tutti i proprietari (il fondatore, i proprietari familiari e i proprietari esterni alla famiglia), lo sviluppo di un legame con la comunità è utile per la società e, più specificamente, per il gruppo a cui viene fatta la donazione.

Il sostegno nei confronti della comunità creerà, anche, orgoglio e senso di benessere a livello familiare ed anche a livello individuale.

Il positivo sentimento di orgoglio per la famiglia e l'individuo può, a sua volta, indurre un ulteriore impegno nella filantropia in modo sinergico. Inoltre, l'aiuto nei confronti della comunità migliorerà anche la reputazione, ottenendo un vantaggio per la famiglia aziendale e per gli stakeholder dell'organizzazione.

Queste relazioni intrecciate della performance dell'impresa familiare tra i gruppi di stakeholder sono mostrate nella figura.

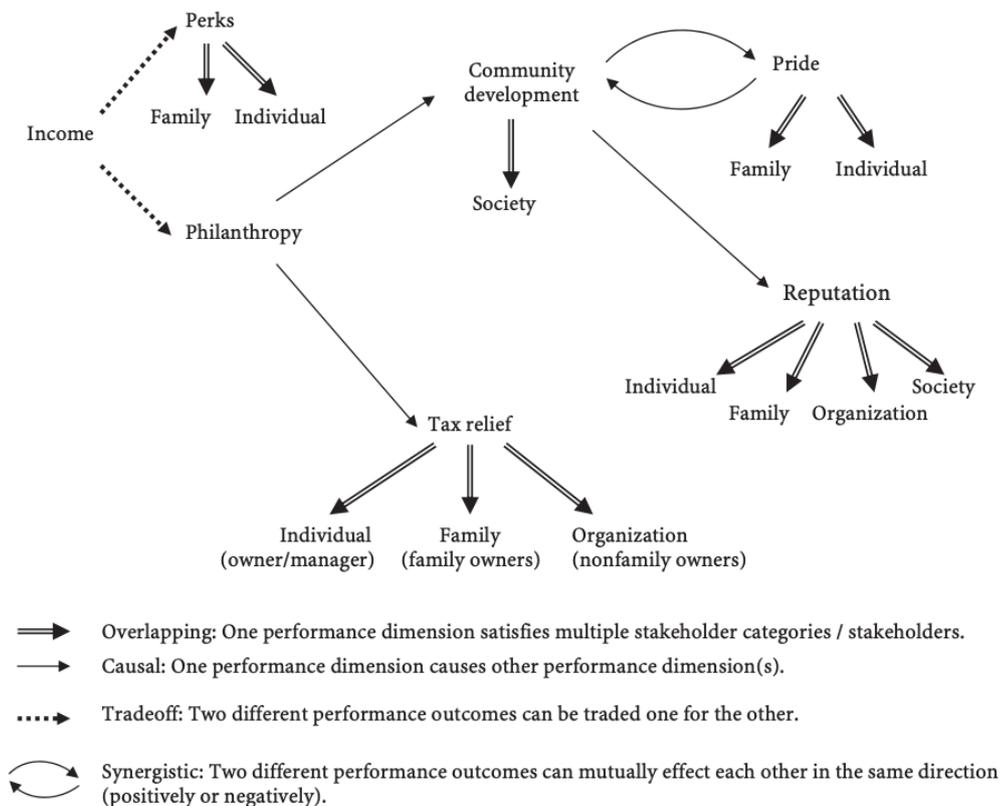


Figura 8: Le relazioni con gli stakeholder
 Fonte: Zellweger e Nason, 2008

2.3.2 L'efficacia organizzativa

Nella teoria degli stakeholder è importante definire il concetto di efficacia organizzativa, guardando all'azienda come ecosistema, è considerata come "la capacità dell'organizzazione di soddisfare le aspettative dei suoi costituenti strategici"⁷⁵.

Gli individui vengono coinvolti in un'organizzazione (proprietari, manager, dipendenti, clienti, fornitori, autorità di regolamentazione, ecc.) per una serie di ragioni diverse e queste ragioni si rifletteranno nelle valutazioni compiute dai soggetti stessi.

Pertanto, è sbagliato considerare un'unica prospettiva come quella "corretta", poiché gli stakeholder possono valutare l'efficacia organizzativa attraverso criteri differenti.

Nella definizione di efficacia organizzativa sopra delineata, è chiaro che la soddisfazione degli stakeholder gioca un ruolo fondamentale.

Data la moltitudine dei criteri di valutazione applicati dai diversi soggetti interessati, è utile per le imprese familiari analizzare come i vari risultati soddisfino più soggetti interessati, al fine di fare un uso efficace dei risultati organizzativi.

I risultati delle prestazioni, per le varie parti interessate, interagiscono tra loro e, quindi, influiscono sull'efficacia organizzativa. Ad esempio, le relazioni sovrapposte e causali hanno la capacità di soddisfare più parti interessate con un unico risultato di prestazione.

⁷⁵ Miles, R. H. (1980). Macro organizational behavior. Santa Monica, CA: Goodyear.

Pertanto, suggeriamo che le sovrapposizioni costruttive (positive) e le relazioni causali tra le prestazioni aumentano l'efficacia organizzativa, poiché le richieste di più parti interessate possono essere soddisfatte con un solo risultato.

Anche le relazioni causali tra risultati di performance sono positivamente associate all'efficacia organizzativa.

Le relazioni sinergiche si verificano quando due diversi risultati di prestazioni si influenzano reciprocamente nella stessa direzione, come discusso sopra. In tal modo, uno o più soggetti interessati possono beneficiare dell'effetto sinergico. Questo effetto sinergico, non solo, consente di creare più risultati di performance, ma, contemporaneamente, li aumenta, incidendo così positivamente sulla soddisfazione degli stakeholder coinvolti (ad esempio, crescita delle vendite e reputazione aziendale, numero di posti di lavoro e reputazione della famiglia).

Di conseguenza, le relazioni sinergiche tra due prestazioni aumentano l'efficacia organizzativa.

Fatte le precedenti osservazioni, gli autori Zellweger e Nason affermano che le relazioni sinergiche, tra i risultati di performance favorevoli, sono positivamente associati alla soddisfazione degli stakeholder, che, a sua volta, è positivamente associata all'efficacia organizzativa.

Tuttavia, un effetto cumulativo dei risultati di performance non è sempre possibile in quanto vi sono situazioni in cui, date le risorse limitate di un'impresa, le richieste degli stakeholder si escludono a vicenda, come mostrato con le relazioni di performance sostitutive.

L'assunto generale è che le relazioni di sostituzione non aumentino la soddisfazione degli stakeholder e, quindi, l'efficacia organizzativa, poiché un aumento in una dimensione è concepibile solo a scapito di un'altra.

Considerando i vari livelli di analisi degli stakeholder, gli effetti sostitutivi possono essere gestiti per mitigare le richieste degli stakeholder conflittuali, aumentando così potenzialmente l'efficacia organizzativa complessiva.

Pertanto, a seconda delle differenze nella rilevanza degli stakeholder, definiti come i livelli di influenza degli stakeholder⁷⁶, lo spostamento delle priorità, tra le diverse dimensioni della performance, può portare, complessivamente, ad un aumento nella soddisfazione degli stakeholder strategici.

Ad esempio, a volte, le imprese familiari potrebbero essere più favorevoli a ridurre la ricchezza familiare nel breve periodo per garantire il pagamento tempestivo di un fornitore chiave che fornisce materie prime critiche per un processo di produzione.

Quindi, anche se il tempestivo pagamento del fornitore può essere conseguito a scapito del patrimonio familiare, questa prestazione sostitutiva può aumentare l'efficacia organizzativa.

Ciò è legato al fatto che, nel complesso, la soddisfazione del fornitore, in quanto stakeholder più rilevante in questa specifica situazione, potrebbe essere mantenuta o aumentata, sacrificando la soddisfazione familiare nel breve periodo.

Contrariamente alle altre relazioni, in cui si verificano effetti cumulativi tra risultati di performance che soddisfano gli stakeholder, nel caso delle relazioni di sostituzione, l'efficacia dipenderà dall'effetto complessivo percepito dagli individui strategici per l'impresa.

In definitiva, il grado in cui le relazioni sostitutive tra i risultati delle prestazioni influiscono sugli stakeholder strategici è associato positivamente all'efficacia organizzativa, se la famiglia ed il management riescono a soddisfare i soggetti interessati sacrificando gli interessi "interni" all'azienda. Come mostrato sopra, per le relazioni di prestazione sostitutiva, la rilevanza degli stakeholder gioca un ruolo centrale nel determinare se l'efficacia organizzativa può essere incrementata.

⁷⁶ Kochan, T.A., & Rubinstein, S.A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386.

La rilevanza delle parti interessate svolge un ruolo fondamentale anche nel contesto delle altre tre relazioni di performance. Sebbene le relazioni causali, sovrapposte e sinergiche aumenteranno la soddisfazione degli stakeholder, il grado in cui quest'ultima si traduce in una maggiore efficacia organizzativa dipende dalla rilevanza degli stakeholder soddisfatti.

Ci aspettiamo che quanto è più influente o strategico il soggetto interessato, tanto maggiore sarà l'impatto sull'efficacia organizzativa.

Seguendo Whetten (2007), se la famiglia è centrale e l'impresa è costruita intorno a questa, sarà di certo uno stakeholder chiave. Si otterrà certamente un effetto positivo, grazie alla soddisfazione delle esigenze familiari, sull'efficacia organizzativa.

Caso opposto è un'impresa familiare "*business first*", gli stakeholder attenti all'organizzazione potrebbero essere più salienti. A sua volta, l'effetto positivo della soddisfazione di questo tipo di stakeholder, sull'efficacia organizzativa, sarà supportato dal loro ruolo chiave.

In sintesi, la relazione tra la soddisfazione degli stakeholder e l'efficacia organizzativa è moderata dalla rilevanza degli stakeholder, con un'influenza maggiore da parte degli stakeholder chiave. La soddisfazione di questi ultimi influirà maggiormente sull'efficacia organizzativa.

Lo studio fatto fin ora ha seguito la teoria di Sharma (2004) nell'applicare la teoria degli stakeholder per esaminare le prestazioni delle imprese familiari. A causa dell'esistenza di un'ulteriore categoria di stakeholder, la famiglia, e della stretta sovrapposizione tra l'individuo, l'impresa e la famiglia⁷⁷ e la stretta connessione con la società⁷⁸, sosteniamo che le imprese familiari hanno il bisogno innato di soddisfare le richieste di molteplici stakeholder.

Nell'articolo "*A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance*" (Thomas M. Zellweger, Robert S. Nason) a differenza di altri autori che propongono un approccio unidimensionale e causa-effetto delle prestazioni, viene spiegato come il management e la proprietà delle imprese familiari dovrebbero concentrarsi sulla valutazione della performance da una prospettiva olistica.

È possibile, per l'azienda, ottenere la massima soddisfazione delle parti interessate, con peso maggiore per gli stakeholder rilevanti, aumentando l'efficacia organizzativa. Ciò è reso possibile quando vengono prese in esame le relazioni tra i vari elementi caratterizzanti la performance.

I professionisti possono utilizzare il quadro degli aspetti della performance, rilevanti per gli stakeholder, per aumentare l'efficacia organizzativa complessiva. A tal fine, i professionisti devono identificare le parti interessate più influenti e implementare delle strategie in grado di generare il massimo beneficio tra quest'ultime.

2.4.1 I modelli di *governance* dell'impresa familiare

Come abbiamo visto nell'impresa familiare coesistono due entità distinte, ma in continua relazione tra di loro: la famiglia e l'impresa.

Analizzeremo come queste relazioni possono riflettersi in modo positivo sulla performance, oppure quando e come rischiano di compromettere la continuità del business familiare.

⁷⁷ Dyer Jr, W. Gibb, and David A. Whetten. "Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500." *Entrepreneurship Theory and Practice* 30.6 (2006): 785-802.

⁷⁸ Sirmon, David G., and Michael A. Hitt. "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms." *Entrepreneurship theory and practice* 27.4 (2003): 339-358.

Affronteremo le questioni relative alle decisioni manageriali, riguardanti le imprese familiari, per arrivare a capire in che modo si può gestire il conflitto derivante dalla divergenza degli obiettivi perseguiti dalle due entità.

Passeremo in rassegna le diverse modalità di gestione degli organi di governo nei *family business*, per capire quali possono evitare il declino dell'impresa

La letteratura riguardante l'assetto organizzativo dell'impresa ha trattato, nel filone di studi della *corporate governance*, principalmente le relazioni che coinvolgono la proprietà, il management e gli organi amministrativi.

Gli studi sulla *corporate governance* approfondiscono le dinamiche relazionali al fine di capire quali dinamiche manageriali possano favorire il successo dell'impresa.

Quasi tutti gli autori concordano sul fatto che la definizione dei rapporti tra famiglia imprenditoriale e azienda rappresentano la base da cui partire per costruire un'impresa familiare di successo.

Data la coesistenza di questi due mondi complessi e l'intrecciarsi di relazioni all'interno dell'impresa, è necessario formalizzare e regolarizzare le modalità di scambio tra le due parti. Sebbene sia difficile che nelle imprese familiari si pianifichino questi aspetti, l'evidenza empirica mostra l'esistenza di una relazione positiva tra la buona performance dell'impresa e le *best practices* legate alla *governance*, confermando il fatto che è fondamentale che le relazioni vengano regolamentate.

Molti autori hanno definito il modello di *governance* dei *family business* il peggiore tipo di organizzazione a causa della concentrazione della proprietà in un'unica o in poche persone e a causa della sovrapposizione tra proprietà e gestione.

La teoria dei costi di transazione considera la categoria delle *public company* il modello ideale di governo, grazie alla divisione del capitale in quote e, di conseguenza, per la partecipazione dei soci, alla vita d'impresa, solo in relazione al capitale posseduto.

Invece, altri autori, come vedremo, attraverso la teoria dell'agenzia, hanno messo in evidenza come la coincidenza tra proprietà e management porterebbe alla riduzione dei costi legati ai problemi d'agenzia.

Anche la *stewardship theory* che concettualizza la gestione come risultato di comportamenti di leadership che promuovono un senso di responsabilità personale nei seguaci, per il benessere a lungo termine dell'organizzazione e della società, trova nella *governance* dell'impresa familiare uno dei più grandi beneficiari. Includendo fattori come la fiducia interpersonale e il coraggio morale, si presume che i leader promuovano la *stewardship* tra i loro dipendenti.

La *stewardship theory* si basa sul presupposto teorico che i leaders e gli executives abbiano ambizioni oltre l'interesse economico e guardino al business in un'ottica di lungo periodo, operando in termini di vantaggi per l'impresa e i suoi stakeholder.

Ciò è tipico delle imprese familiari, dove c'è un coinvolgimento personale ed emotivo, cioè il *commitment* dei leaders, membri della stessa famiglia, che hanno a cuore il successo e la continuità dell'impresa, si identificano con la stessa e ne condividono gli stessi obiettivi.

In quest'ottica i managers e la proprietà familiare saranno guidati da interessi che vanno oltre quelli economico-finanziari ma sono piuttosto legati alla componente personale, come il compiacimento e la voglia di tramandare l'impresa alle generazioni successive. Il *commitment* dei fondatori, prevede che il business goda di un capitale "paziente", perchè l'orizzonte temporale degli investimenti è di lungo periodo, e non riguarda solo l'aspetto finanziario ma, anche, la reputazione e i suoi *driver*. L'interesse affettivo rende il management più prudente e più propenso nell'effettuare investimenti volti a dare continuità all'attività d'impresa, senza guardare ai guadagni in termini di profitto di breve periodo.

Le imprese familiari hanno la peculiarità di godere di una rete di relazioni forti che sono la base per il successo dell'impresa. Le reti di relazioni, basate sulla condivisione della stessa cultura e degli stessi valori, possono portare a dei vantaggi per l'impresa familiare, perché aprono la strada nel reperire risorse.

Le imprese familiari hanno la possibilità di accedere a reti di fornitori con cui costruire alleanze strategiche e stabilire degli accordi. Questo è senza dubbio un punto di forza, ma se la *governance* non è in grado di far crescere strutturalmente l'impresa per stare al passo con le nuove opportunità, diventa difficile sfruttarne il potenziale.

Non possiamo escludere, però, i potenziali svantaggi connessi al *family business*. L'evidenza empirica dimostra che molti *family business* si sono preclusi la possibilità di crescere, perché si sono rifiutati di aprire il capitale all'esterno.

Se l'impresa si chiude rispetto all'esterno, senza accrescere la dotazione iniziale di risorse, sarà difficile riuscire ad elevare il business ad un livello superiore. È necessario riuscire ad attirare risorse umane e finanziarie, per implementare dei progetti di crescita e di sviluppo.

Da un certo punto di vista, la sovrapposizione tra proprietà e controllo porterebbe a una diminuzione dei costi di agenzia, creando dei benefici per l'impresa, ma ciò rischierebbe di precludere la possibilità di far entrare altri professionisti in grado di dare all'impresa un'impronta di maggior successo, data la proprietà dell'unico fondatore.

L'apertura all'esterno è un passaggio fondamentale per le *family business* perché permette di superare i limiti dati dalla sola proprietà familiare, divenendo più simili alle public company. Per fare ciò è necessario che ci sia un rinnovamento della cultura organizzativa e un'apertura del gruppo familiare a nuovi soggetti esterni. L'organizzazione dovrà eliminare l'informalità dei processi decisionali e pianificare in modo più strutturato le azioni future.

Partiamo dall'analisi della *corporate governance* che include l'insieme dei meccanismi e processi da progettare, l'impostazione manageriale e le modalità con cui si implementano le strategie.

Nelle imprese familiari, a confronto con le altre, si aggiunge anche il rapporto che la famiglia istaura con l'impresa. Nell'attribuzione dei ruoli, infatti, bisogna tenere presente le funzioni che i familiari ritengono di dover ricoprire.

La criticità principale è data dal fatto che la *governance* dei family business si articola in tre aspetti differenti: aziendale, familiare e relazionale.

Come già detto in precedenza la famiglia e l'impresa hanno degli obiettivi che non sempre coincidono ed al crescere del numero di individui, le relazioni si infittiscono. Perciò diventa fondamentale disciplinare le relazioni e il coinvolgimento dei soggetti nell'attività d'impresa. Oltre agli strumenti giuridici come i patti di famiglia, si possono considerare, ad esempio, degli strumenti come i consigli di famiglia, per formalizzare il coinvolgimento familiare.

Di certo, non tutte le family business avranno lo stesso tipo di *governance*, poiché ognuna ha le sue peculiarità.

Come vedremo, la fase di vita dell'impresa influisce molto sul modello di *governance*, quindi, è richiesta una certa flessibilità nella definizione delle cariche ricoperte dai membri familiari, in relazione ai cambiamenti sia interni che esterni all'impresa.

L'evoluzione del modello di *governance* si basa, infatti, sulla fase di sviluppo in cui si trova l'impresa, e ciò potrebbe provocare dei conflitti tra i soggetti coinvolti, che, ad esempio, assistono all'inserimento nell'impresa di professionisti estranei.

Inizialmente le principali funzioni (proprietà, controllo e direzione) sono ricoperte dal proprietario/fondatore e dai suoi familiari.

La crescita dell'impresa fa nascere la necessità di avere dei lavoratori maggiormente qualificati e c'è il rischio che alcuni familiari non abbiano le competenze manageriali appropriate a gestire una fase cruciale come quella di sviluppo. Il perseguimento dell'obiettivo di "fare impresa" può scontrarsi con gli obiettivi di natura familiare, ad esempio quello di impiegare lavorativamente i membri della famiglia.

Finché la *governance* è affidata al fondatore e i parenti, sarà il "consiglio di famiglia" a deliberare sulle scelte manageriali. Il "consiglio di famiglia" con delle riunioni formali invita i rappresentanti della famiglia per condividere informazioni sull'andamento dell'azienda, sulle prospettive future e sull'evoluzione della relazione fra famiglia-azienda.

Le funzioni sono principalmente quelle di approfondire le problematiche di business, proprietarie e familiari; definire una posizione comune della famiglia proprietaria affinché i conflitti familiari non si diffondano in azienda; definire delle regole per il governo della relazione fra famiglia ed azienda; supervisionare e guidare i processi formativi della nuova generazione.

Quindi consente di equilibrare gli interessi dei proprietari e dei manager.

Ma, con l'evoluzione dell'impresa, l'organo decisionale, determinante per deliberare sulle sorti dell'impresa, diventa il consiglio di amministrazione. Questo è il caso in cui l'impresa familiare avrà aperto i suoi confini ad investitori e manager esterni alla famiglia.

In questo caso, la struttura della *governance* diventa più complessa e sarà necessario ridefinire la struttura aziendale, a partire dalle posizioni lavorative fino alle relazioni tra i soggetti coinvolti in azienda.

Possiamo sintetizzare il ciclo di vita in tre fasi: nella prima, gli obiettivi familiari coincidono con quelli dell'impresa: l'organizzazione è esclusivamente orientata alla famiglia, i membri di quest'ultima sono coinvolti nei ruoli manageriali ed operativi, la proprietà è 100% familiare ed è presente in ogni aspetto dell'organizzazione.

Nella seconda fase c'è una crescente complessità, il fondatore manterrà il potere decisionale e cercherà di coordinare i membri, ma andrà incontro a situazioni più difficoltose, sia per la mancanza di figure professionali, sia per la mancanza di una struttura articolata, capace di far fronte a richieste più complesse. Quindi ricorrerà al mercato esterno per ingaggiare dei manager e l'impresa, in questo modo, acquisirà una sua autonomia.

Nella terza fase si assiste ad una non convergenza tra gli obiettivi familiari e quelli legati al business; a questo punto la scelta da intraprendere per superare l'incompatibilità tra i due interessi contrapposti è quella di acquisire una visione *business oriented*, dove la relazione è fondata sui benefici reciproci, che le due entità ottengono.

Così nasce l'esigenza di pianificare e progettare l'organizzazione aziendale attraverso il decentramento decisionale, l'adozione di una politica di responsabilizzazione e la limitazione della presenza familiare. In questo modo, si soddisfa l'esigenza di creare un distacco tra le gestioni di famiglia e impresa, le due entità potranno contribuire al successo facendo leva sui punti di forza e integrando i reciproci potenziali.

È fondamentale adottare questo tipo di *governance* ad un certo punto della vita dell'impresa familiare, per evitare di far nascere conflitti tra i manager, che puntano al buon funzionamento dell'impresa, e i membri della famiglia, che portano avanti anche altri obiettivi non strettamente economici.

Definendo i rapporti tra le parti in gioco si riesce a stabilire un equilibrio, puntando al successo e alla continuità.

Aprire la *governance* all'esterno, in seguito allo sviluppo e alla crescita dell'impresa, servirà a ridefinire il ruolo della famiglia, in modo da essere strutturata per far fronte alle nuove esigenze, senza perdere l'identità che la contraddistingue.

Il contesto di riferimento svolge un ruolo fondamentale e determina il cambiamento dell'impresa. Se le imprese familiari non vogliono rimanere fuori da percorsi di crescita, dovranno fornirsi di tutti gli strumenti necessari affinché siano pronte per intraprendere una nuova fase di sviluppo.

Il cambiamento in termini di *governance* è fondamentale, ma prima è necessario un cambiamento culturale. Ciò che deve essere eliminato è certamente il controllo totalitario da parte della famiglia.

La figura del fondatore è fondamentale perché è colui che da un'impostazione ben precisa all'azienda, sia in termini di cultura e valori, sia perché, con molta probabilità, assumerà cariche dirigenziali al suo interno. Questo aspetto è noto come *founder effect*. Il fondatore apporta competenze, motivazione e talento imprenditoriale, ma la rigidità e resistenza al cambiamento possono essere dei grandi ostacoli per il successo dell'impresa, fino ad arrivare a compromettere la sopravvivenza dell'impresa stessa.

Per il fondatore/proprietario dell'impresa, il business è visto come parte integrante della famiglia, ciò porta ad un attaccamento a volte eccessivo. La letteratura suggerisce l'apertura verso la professionalità manageriale, ma, dall'altra parte, il fondatore è titubante perché rischia di essere privato della funzione che ricopre nell'impresa.

Quando il fondatore diventa eccessivamente "ingombrante", le problematiche che si verificano sono: la gestione accentrata delle informazioni, l'eccessiva informalità dei processi, il fatto di far ricoprire ruoli agli eredi pur senza le competenze e la bassa meritocrazia.

Un approccio manageriale oltre a rendere possibile il superamento di varie problematiche, serve a far crescere l'impresa, assumere professionisti con competenze tecniche e specialistiche, e facilita la crescita aziendale che altrimenti sarebbe messa a rischio.

È necessario che si formi una nuova *governance*, ma a partire da un cambiamento della cultura aziendale e organizzativa e con l'impostazione di un sistema di regole che, ad esempio, definiscano la disgiunzione tra il capitale familiare e il capitale aziendale, le responsabilità giuridiche dei vari soggetti e una maggiore trasparenza negli atti compiuti.

Le attività di pianificazione diventano cruciali, perché sono finalizzate a trovare un equilibrio tra gli interessi familiari e d'impresa. È fondamentale avere una visione di lungo periodo e progettare una strategia, che sia condivisa dal consiglio di famiglia e di amministrazione.

Come abbiamo già detto, la presenza di legami affettivi complica la gestione dei business familiari.

Questo tipo di criticità può essere regolamentata con un sistema di regole che permetta, però, di non perdere i benefici derivanti dalle relazioni interpersonali.

Le relazioni esistenti tra i membri della famiglia non devono costituire un limite per la crescita dell'impresa, ma, anzi, possono consolidarne il ruolo sociale.

Con un sistema di regole ed una *governance* efficiente, si riescono a perseguire gli interessi della proprietà, evitando i conflitti tra famiglia e management.

Stabilire dei principi di funzionamento dell'impresa, è utile ai fini di salvaguardare il contesto sociale, il network interno all'impresa deve essere disciplinato, per evitare la nascita di conflitti.

Stabilire una struttura organizzativa, significa regolamentare e formalizzare le comunicazioni e le relazioni interne: questo crea le fondamenta per il successo dell'impresa.

È importante cercare di allentare il legame famiglia-impresa al fine di creare una *governance* improntata al successo aziendale, che in alternativa sarebbe causa del declino dell'impresa.

Ripercorrendo tutti gli aspetti, la *family governance* deve essere caratterizzata da una disciplina formale sulle relazioni e da figure professionali che ricoprono ruoli di gestione e anche se esterni, questi devono esercitare la propria funzione mantenendo l'equilibrio con gli obiettivi familiari, orientati al passaggio generazionale e alla creazione di valore. Affinché ciò sia possibile, il clima lavorativo deve essere collaborativo e tutti i soggetti, che prendono parte all'attività d'impresa, devono essere coinvolti e coordinati, per raggiungere l'obiettivo comune cioè la buona performance aziendale.

2.4.2 La teoria dell'agenzia nelle imprese familiari

Dopo aver delineato le problematiche relative alla *governance* nelle imprese familiari, approfondiamo come la letteratura ha analizzato la teoria dell'agenzia in questa categoria di imprese. Prima ripercorriamo gli aspetti fondamentali di questa teoria, che ci serviranno per capire meglio come l'assetto familiare mantiene delle problematiche tipiche della *public company*, che possono influire negativamente sulla performance, ma, anche, come la proprietà familiare può rivelarsi vantaggiosa nel diminuire i costi legati ai problemi di agenzia ed aumentare l'efficienza del processo decisionale.

La teoria dell'agenzia affronta quelle situazioni in cui la soddisfazione di un soggetto, il principale, è influenzata dalle scelte prese da un altro soggetto, l'agente.

Ci sono dei potenziali conflitti tra la proprietà di un'impresa (principale) e il management (agente), il problema sorge quando i contrasti riguardano gli interessi e gli obiettivi ed anche gli approcci al rischio di entrambi, i quali possono portare a scelte aziendali contrastanti.

La problematica risiede nel fatto che l'agente non è motivato a compiere delle azioni da cui il principale può trarre beneficio, ma piuttosto agisce nel proprio interesse.

Nell'azienda, il problema dell'agenzia coinvolge, da un lato, gli azionisti, che puntano alla massimizzazione del valore della quota posseduta e, dall'altro, i manager che sono liberi di gestire l'impresa, con l'obiettivo di migliorare il fatturato.

Un tipico contrasto che può verificarsi è quando i dirigenti implementano delle strategie orientate al breve periodo, per migliorare i propri compensi ed il proprio potere, ma senza pensare alle conseguenze a lungo termine della strategia, che possono danneggiare il fatturato futuro dell'azienda, la cosiddetta *miopia manageriale*.

I problemi di agenzia risiedono nelle relazioni contrattuali in cui l'agente, in questo caso il manager, promette delle prestazioni al principale, cioè la proprietà. I problemi di agenzia si originano perché sussistono delle condizioni come l'asimmetria informativa (l'agente è maggiormente informato rispetto al principale), ed anche l'incompletezza contrattuale, poiché alcune situazioni, che potrebbero verificarsi, non sono regolamentate nel contratto.

L'operato del manager è difficilmente controllabile dagli azionisti o dalla proprietà, ed è più orientato all'interesse personale, perciò, il principale avrà difficoltà a raggiungere gli obiettivi prefissati e se volesse implementare dei sistemi di controllo sulla qualità della performance, inevitabilmente dovrebbe sostenere dei costi.

In condizioni di asimmetria informativa ed assenza di contratti completi, possono sorgere due tipi principali di problemi di agenzia⁷⁹: il primo è la selezione avversa, che si verifica quando il mandante

⁷⁹ Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R. (2004). "Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.

stipula un contratto con un agente non adeguatamente qualificato o, comunque, inadatto alle mansioni che deve svolgere; il secondo è l'azzardo morale, per cui l'agente si comporterà perseguendo il proprio interesse, senza pensare alle spese che sosterrà il principale, è una forma di opportunismo ed include lo *shirking*, il *free riding* e l' approfittarsi di situazioni vantaggiose.

I problemi di agenzia inibiscono i rapporti di cooperazione tra agenti e principali.

Per controllare questi problemi, i mandanti adottano una serie di meccanismi di incentivazione (sia esortativi che punitivi), per cercare di assicurare che le azioni dell'agente siano coerenti con gli obiettivi del principale. I costi di negoziazione ed attuazione di questi incentivi, così come i costi per il loro monitoraggio, sono indicati come costi di agenzia.

Proprio per le peculiarità di questa categoria di imprese, il problema dell'agenzia, nelle imprese familiari, si manifesta in modo diverso.

I primi sostenitori della teoria dell'agenzia, Fama e Jensen (1983, 1985), hanno suggerito che i costi di agenzia, nelle aziende familiari, sono trascurabili o assenti, perché è probabile che gli interessi dei membri della famiglia siano strettamente allineati.

Altri autori, che si sono susseguiti (Aronoff, Ward e McConaughy) hanno sostenuto che il problema di agenzia, che riguarda i proprietari ed i manager assunti, non trova massima espressione nelle imprese familiari, perché, da un lato, in queste imprese spesso l'azionista ricopre dei ruoli operativi e di gestione, quindi non c'è una distinzione netta, come per le imprese non familiari, tra proprietà e controllo; dall'altro, perché la teoria dell'agenzia non considera alcune caratteristiche tipiche delle imprese familiari che possono aggirare i problemi dell'agenzia.

Una delle caratteristiche delle imprese familiari, che potrebbe scongiurare la nascita dei problemi di agenzia, riguarda la motivazione che spinge i lavoratori a ricoprire un determinato ruolo. In generale, il pregiudizio è che tutti i collaboratori siano mossi dall'opportunismo e motivazioni egoistiche, senza tener conto del ruolo fondamentale che i valori familiari ricoprono nei *family business*; l'interesse dei fondatori e proprietari di far succedere gli eredi all'interno dell'azienda, al fine di dare vita a nuove opportunità lavorative, costituisce per i membri della famiglia la motivazione per cui cercano di dare il massimo all'interno del loro business.

I valori di altruismo e fiducia, si presume che portino ad avere un processo decisionale efficace perché i proprietari, di certo, prenderanno delle decisioni in vista di massimizzare il patrimonio familiare e garantire un'eredità per le generazioni future.

Jensen e Meckling (1976) hanno, persino, suggerito che i meccanismi formali di *governance* nelle imprese familiari sono, nel migliore dei casi, inutili e, nel peggiore dei casi, possono effettivamente danneggiare le prestazioni aziendali. Da questa prospettiva, l'impresa familiare è una forma di organizzazione molto efficiente, con vantaggi intrinseci rispetto alle forme organizzative non familiari, perché può permettersi di avere canali decisionali informali.

Moscatello, 1990 afferma che la concentrazione delle quote, nelle mani della gestione familiare, porta a un forte senso di missione, obiettivi a lungo termine ben definiti, capacità di autoanalisi e capacità di adattarsi ai grandi cambiamenti, senza perdere slancio.

Inoltre, la tendenziale sovrapposizione di ruoli, ricoperti dallo stesso individuo, come quello di proprietario e manager, scongiura la possibilità che si vengano a creare delle divergenze in termini di interessi.

Il clima di altruismo e fiducia, abbatte i costi di agenzia, perché si creano dei legami forti, tra coloro che prendono parte all'impresa, che vanno oltre al semplice ambito lavorativo, creando una sorta di connessione familiare.

Quindi la struttura aziendale dove c'è una distinzione tra proprietà e controllo e dove l'organo di *governance* è quello dominante, non è qui applicabile.

Jensen e Meckling nel 1976 affermano che la teoria dell'agenzia fa emergere potenziali risorse *idiosincratice*, che possono rivelarsi fonti di vantaggio competitivo per le imprese, come le relazioni forti e consolidate, ma anche i canali informali, tramite cui il proprietario può colmare le asimmetrie informative. Tutto ciò permette una riduzione dei costi di agenzia e ciò porta ad un vantaggio in termini di performance.

Nella teoria dell'agenzia legata alle imprese familiari, il concetto di altruismo occupa un posto di rilievo. L'altruismo è un valore per cui i soggetti compiono determinate azioni che creano benefici per gli altri, senza pretendere nulla in cambio.

In economia, invece, si considera l'altruismo come una funzione di utilità, dove il benessere di un individuo dipende da quello degli altri⁸⁰, ed è questa concezione dell'altruismo ad essere applicata negli studi sull'impresa familiare.

Van den Berghe e Carchon (2003) suggeriscono che l'altruismo fornisce un potente strumento concettuale per capire perché esistono le imprese familiari. Dyer (2003) esprime un'opinione simile, sostenendo che svolge "un ruolo unico nelle imprese familiari che non si trova generalmente in altre imprese".

C'è molto dibattito, sul fatto che l'altruismo possa portare all'aumento o diminuzione dei costi di agenzia nelle imprese familiari. Van den Berghe e Carchon (2003) ritengono che il comportamento altruistico permetta di ridurre i costi di agenzia e migliorare le prestazioni dell'impresa: in primo luogo, spinge i familiari ad essere premurosi e "disinteressati" l'uno verso l'altro.

In secondo luogo, crea, tra i membri della famiglia impiegati in azienda, un atteggiamento per cui tutti si sentono proprietari dell'impresa e responsabili per gli insuccessi.

Terzo, riduce le asimmetrie informative tra i familiari.

In ultimo, porta alla creazione di una cultura organizzativa che stimola l'assunzione di rischio, come l'espansione in territori internazionali⁸¹.

Nella pratica sono state osservate diverse prove a sostegno di quanto sostenuto finora, principalmente in situazioni dove il comportamento altruistico è corrisposto ed equilibrato (cioè, esibito in modo uniforme da tutte le parti).

Allo stesso modo, gli obiettivi non economici dei membri della famiglia, come fornire lavoro ai parenti e costruire la coesione familiare, potrebbero portare a prendere decisioni che vanno contro l'interesse aziendale nel suo complesso e che possano danneggiarne l'andamento, un esempio è l'eccessivo consumo di agevolazioni. Infatti, prove empiriche suggeriscono che l'altruismo può essere un "arma a doppio taglio".

Schulze e altri autori (2003) hanno trovato una serie di importanti problemi di agenzia strettamente associati all'altruismo: *free riding*, sfruttamento a proprio vantaggio di benefici e mancato rispetto dei contratti. Ciò li ha portati a concludere che il controllo 100% familiare non è proprio il tipo ideale di *governance* come sostenuto da Meckling e Jensen (1983).

⁸⁰ Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. M. (2003). "Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms." *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.

⁸¹ Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W. & Janney, J. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378.

Nel loro articolo "*Altruismo e agenzia nelle imprese familiari: esplorare il ruolo della famiglia, dell'etnia e della parentela*", Karra, Tracey e Phillips (2006) studiando il caso di un'impresa familiare turca, cercano di analizzare come il problema dell'agenzia si evolve durante le varie fasi di un'azienda. In generale, hanno notato che la *governance* familiare ha portato, sia all'aumento, che alla diminuzione dei problemi di agenzia.

Nella prima fase dell'impresa, l'appartenenza alla stessa famiglia e la condivisione della stessa cultura hanno intensificato i sentimenti altruistici ed hanno influenzano le pratiche aziendali in modo positivo. Il coinvolgimento di individui proveniente da ambienti simili, in termini di cultura e valori, e l'aggregazione di risorse in modo armonico rispetto al contesto di riferimento, hanno permesso la creazione di una rete commerciale e di distribuzione forte.

Il proprietario conduceva dei comportamenti altruistici nei confronti dei soggetti con cui aveva legami di sangue e non solo ed era "premiato" con in cambio altrettanti comportamenti. L'atmosfera comunitaria e di collaborazione, teneva a freno i problemi di agenzia e favoriva gli interessi imprenditoriali del fondatore.

Quindi, le risorse e le capacità iniziali sono state assemblate e valorizzate, attraverso un processo di armonizzazione con il contesto culturale e valoriale di riferimento, che, a sua volta, è diventato la base per il successo e per l'espansione dell'azienda. Se i sentimenti e le pratiche altruistiche non ci fossero stati, tale mancanza avrebbe alterato significativamente il profilo delle risorse e cambiato il processo imprenditoriale. Il contesto è, quindi, fondamentale per capire la fase di vita dell'impresa e su quali valori si è sviluppata.

L'altruismo accentuato dai valori della famiglia ha portato ad una *governance* informale e a un capitale sociale basato su una rete "altruistica" di rapporti e conoscenze. Il capostipite e i futuri eredi, partendo dalle risorse della rete "altruistica" hanno pian piano preso piede nei mercati internazionali, grazie alla fiducia che ne ha aumentato la capitalizzazione e che ha permesso loro di estendere i tempi dei piani di pagamento dei distributori.

Man mano che l'azienda entrava nella fase di crescita, molti dei vantaggi avevano il potenziale per diventare vincoli, fino ad arrivare, anche, a distruggere valore, mostrando i limiti dell'azienda, non pronta a scalare, senza un cambiamento strutturale.

L'evidenza empirica ha dimostrato che quando la leadership non è strutturata in modo solido, e la cultura organizzativa ed i sistemi di *governance* sono deboli, l'azienda non sarà in grado di mantenere nel tempo il vantaggio della rete di capitale sociale che ha creato, soprattutto in relazione alla rete di distribuzione.

È interessante notare che la leadership può diventare un elemento negativo se l'azienda rimane ancorata alla figura del fondatore ed alla rete di sue conoscenze personali sul mercato di riferimento. È necessario che l'impresa familiare sia ritenuta affidabile, a prescindere dalla figura del proprietario, per il mantenimento dei canali di distribuzione.

Dal punto di vista della teoria dell'agenzia, il caso aziendale in questione ha dimostrato che una "squadra" di dipendenti fedeli basata sui valori familiari, etnici e culturali, non è sufficiente per non far manifestare problemi e costi di agenzia.

La lealtà e fiducia dei dipendenti, fonti di vantaggio competitivo, sono lentamente decadute finché l'impresa si è trovata di fronte a problemi di agenzia. Il fondatore e la società non sono stati in grado di "professionalizzare" completamente le relazioni tra i familiari, i processi di assunzione e il management.

Questo a causa del fatto che i collaboratori provenivano da una rete comunitaria con gli stessi valori e cultura, i rapporti erano basati solo sulla lealtà e sulla fiducia reciproca che hanno portato a non regolamentare e strutturare in modo solido i processi organizzativi all'interno dell'impresa, che, invece, sono rimasti fortemente radicati nei valori familiari e nel sentimento di fiducia iniziale.

I proprietari dell'impresa si sono scontrati con la problematica dell'azzardo morale, per cui i dipendenti hanno iniziato a sottrarsi alle attività lavorative, a svagarsi e a consumare vantaggi, proprio perché il comportamento altruistico era più forte all'interno della famiglia, ma debole tra i collaboratori esterni e per la poca professionalità dei collaboratori assunti tramite la rete "altruistica".

Il fondatore non ha cercato di sanzionare la famiglia ed i parenti prossimi, né ha offerto incentivi finanziari per influenzare il loro comportamento, che hanno dimostrato essere mezzi efficaci per ridurre l'azzardo morale in altre aziende familiari. Un altro fenomeno, dominante tra i membri non familiari era la selezione avversa, poiché tra di loro non vi erano dei professionisti adeguatamente qualificati, proveniente dalle reti etniche. Inoltre, la selezione avversa si è manifestata anche tra i partner di distribuzione, non abbastanza efficaci al di fuori della zona in cui l'impresa è nata.

Questo è stato un fattore significativo dietro i tentativi falliti di espandersi in altre zone del continente. Ironia della sorte, la comunità familiare, che era così importante per il successo nella fase iniziale, è diventata potenzialmente pericolosa e vincolante per il successo aziendale.

L'evidenza empirica ha dimostrato che la fiducia, su cui si basano i rapporti aziendali, è una risorsa altamente dipendente dalla fase di vita in cui si trova l'impresa, ed è difficile professionalizzare la *governance* organizzativa senza trascurare la fiducia e la rete altruistica, perché assumere collaboratori professionalizzati significa escludere i familiari non abbastanza validi per un determinato ruolo. Da una parte, attingere al mercato del lavoro, al di fuori della rete altruistica, significherebbe avere lavoratori qualificati ma, dall'altra, verrebbero sacrificati in azienda i rapporti basati sulla fiducia reciproca. Anche la catena di distribuzione è stata fondata su relazioni basate sulla fiducia, il modello di business ne ha risentito ed i vantaggi si sono erosi quando le componenti chiave del profilo delle risorse familiari sono cambiate.

Questa analisi, delle risorse e delle competenze, chiarisce come l'influenza familiare e le relazioni di agenzia interagiscono e cambiano nel tempo. In tal modo, presenta un approccio contestualizzato e pratico alla teoria dell'impresa familiare, fondendo la teoria dell'agenzia e la RBV.

Affinché la teoria dell'agenzia acquisisca credibilità nella descrizione delle organizzazioni influenzate dalla famiglia, i ricercatori devono analizzare l'intero spettro delle fasi della vita organizzativa ed i fattori contestuali che influenzano i rapporti d'agenzia. Se la letteratura dell'agenzia sulle imprese familiari è sviluppata esclusivamente intorno a grandi studi di database di imprese mature e pubbliche, perché i dati disponibili sono relativi a queste ultime, non riuscirà a spiegare la natura distintiva delle imprese a influenza familiare di nuova creazione.

Ad oggi, non è stato raggiunto alcun consenso sul fatto che le imprese familiari abbiano vincoli o vantaggi di agenzia⁸².

⁸² Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 335–354. Gomez-Mejia, Luis R., Núñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81–95.

2.4.3 L'ecosistema dell'impresa familiare

Per considerare a pieno l'interazione tra problemi di agenzia e fattori contestuali dell'azienda influenzata dalla famiglia, abbiamo bisogno di un approccio più completo e integrato. Diversi studiosi di imprenditorialità hanno suggerito che un modello di ecosistema, che rappresenti le reciproche interazioni input-output tra l'imprenditore e il contesto, sia utile per comprendere i processi di sviluppo e allocazione delle risorse⁸³. Habbershon (2007), estendendo il lavoro precedente sulla teoria dell'impresa familiare e della performance⁸⁴, ha sviluppato un modello di ecosistema dell'impresa familiare che è utile per descrivere il contesto e la fonte del vantaggio e del vincolo dell'agenzia.

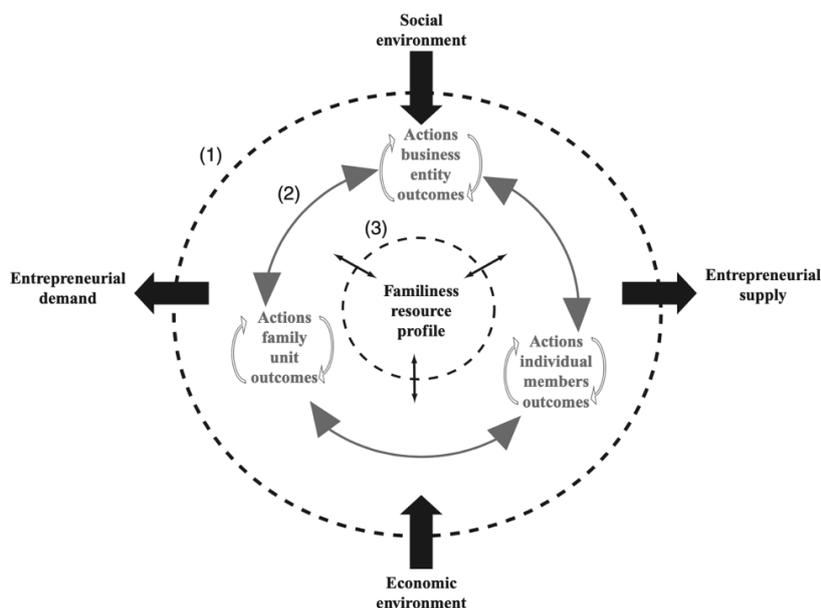


Figura 9: L'ecosistema dell'impresa familiare
Fonte: Timothy G. Habbershon, 2006

Il modello in Figura mostra cerchi concentrici di fattori contestuali e le reciproche relazioni input-output che hanno l'uno con l'altro.

L'anello esterno tratteggiato rappresenta i fattori sociali ed economici dell'ambiente esterno che influenzano la famiglia, gli individui e gli affari. L'anello centrale tratteggiato rappresenta l'impresa familiare come gli scambi tra la famiglia, i singoli membri della famiglia e l'impresa. Poiché queste parti del sottosistema interagiscono all'interno dell'ecosistema, generano risorse e capacità distintive, che formano il profilo delle risorse che caratterizzano la *family firm*: la *familiness*.

La *familiness*, intesa come insieme di risorse, è, sia un output generato dalle interazioni nel sistema, sia un input nel sistema, da utilizzare nel processo imprenditoriale.

Il modello degli ecosistemi mostra, quindi, come la forma di organizzazione familiare sia, allo stesso tempo, il risultato delle relazioni interne tra business e famiglia e, contemporaneamente, la fonte delle opinioni e delle pratiche di agenzia che impattano sul business.

⁸³ Zacharakis, A.L., Shepherd, D.A., & Coombs, J.E. (2002). The development of venture-capital-backed Internet companies: An ecosystem perspective. *Journal of Business Venturing*, 52(8), 1–15.

⁸⁴ Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.

Il profilo di risorse, nel modello, ha un “fattore familiare” che è unico per le imprese a conduzione familiare e può spiegare perché queste hanno un successo *idiosincratico*⁸⁵, specialmente quando c'è un chiaro intreccio tra il ruolo di un membro della famiglia ed il processo imprenditoriale.

Il concetto di famiglia è radicato nella cornice teorica della *Resource Based View* e ha lo scopo di aiutare le aziende a valutare le basi per il loro vantaggio competitivo.

Il termine *familiness* non spiega solo la presenza familiare, ma si riferisce specificamente al fascio idiosincratico di risorse e capacità risultante dalle influenze familiari. Poiché le influenze familiari possono avere un impatto positivo o negativo sulle risorse e sulle capacità, le risorse e le capacità sono descritte, rispettivamente, come *familiarità distintiva e costrittiva*⁸⁶.

Il caso aziendale, discusso in precedenza ha affermato la tesi di Carney (2005) su come il capitale sociale contribuisca in modo favorevole ai processi di *governance*, facilitando le transazioni basate sulla rete etnica. Infatti, l'impresa, ha ottenuto una serie di vantaggi in termini di risorse e di agenzia. In primo luogo, il legame culturale e i valori filantropici hanno contribuito alla *familiarità distintiva* e sono diventati la base sociale del modello di business e delle strategie di mercato.

Coerentemente con Chrisman ed altri autori (2004), gli obiettivi di avvio dell'attività d'impresa, misti economici e non economici hanno, inoltre, fornito una *familiarità distintiva*, ovvero l'incentivo per l'intera famiglia ad assumersi un rischio imprenditoriale. La leadership proprietario-gestore ha determinato un processo decisionale ed un'intraprendenza che ha permesso all'azienda di superare la sua scarsità di risorse, un requisito necessario per nuove iniziative internazionali⁸⁷.

All'inizio del ciclo di vita dell'organizzazione, le aziende possono trovare vantaggi dal fatto di avere una cultura familiare illimitata, in cui la leadership proprietario-manager e gli impegni altruistici sono fortemente orientati alla famiglia. Man mano che la famiglia e l'organizzazione crescono e diventano più complesse, tuttavia, ci sono elementi che registrano un rendimento decrescente, a causa dell'influenza familiare, e ciò porta ad un aumento dei costi di agenzia.

L'influenza familiare deve, quindi, essere più circoscritta coerentemente a un processo di professionalizzazione.

Al fine di evitare che le interazioni di agenzia siano vincolate e influenzate dalla famiglia sarebbe ottimale stabilire dei meccanismi di controllo della *governance*, per gestire il rapporto tra famiglia ed impresa, in modo da mantenere le influenze culturali della famiglia, grazie alle quali si possono evitare i costi di agenzia associati alla selezione avversa ed ai rischi morali. Molti ricercatori, professionisti e leader delle imprese familiari reagiscono in modo drastico a questo problema, alla complessità della fase di sviluppo ed alla conseguente minaccia di un aumento dei costi di agenzia tentando di separare la famiglia e l'impresa. Il modello dell'ecosistema rende evidente, tuttavia, che la famiglia e l'impresa non possono essere separate senza distruggere l'ecosistema e, in questo modo, ci si arrende alla possibilità di creare un vantaggio familiare con delle nuove condizioni, ma, soprattutto, si distrugge la *familiness*.

Il cambiamento dell'influenza familiare da illimitata a limitata è una soluzione intermedia che permettere di superare il dibattito dicotomico sui costi di agenzia nelle *family firms*.

L'ecosistema, come visto nel caso studiato, riconosce che i costi di agenzia associati alle imprese familiari possono essere, sia più alti, che più bassi, a seconda delle circostanze organizzative.

⁸⁵ Knight, G. & Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 1–18.

⁸⁶ Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.

⁸⁷ Zahra, S.A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20–28.

Inoltre, ci porta ad affermare che i *family business* non condividono lo stesso tipo di *governance* in tutte le fasi di sviluppo. I leader nelle imprese familiari devono gestire intenzionalmente l'influenza della famiglia sui sistemi di *governance*, al fine di garantire la corrispondenza al ciclo di vita dell'organizzazione.

Infine, poiché i leader gestiscono la loro influenza e le interazioni dell'agenzia, mantengono nel tempo il loro caratteristico vantaggio familiare.

Vale a dire, il loro insieme di risorse e capacità viene potenziato stabilendo il giusto grado di influenza familiare sui sistemi di *governance* dell'organizzazione, consentendo loro di mantenere un vantaggio idiosincratico sul mercato. Se l'influenza della famiglia sulle interazioni dell'agenzia non è gestita intenzionalmente, l'azienda sperimenterà l'inevitabile declino da *familiarità distintiva* a *costrittiva*.

2.5.1 L'innovazione nelle imprese familiari

L'innovazione nelle imprese familiari non è stata oggetto di studi sufficienti al raggiungimento di una teoria condivisa.

Ciò che manca, in particolare, è una visione univoca su come la presenza della famiglia in azienda influenzi l'innovazione.

Il concetto di innovazione nei *family business* è definito come la generazione o introduzione di nuovi processi e/o prodotti risultanti dagli sforzi dei membri di un'impresa familiare.

Certamente, in letteratura si possono trovare degli spunti interessanti sul ruolo dell'innovazione nelle *family firms* per arrivare a capire quali caratteristiche deve avere un'impresa familiare affinché la creatività e l'innovazione siano incentivate e creino un vantaggio competitivo.

La letteratura sostiene all'unanimità che un'impresa familiare di successo sia quella che riesce a raggiungere il giusto bilanciamento tra il "conservatorismo" della famiglia e la tendenza a "modernizzare" dell'azienda.

I potenziali cambiamenti, in seguito a un'innovazione, possono causare alterazioni nel modello di business ed alcuni membri della famiglia potrebbero opporre resistenza, poiché preferirebbero rimanere conservatori ed attenersi alla visione stabilita dal fondatore dell'azienda.

Si può affermare che l'innovazione non è al centro dell'impresa familiare, date le risorse limitate o la mancanza di esperienza della gestione familiare sull'esplorazione di nuove idee⁸⁸.

Di certo la dimensione aziendale influisce sull'innovazione: per un'impresa di piccole dimensioni è difficile affidare la gestione dell'innovazione a una società esterna, in quanto i costi fissi da sostenere sarebbero elevati.

Inoltre, le imprese familiari di piccole dimensioni sono caratterizzate da un forte accentramento, difficilmente il fondatore si affiderà a una società di consulenza ma, anche, ad altri membri della famiglia, appartenenti a livelli gerarchici più bassi, per sviluppare nuove idee e soluzioni; per questo motivo la tendenza ad innovare è limitata.

In imprese di grandi dimensioni la delega verso l'esterno, invece, è necessaria per far sì che l'innovazione porti a miglioramenti in termini di performance e al raggiungimento di un vantaggio competitivo.

⁸⁸ Kraus, Sascha, Mikko Pohjola, and Aki Koponen. "Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success." *Review of Managerial Science* 6.3 (2012): 265-286.

Questo, però, sarà una conseguenza, anche, del grado di dipendenza dall'innovazione del settore di appartenenza. In alcune industrie l'innovazione non è necessaria per essere competitivi, mentre in altri è un elemento determinante per la competitività ed il successo.

L'impatto della famiglia sull'innovazione può avvenire tramite diversi elementi, quali l'interazione sociale, il network di conoscenze, la cultura ed i valori familiari ed il *background* della famiglia stessa. Tutti questi fattori condizionano le strategie dell'azienda. Pertanto, occorre pianificare i processi innovativi per far sì che l'innovazione sia parte della cultura organizzativa e venga anche messa in pratica nell'operatività aziendale.

L'innovazione rappresenta un anello fondamentale nella creazione di valore nelle aziende familiari, la capacità di innovare però deve essere concretizzata⁸⁹.

Per generare nuove idee, all'interno di un'azienda, è necessaria la presenza di un network che stimoli il confronto ed un atteggiamento che guardi positivamente alla creatività.

Ma ciò non è sufficiente per ottenere un efficace vantaggio competitivo; c'è una differenza sostanziale tra l'investire nella creatività ed il concretizzarsi di un'innovazione da immettere nel mercato o da sfruttare nei processi aziendali.

Per qualsiasi categoria d'impresa, la letteratura concorda sull'innovazione come fonte essenziale di vantaggio competitivo.

L'innovazione è un'idea, una pratica o un oggetto identificato come novità da singoli individui o da un'organizzazione⁹⁰, sviluppato come un modo per rispondere a un cambiamento nell'ambiente o un modo per influenzarlo⁹¹.

Costituisce un modo per cambiare l'organizzazione⁹², può avere come output nuove modalità operative o nuovi prodotti, servizi o tecniche⁹³ ed è stato considerato un fattore importante per l'imprenditorialità⁹⁴.

L'innovazione è stata identificata da Schumpeter come uno degli aspetti chiave del processo imprenditoriale. Una visione schumpeteriana dell'innovazione si concentra su come le aziende gestiscono le proprie risorse nel tempo e sviluppano capacità che promuovono l'innovazione. Schumpeter ha sottolineato il ruolo fondamentale dell'imprenditore nell'emergere dell'innovazione all'interno dell'economia, dipingendo l'imprenditore come la forza trainante dello sviluppo economico e stabilendolo come innovatore dell'economia.

Le iniziative imprenditoriali, in questa prospettiva, sono finalizzate a mettere diversi elementi esistenti al servizio dell'impresa per il raggiungimento di nuovi fini, introducendo così nuove combinazioni, altrimenti denominate innovazioni, che appaiono ad intermittenza e preannunciano il cambiamento economico⁹⁵.

⁸⁹ Habbershon, Timothy G., and Joseph Pistrui. "Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth." *Family Business Review* 15.3 (2002): 223-237.

⁹⁰ Rogers, Everett M., *Diffusion of Innovations* (1983). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496176>

⁹¹ Nohria, Nitin, and Ranjay Gulati. "Is slack good or bad for innovation?." *Academy of management Journal* 39.5 (1996): 1245-1264.

⁹² Damanpour, Fariborz. "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." *Academy of management journal* 34.3 (1991): 555-590.

⁹³ Porter, Michael E. "The competitive advantage of nations." *Competitive Intelligence Review* 1.1 (1990): 14-14.

⁹⁴ Schumpeter, Joseph A. "The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934)." Transaction Publishers. 1982, January 1 (1982): 244.

⁹⁵ Schumpeter, Joseph A. "The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934)." Transaction Publishers. -1982.-January 1 (1982): 244.

Schumpeter (1934) descrive cinque tipi di innovazione:

1. Di prodotto: ideare un nuovo bene;
2. Di processo: ideare un nuovo metodo di produzione;
3. Di mercato: creare un nuovo mercato;
4. Degli input: la conquista di una nuova fonte di approvvigionamento;
5. Dell'organizzazione: nuove forme di organizzazione interne o dell'industria (ad esempio, creazione o distruzione di un monopolio).

Come già anticipato, la letteratura non si esprime in modo univoco sul tema dell'innovazione nelle imprese familiari.

Alcuni autori come Dunn (1996) affermano che le aziende a conduzione familiare tendono ad essere meno creative ed innovative, ma più tradizionali e conservatrici. Questo potrebbe essere causato dal fatto che le aziende familiari sono più chiuse e si aprono difficilmente a un management esterno.

Altri autori, come Craig e Moores (2006), hanno affermato che “le aziende familiari stabili e durature sembrano attribuire molta importanza alle pratiche e alle strategie innovative”.

Secondo questa teoria, le imprese familiari, dopo anni di attività, riescono ad essere ben strutturate e grazie ai valori tipici come la collaborazione e la condivisione, riescono a dare spazio alla creatività e alle nuove idee.

Inoltre, data la cultura imprenditoriale che caratterizza questo tipo di famiglie orientate al business, assecondare le nuove iniziative imprenditoriali dovrebbe essere più facile.

Più nel dettaglio, la letteratura riguardante l'innovazione nelle imprese familiari affronta il tema degli investimenti in Ricerca & Sviluppo.

I ricercatori hanno fatto emergere che le imprese familiari possono investire meno di altre organizzazioni negli sforzi di ricerca e sviluppo, ma sono più efficienti nella gestione dei budget ridotti per creare nuovi prodotti, aumentare le vendite o anche nuovi brevetti⁹⁶.

Sebbene gli studi siano ampiamente coerenti nell'evidenziare una relazione negativa tra la presenza familiare e le spese in R&S, la letteratura ha continuato ad aggiungere ulteriori prove teoriche ed empiriche che affermano il contrario. Ad esempio, Schmid, Achleitner, Ampenberger e Kaserer (2014) hanno evidenziato che il dipartimento di Ricerca e Sviluppo è ben finanziato nelle aziende gestite attivamente dalla famiglia, mentre l'impatto del controllo familiare (tramite i diritti di voto) è negativo o per lo più non significativo.

In un sondaggio condotto tra 399 aziende private, Berent-Braun e altri autori (2018) hanno notato che i proprietari/fondatori di imprese familiari possono persino accettare rendimenti inferiori rispetto alle società non familiari per perseguire l'innovazione. Molti proprietari di imprese familiari hanno dichiarato di sacrificare dividendi o, addirittura, accettare perdite, per investire nelle attività di innovazione.

Chang e altri autori (2011) offrono una buona prospettiva per esplorare il bisogno di innovazione della componente familiare dell'impresa.

Hanno utilizzato l'elenco delle 500 aziende che nel 2004 hanno avuto un particolare successo, cioè hanno registrato tassi di crescita delle vendite molto elevati nell'arco degli ultimi 5 anni.

Nel 2004 la classifica, per la prima volta, ha preso in considerazione l'aspetto familiare come una delle caratteristiche delle imprese.

⁹⁶ P. Duran, N. Kammerlander, M. van Essen, T. Zellweger, Doing more with less: innovation input and output in family firms, in «Academy of Management Journal», forthcoming, 2015.

Delle 500 aziende in classifica, 205 sono state classificate come familiari e la loro crescita media delle vendite è stata dell'1,204%.

Gli autori hanno identificato quanto fosse innovativa ogni azienda nell'offerta di prodotti e servizi dividendole in tre categorie:

- a) offerta simile a quella di altre imprese del settore
- b) innovazione incrementale rispetto a ciò che vendono altre aziende del settore
- c) grande innovazione che contraddistingue totalmente l'azienda dal resto del settore

Sebbene il campione abbia individuato solo 17 imprese appartenenti alle terza categoria, di cui 8 con coinvolgimento familiare, la loro crescita media delle vendite in 5 anni è stata quasi il triplo rispetto alle altre due tipologie di innovazione (innovazioni incrementali e offerte simili alle concorrenti).

I risultati mostrano la necessità per le aziende di fornire qualcosa di prezioso ai propri consumatori, in modo da poter raggiungere livelli di crescita più elevati.

Inoltre, anche quelle società che proponevano un'offerta simile alle concorrenti richiedevano un livello di creatività per eccellere contro i concorrenti.

La sfida per le imprese familiari sta proprio nel riconoscere l'innovazione nella pianificazione strategica e nelle attività, al fine di renderla parte integrante.

Altri autori hanno esplorato come il contesto organizzativo, ovvero la presenza di membri della famiglia nella direzione esecutiva, interagisce positivamente con la propensione al rischio del CEO nel determinare l'innovazione del nuovo portafoglio prodotti.

Infine, altri autori hanno scoperto che la partecipazione della famiglia, nella gestione e nella *governance*, ha un impatto negativo sull'input dell'innovazione e un'influenza positiva sull'output dell'innovazione, suggerendo che i membri della famiglia sono avversi al rischio e riluttanti a investire nell'innovazione, ma allo stesso tempo lo fanno in modo più efficace⁹⁷.

Secondo Habbershon ed altri autori, il capitale sociale creato dalla presenza della famiglia contribuisce in modo determinante al comportamento imprenditoriale e innovativo delle imprese familiari.

Più di recente, Patel e Fiet (2011) hanno suggerito che le imprese familiari hanno alcuni vantaggi particolari a confronto con le imprese simili ma non familiari, riguardo la scoperta di nuove opportunità, attraverso una combinazione di alcune delle caratteristiche comuni dell'impresa familiare come l'orientamento a lungo termine, basso avvicendamento del personale, lunga permanenza in carica del leader e legami familiari⁹⁸.

Riteniamo che l'innovazione sia fondamentale per il successo sostenibile delle imprese familiari, ma abbiamo ancora una comprensione limitata di ciò che promuove e/o limita le attività imprenditoriali o innovative.

Un modello per la gestione dell'innovazione nei family business è presentato nella figura seguente:

⁹⁷ Matzler, Kurt, et al. "The impact of family ownership, management, and governance on innovation." *Journal of Product Innovation Management* 32.3 (2015): 319-333.

⁹⁸ Patel, P.C. & Fiet, J.O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1177–1195.

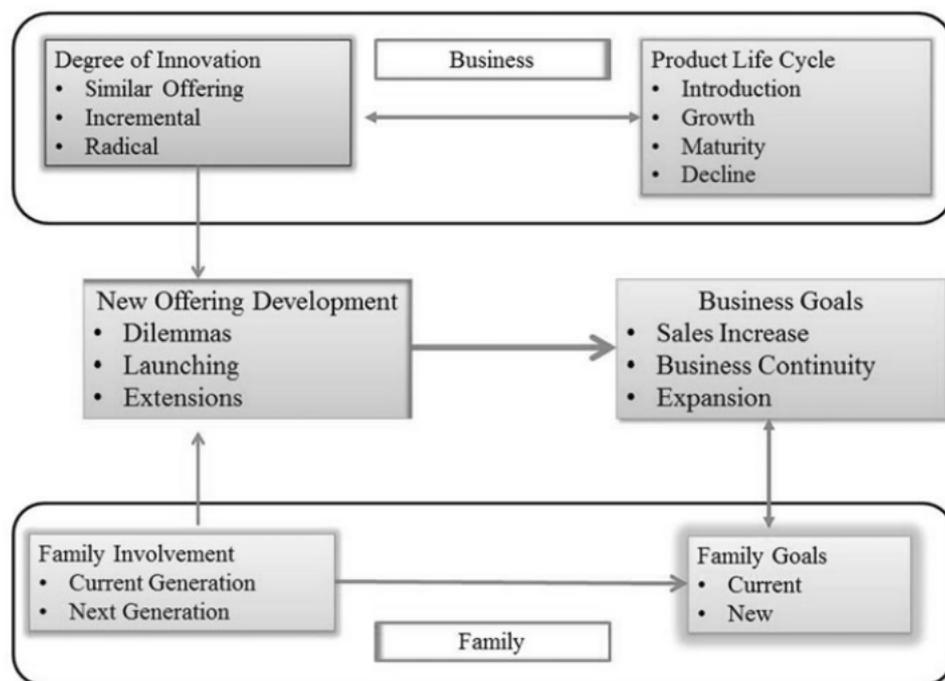


Figura 10: Modello di gestione dell'innovazione

Fonte: Chang ed altri (2011), De Massis ed altri (2015); Levitt (1965); Sharma (1999) e Chrisman (1999)

Il modello nasce dall'esigenza della famiglia di indirizzare l'innovazione per realizzare obiettivi aziendali e familiari. È fondato su aspetti che guidano il successo imprenditoriale come il grado di innovazione⁹⁹, il ciclo di vita del prodotto¹⁰⁰, il ruolo della famiglia¹⁰¹ ed i dilemmi dell'innovazione che le aziende devono affrontare nello sviluppo di nuovi prodotti o servizi.¹⁰²

Infine, il modello serve anche al fine di includere i familiari nello sviluppo di nuove offerte di prodotti e/o servizi.

In particolare, il coinvolgimento della famiglia è richiesto per modellare gli obiettivi familiari; anche quelli devono essere allineati con gli obiettivi aziendali. Così, l'intersezione tra la famiglia e l'impresa rende questo modello applicabile alle imprese familiari, dalla vecchia alla nuova generazione, al fine di massimizzare sia la ricchezza economica che non economica della famiglia¹⁰³.

2.5.2 L'orientamento imprenditoriale nelle imprese familiari

La relazione tra l'imprenditorialità e l'assunzione del rischio nelle imprese familiari è ancora oggetto di ricerca. Questi studi si intrecciano con la teoria dell'agenzia e la struttura di *governance* dei *family business*, perché, come vedremo, è fondamentale capire il contesto operativo dell'azienda per analizzare le modalità di adozione dei rischi.

⁹⁹ Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

¹⁰⁰ Levitt, T. (1965) Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43, 81-94.

¹⁰¹ De Massis, Alfredo, et al. "Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis." *Journal of Small Business Management* 53.1 (2015): 1-36.

¹⁰² Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. (1999) Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.

¹⁰³ Chrisman, James J., Jess H. Chua, and Lloyd P. Steier. "An introduction to theories of family business." *Journal of business venturing* 18.4 (2003): 441-448.

Alcuni autori considerano che gli imprenditori non adottano maggiori rischi dei manager¹⁰⁴ e vengono definiti come soggetti che evitano il rischio o cercano di ottimizzarlo.

A causa della struttura di *governance*, specialmente nelle imprese familiari, le scelte del proprietario/fondatore influenzano le scelte di rischio dei dirigenti.

Più precisamente, un problema della letteratura attuale sull'imprenditorialità e l'assunzione dei rischi è che non è stata rivolta attenzione sufficiente al ruolo del contesto organizzativo in cui si gestisce il rischio.

Le imprese differiscono in termini di strutture organizzative e l'assunzione del rischio può essere più alta in alcuni contesti organizzativi rispetto che in altri, come sostengono i teorici dell'agenzia¹⁰⁵.

L'impresa familiare ha un asset organizzativo peculiare, la proprietà e il controllo sono in mano ai membri della famiglia che dettano le linee strategiche. La nomina di manager e direttori esterni può essere un buon modo per aprire gli orizzonti e riuscire ad essere più innovativi, ma bisogna sempre considerare l'influenza della famiglia anche su soggetti provenienti da ambienti esterni.

Nell'articolo "*Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms*, 2007 (Lucia Naldi, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg, Johan Wiklund)" viene utilizzato l'approccio dell'orientamento imprenditoriale al fine di analizzare l'assunzione del rischio in azienda.

Gli autori da questa prospettiva cercano di spiegare come la "mentalità" delle imprese influisce sulla gestione del rischio e ciò fornisce un quadro utile per la ricerca.

L'orientamento imprenditoriale studia un'ampia categoria di attività, compresi la pianificazione strategica di una società e le pratiche commerciali, cioè "i processi aziendali, le metodologie e il modo di fare che le aziende adottano durante il loro operato"¹⁰⁶.

Questo approccio ha analizzato le associazioni tra il rischio e altri aspetti del comportamento imprenditoriale. Se le organizzazioni operano in contesti innovativi e proattivi, la propensione al rischio è notevole.

Imprese che danno origine a nuovi prodotti basati su innovazioni tecnologiche, in genere, si assumono rischi, specialmente perchè la domanda per il nuovo prodotto è sconosciuta.

L'articolo sostiene che i rapporti tra l'assunzione di rischi e le prestazioni aziendali, si comprendono meglio prendendo in considerazione il mercato di riferimento e il contesto organizzativo, in particolare la natura della proprietà, la *governance* e la gestione.

Gli autori ritengono che le imprese familiari costituiscano un contesto organizzativo rilevante nel quale esaminare questo concetto.

Le imprese familiari hanno una gestione del rischio del tutto peculiare, data dal fatto che i ruoli di proprietà e controllo sono, del tutto o in parte, ricoperti dalle stesse persone, tra cui sussistono legami di parentela.

Poiché la ricerca sull'imprenditorialità e sull'assunzione di rischi, nelle imprese familiari, è ancora scarsa anche se in continuo sviluppo, gli autori combinano le intuizioni della letteratura sull'orientamento imprenditoriale, sulle imprese familiari e la teoria dell'agenzia, con lo scopo di indagare se l'assunzione di rischio sia un elemento portante dell'orientamento imprenditoriale dei family business.

¹⁰⁴ Brockhaus Sr, Robert H. "Risk taking propensity of entrepreneurs." *Academy of management Journal* 23.3 (1980): 509-520.

¹⁰⁵ Eisenhardt, Kathleen M. "Agency theory: An assessment and review." *Academy of management review* 14.1 (1989): 57-74.

¹⁰⁶ Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." *Academy of management Review* 21.1 (1996): 135-172.

Come già evidenziato, le imprese familiari possono essere viste come una sintesi unica di due entità che hanno abitudini, principi e filosofie differenti: la famiglia e l'impresa.

Le imprese familiari sono organizzazioni del tutto peculiari in riferimento al controllo aziendale, all'organo di governo e alla successione aziendale.

Ad esempio, le famiglie proprietarie condividono il desiderio di controllo della proprietà e la continuità del coinvolgimento familiare nell'impresa. La famiglia avrà, certamente, un impatto considerevole sulle attività imprenditoriali.

Gli studiosi non sono tutti d'accordo su quanto le imprese familiari costituiscano un contesto organizzativo che supporta o limita un orientamento imprenditoriale¹⁰⁷.

Alcuni autori definiscono le imprese familiari come conservatrici, resistenti al cambiamento e introverse¹⁰⁸, contraddicendo ciò che sarebbe considerato imprenditoriale.

Il rischio di perdere il patrimonio familiare, creato in un lungo periodo di tempo, può anche impedire, a questo tipo di imprese, di impegnarsi in attività rischiose.

Allo stesso tempo, altri autori considerano le imprese familiari come orientate all'imprenditorialità. Ci sono diverse argomentazioni a sostegno dell'idea che le imprese familiari possano preservare la loro capacità imprenditoriale e impegnarsi in progetti e iniziative rischiose.

In effetti, all'interno dei mercati, assistiamo a cambiamenti repentini che provocano incertezza perciò, le aziende, necessitano una particolare propensione al rischio: senza di essa la crescita e il successo dell'impresa sono messe in discussione.

Una ragione di queste opinioni divergenti potrebbe essere correlata con delle definizioni poco chiare di "comportamento imprenditoriale".

Miller (1983) definisce un'impresa "imprenditoriale" come "una che si impegna nell'innovazione del mercato dei prodotti, assume iniziative rischiose ed è la prima ad agire in anticipo nel campo delle innovazioni, superando i competitor grazie al tempismo". L'orientamento imprenditoriale è un concetto che è stato coniato per riferirsi a questo tipo di orientamento strategico.

Ma, la definizione originale di Miller (1983) conteneva tre dimensioni: innovazione, proattività e assunzione di rischi.

Secondo altri autori le aziende possono variare il grado di innovazione, proattività e assunzione di rischi senza essere ugualmente imprenditoriali in tutte le dimensioni. Tuttavia, si suggerisce che le dimensioni siano correlate positivamente¹⁰⁹.

Data la mancanza di accordo sulla misura in cui le imprese familiari sono imprenditoriali e l'ambiguità sul fatto che l'assunzione di rischi sia un elemento importante dell'imprenditorialità nelle imprese familiari, è importante esplorare le dimensioni dell'orientamento imprenditoriale, delle imprese familiari.

Zahra (2005) ha riscontrato che la proprietà ed il coinvolgimento della famiglia promuovono l'assunzione di rischi in generale, mentre i lunghi mandati del fondatore portano le imprese a deboli assunzioni di rischio che danneggiano la longevità ed efficienza.

¹⁰⁷ Habbershon, Timothy G., and Joseph Pistrui. "Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth." *Family Business Review* 15.3 (2002): 223-237.

¹⁰⁸ Hall, Annika, Leif Melin, and Mattias Nordqvist. "Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns." *Family business review* 14.3 (2001): 193-208.

¹⁰⁹ Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." *Academy of management Review* 21.1 (1996): 135-172.

Infatti, è stato affermato che le imprese familiari soffrono di inerzia strategica e sono avverse al rischio¹¹⁰ e che una concentrazione particolarmente elevata della proprietà può portare a scelte strategiche evitanti il rischio¹¹¹.

Gli studiosi della teoria dell'agenzia affermano che la propensione al rischio di un'impresa risente dell'influenza della proprietà e della *governance*. Secondo Fama e Jensen (1983), le imprese familiari tendono a sopportare meno rischi ed a scegliere livelli di investimento inferiori, rispetto alle imprese più ampiamente partecipate.

La teoria dell'agenzia propone anche che la proprietà del capitale influenzi la propensione al rischio dei manager, suggerendo che i manager diventano avversi al rischio man mano che la loro proprietà nell'impresa aumenta.

Infatti, la propensione dei manager ad assumersi il rischio è correlata alla loro proprietà azionaria¹¹² ed è coerente con le previsioni basate sulla teoria dell'agenzia.

Inoltre, nelle imprese familiari, il rischio di perdere il patrimonio familiare accumulato e di compromettere il benessere finanziario e sociale delle generazioni future rischia di accentuare ulteriormente questa tendenza.

Su questa base, vi sono ragioni per ritenere che l'avversione al rischio sia più forte nelle imprese familiari che nelle imprese non familiari. In primo luogo, nelle imprese familiari, il management tende ad avere la maggior parte della sua ricchezza investita nell'impresa e, quindi, sopporta l'intero onere finanziario degli investimenti fallimentari.

Di conseguenza, le decisioni strategiche necessarie, ma rischiose, come l'espansione internazionale, il lancio di un nuovo prodotto o l'impegno di risorse in ricerca e sviluppo, sono rinviate a causa delle preoccupazioni sulla sicurezza del patrimonio familiare.

In secondo luogo, gli autori affermano che la posta in gioco nelle imprese familiari è maggiore rispetto all'attuale ricchezza della famiglia, perché le decisioni da parte dei manager vengono prese con la consapevolezza che potrebbero mettere a repentaglio la situazione economica e sociale degli eredi della famiglia.

Inoltre, il *family name* e, con esso, la reputazione della famiglia, spesso costruiti nel corso di diverse generazioni, potrebbero essere compromessi.

Gli autori poi analizzano le implicazioni che i processi imprenditoriali hanno sulla crescita e sulla performance dell'impresa.

L'orientamento imprenditoriale è considerato inevitabile per le aziende che vogliono prosperare in ambienti economici competitivi.

Empiricamente, l'impatto positivo dell'imprenditorialità sulla performance e sulla crescita dell'impresa è stato supportato da diversi studi.

Lumpkin e Dess (1996) suggeriscono che le implicazioni positive dell'orientamento imprenditoriale sulla performance aziendale sono specifiche e possono variare a seconda del contesto organizzativo.

La relazione tra assunzione di rischio e performance, in particolare, sembra variare con il contesto.

Nell'articolo *Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms*, 2007 (Lucia Naldi, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg, Johan Wiklund), gli autori, tenendo conto del contesto organizzativo e di *governance* delle imprese familiari, hanno riscontrato alcuni risultati interessanti.

¹¹⁰ Meyer, M.W. & Zucker, L.G. (1989). "Permanently failing organizations". Newbury Park, CA: Sage Publications.

¹¹¹ Chandler, A. D. (1990). "Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism". Boston, MA: Harvard University Press.

¹¹² Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency theory: An assessment and review." *Academy of Management Review*, 14, 57-74.

In primo luogo, questo studio differisce dall'output della ricerca precedente che affrontava il legame tra orientamento imprenditoriale e performance, senza tenere conto dello specifico contesto organizzativo e di *governance*.

La ricerca non ha mai affrontato questo legame e non ha mai districato empiricamente gli aspetti che compongono l'orientamento imprenditoriale, cioè l'assunzione di rischi, l'innovazione e la proattività. L'analisi condotta suggerisce che le imprese familiari si assumono dei rischi, ma con implicazioni negative per le loro prestazioni, a causa della mancanza di valutazioni formali.

La spiegazione di ciò risiede nel fatto che nelle *family firms* si verifica la coincidenza tra proprietà e gestione. Come già spiegato nel paragrafo dedicato, questa mancanza di separazione ha portato i ricercatori a suggerire che i costi di agenzia sono bassi nelle imprese familiari a causa di una minore necessità di sistemi formali di monitoraggio e controllo.

La tesi sostenuta dai teorici dell'agenzia, sulla mancanza di informazioni formali e sistemi di controllo, è stata supportata da diversi autori, concludendo che le imprese familiari hanno meno probabilità di convocare assemblee con membri esterni¹¹³ e di eseguire una pianificazione strategica dei processi¹¹⁴. Pertanto, i business familiari, in cui sia il controllo, che il management, sono svolti all'interno di una famiglia, operano sotto una minore pressione da parte di componenti esterni, come azionisti di minoranza, analisti di mercato e monitor istituzionali, che richiedono responsabilità, divulgazione e trasparenza¹¹⁵ alle società quotate in borsa o altre società con proprietari o gestori esterni.

Le imprese familiari sono generalmente caratterizzate da un monitoraggio formale, sia interno che esterno, inferiore, ciò significa che queste imprese non prendono decisioni basate su rischi strettamente calcolati; le decisioni sono fondate sempre meno in modo sistematico ed imparziale e con una minore integrazione delle prospettive e delle opinioni degli estranei.

L'assenza di osservazione costante, ai fini di intercettare informazioni, può indurre le imprese familiari a investire in progetti senza considerare appieno i pro e i contro in termini di rischio.

Questa logica suggerisce che i manager nelle imprese familiari hanno meno controllo e comprensione del rischio che stanno correndo.

Inoltre, ricevono meno pressioni nel motivare le diverse scelte, sia dagli stakeholder interni che per quelli esterni.

In altre parole, le imprese familiari “hanno maggiore libertà di allocare le risorse sulla base di “*animal spirits*” o “*gut feel*” e di perseguire opportunità che possono essere razionalizzate solo con criteri intuitivi”¹¹⁶.

Le modalità in cui le imprese familiari intraprendono delle scelte come nuovi progetti o investimenti, sembrerebbero essere nella maggior parte dei casi, più confidenziali, istintive e meno ponderate.

In altre parole, la gestione del rischio in questa categoria di imprese potrebbe essere svincolata da procedure metodiche e formali e potrebbe non prevedere una visione sufficiente delle prospettive e delle opinioni dei soggetti esterni.¹¹⁷

Pertanto, l'assunzione di rischi nelle attività imprenditoriali familiari è meno “calcolata” e i possibili risultati sono più difficili da prevedere. Ci aspettiamo che l'assunzione di rischi è correlata negativamente alla performance nelle imprese familiari.

¹¹³ Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2004). “Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture capital backed firms.” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10(1/2), 85–105.

¹¹⁴ Ward, J. L. (1988). “The special role of strategic planning for family businesses.” *Family Business Review*, 1(2), 105–117.

¹¹⁵ Carney, M. (2005). “Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms.” *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 249–265.

¹¹⁶ Carney, M. (2005). “Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms.” *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 249–265.

¹¹⁷ Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). “Agency relationships in family firms: theory and evidence.” *Organization Science*, 12(2), 85–105.

In conclusione, è certo che il coinvolgimento dei familiari è necessario in ogni fase del processo di innovazione per adattare gli obiettivi familiari a quelli aziendali.

L'implementazione dell'innovazione parte dalla selezione delle idee più promettenti in un ambiente partecipativo e inclusivo, nella scelta del leader dell'innovazione, nella responsabilizzazione del personale, nel decidere lo schema di produzione più efficace e optare per un lancio efficiente.

Infine, abbiamo visto, che gli studiosi economico aziendali, coinvolgendo anche la teoria dell'agenzia, hanno concluso che nelle imprese familiari l'assunzione di rischi è correlata negativamente alla performance.

Questa relazione potrebbe essere migliorata tramite l'instaurazione di processi e sistemi di monitoraggio formali, tramite l'esternalizzazione dei processi innovativi, affidandosi a società di consulenza, al fine di calcolare meglio i rischi e non incorrere in scelte sbagliate basate sull'intuito.

In generale, come già visto nel paragrafo della *governance*, è fondamentale stabilire un sistema di regole formali nelle imprese familiari, affinché quest'ultime riescano a creare un equilibrio interno e a stabilire dei limiti all'influenza familiare. Ciò porterà esclusivamente a dei benefici legati, da un lato, all'attività d'impresa, portata avanti da manager e professionisti che valutano le scelte in modo strategico, dall'altro lato, legati alla reputazione e alla visione della famiglia imprenditoriale, che creano fiducia e approvazione tra gli stakeholder.

III CAPITOLO – Metodologia

3.1 Introduzione alle imprese familiari nel settore dell'ospitalità

Come già anticipato, numerose ricerche hanno sottolineato la prevalenza numerica delle imprese familiari rispetto ad altre categorie. Come in tutti i settori, anche nell'ospitalità, le imprese familiari sono quelle più diffuse e le loro peculiarità, già analizzate in precedenza, si adattano perfettamente a questo settore.

Ad esempio, uno dei vantaggi riguarda il rapporto di fiducia che si crea con i clienti grazie al rapporto diretto con la famiglia responsabile ed al fatto di conoscere la persona che dà il nome alla società.

L'instaurazione di relazioni con i clienti permette di far nascere, all'interno di tali strutture, un tipo di accoglienza che contraddistingue le imprese familiari, rendendole eccellenze, da cui nasce la qualità tipica del lusso.

Inoltre, i valori familiari permettono di creare un ambiente adatto all'accoglienza, dove le tradizioni sono rispettate e dove le competenze e le risorse sono organizzate in modo da rendere l'esperienza turistica unica ed esclusiva.

Un altro elemento tipico dei family business, che può esprimere il massimo potenziale nel settore dell'ospitalità, è il radicamento territoriale, che rappresenta un altro fattore su cui il lusso costruisce i propri caratteri distintivi.

Il radicamento territoriale comporta anche il coinvolgimento delle comunità locali nell'attività d'impresa. Le imprese familiari contribuiscono allo sviluppo di una determinata comunità, creando nuove opportunità lavorative, non solo, con l'inserimento degli individui in azienda, ma anche, con il coinvolgimento di lavoratori esterni, appartenenti allo stesso "ecosistema".

Dunque, le stesse, sono responsabili dello sviluppo economico della regione in cui si trovano, specialmente in quei territori con alti tassi di disoccupazione e dove l'offerta lavorativa si origina, esclusivamente, da iniziative dei singoli imprenditori locali.

3.1.1 Metodologia: Un'applicazione pratica del modello di Grant

La presente ricerca è ispirata ad un modello della letteratura creato da Robert M. Grant nel 1991. In particolare, il framework è finalizzato alla comprensione delle fonti del vantaggio competitivo, anche al fine di trovare nuove applicazioni pratiche per le aziende, tramite un approccio basato sulle risorse. Il modello di Grant (1991) si basa sulla *Resource Based View* e attraverso cinque passaggi, mira ad identificare le risorse e le capacità aziendali, con il fine di comprendere qual è la giusta pratica aziendale che ne sfrutti il vantaggio competitivo.

Il quadro organizzativo si articola in cinque fasi¹¹⁸:

1. analisi delle risorse dell'impresa;
2. analisi delle capacità dell'impresa;
3. valutazione del profitto potenziale delle risorse e delle capacità dell'impresa;
4. creazione di una strategia che sfrutti al meglio il potenziale delle risorse e delle capacità possedute dall'impresa;

¹¹⁸ Grant, Robert M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." *California management review* 33.3 (1991): 114-135.

5. estensione del pool di risorse e capacità laddove ci siano dei gap da colmare.

Valutando il vantaggio competitivo di ogni elemento, è possibile capire se una determinata risorsa può avere un'influenza potenziale sulla performance aziendale e, quindi, implementare una strategia specifica che miri ad impiegare la risorsa o capacità al fine di creare e mantenere il vantaggio nel tempo.

Applicando empiricamente il modello di Grant, sarà possibile assistere le aziende familiari nella pratica aziendale.

In questa ricerca è stato preso spunto anche dal modello creato da Habbershon, sviluppato con il fine di comprendere come mai, in letteratura, la maggior parte degli autori, definisce le imprese familiari come aventi delle caratteristiche vantaggiose, rispetto alle non familiari. Utilizzando l'approccio *resourced based*, Habbershon cerca di trovare un collegamento diretto, tra gli aspetti caratterizzanti un'impresa familiare ed i vantaggi in termini performance.

Nel caso specifico dell'impresa familiare, questo modello consente di dimostrare chiaramente quando le risorse generate dalla gestione familiare rappresentano un elemento distintivo che crea valore e profitto.

L'obiettivo del modello è quello di eliminare le generalizzazioni riguardo l'impresa familiare e riconoscere dei vantaggi solo a quelle imprese che possiedono risorse e capacità, che apportano un miglioramento in termini di performance.

Habbershon, partendo dal modello di Grant, crea un framework che tiene conto delle peculiarità delle imprese familiari. In particolare, dopo aver identificato il fascio idiosincratico di risorse, cioè la *familiness* e le risorse/capacità che contraddistinguono l'impresa, passa allo sviluppo di una strategia potenziale da implementare per il miglioramento della *familiness*.

Seguire questo approccio fornisce un nuovo significato ed un incentivo all'essere un'azienda con proprietà familiare.

Il modello di Habbershon, ispirato alla *Resource Based View* può essere, sia un modello di ricerca, che di pratica: seguendo ciascuno dei passaggi, si da origine a un'attività di pianificazione strategica, che può essere utile durante le riunioni familiari, riunioni del team di gestione o altre situazioni di pianificazione del processo organizzativo.

Il modello di Grant mostra chiaramente la connessione tra le risorse, le capacità ed i vantaggi competitivi a livello di impresa o di *business unit* e, secondo Habbershon, potrebbe essere facilmente adattato alle imprese familiari.

Se, ad esempio, riteniamo che i *family manager* siano un vantaggio competitivo per le imprese familiari, allora si dovrà determinare¹¹⁹:

- a. che tipo di risorsa sono;
- b. a quali condizioni aggiungono valore;
- c. quali capacità l'impresa guadagna dalla risorsa;
- d. quale potenziale detengono come fonte di vantaggio competitivo sostenibile;
- e. quali strategie possono essere impiegate per sfruttare questo vantaggio;
- f. quali misure obiettive devono essere stabilite per valutare i risultati delle prestazioni derivanti da questa risorsa.

¹¹⁹ Habbershon, Timothy G., and Mary L. Williams. "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms." *Family business review* 12.1 (1999): 1-25.

Habbershon afferma che, in questo caso, potrebbe essere classificata come risorsa umana rara e preziosa se permette la creazione di strategie, che la coinvolgono, capaci di migliorarne il rendimento. L'obiettivo del framework è comprendere quando il proprietario/gestore familiare rappresenta un vantaggio competitivo per una determinata impresa.

Se le risorse, legate alla presenza familiare in azienda, contribuiscono in modo positivo alla performance, allora, possiamo determinare che effettivamente la *familiness* crea vantaggio competitivo.

Il modello cerca di fare chiarezza, eliminando le generalizzazioni sui vantaggi delle imprese familiari, perché solo i *family business* che soddisfano le condizioni di ricerca, godono effettivamente di vantaggi dati dalla presenza familiare in azienda.

3.1.2 Metodologia: indagine quantitativa, domanda di ricerca, campione e target di riferimento

La metodologia di ricerca scelta è l'indagine quantitativa (elaborata con Google Moduli e inviata via e-mail).

I dati sono stati raccolti tramite indagine e, successivamente, sono stati analizzati quantitativamente e, statisticamente, tramite il software Gretl.

Nella stesura delle domande oggetto di indagine si è preso spunto dal modello di Grant e dall'adattamento di Habbershon.

Le domande dell'indagine sono state strutturate nel modo seguente: per ogni elemento aziendale (risorsa, competenza, strategia) ho chiesto ai manager di un'impresa familiare, che opera nel settore alberghiero, di definire quanto ogni item, secondo la loro opinione, influisce, positivamente, sulla performance.

Sono stati oggetto di analisi quegli elementi, che, in letteratura, hanno occupato un posto rilevante negli studi economico-aziendali riguardanti le imprese familiari e che sono stati approfonditi nella prima parte della tesi.

L'indagine si compone di 20 domande (Vedi *Appendice*): 5 domande indagano su alcuni aspetti aziendali strettamente legati alla presenza familiare nell'azienda, le altre 15 domande si interrogano su aspetti caratterizzanti qualsiasi tipo di azienda (anche non familiare).

Ogni intervistato ha indicato quanto ogni item della survey contribuisca ad un miglioramento della performance aziendale, utilizzando la scala Likert da 1 a 5 punti.

Nello specifico, assegnare il punteggio "1" equivale a dire che lo specifico item non contribuisce alla performance; allo stesso modo assegnare il punteggio "5" equivale a dire che l'item contribuisce notevolmente alla performance.

In particolare, il campione dell'indagine è un gruppo di 42 tra manager, direttori ed executive di quest'azienda familiare del settore dell'ospitalità; per questione di privacy ci riferiremo a tale azienda con il nome Alfa s.r.l..

L'ufficio delle Risorse Umane, dell'azienda Alfa s.r.l., si è resa disponibile a collaborare nella stesura delle domande oggetto di indagine, affinché quest'ultime coinvolgessero elementi aziendali realmente appartenenti al business. Inoltre, ha fornito il materiale utile ai fini dello studio dell'organigramma aziendale e della selezione del campione, a cui è stata sottoposta l'indagine.

Nell'indagine, oltre ad analizzare le risorse e le capacità, come avviene nel modello di Grant, prendiamo in considerazione anche le *strategie* già implementate, per comprendere se influenzano positivamente la performance.

Ciò che è interessante è comprendere se è presente il “vantaggio familiare”. In letteratura generalmente le imprese familiari si tendono a definire come di maggior successo. Ad esse vengono associati vantaggi in termini di performance, ma ciò che Habbershon e altri autori notano è che si tende a generalizzare, infatti, non tutte riescono a sfruttare i benefici propri della presenza familiare.

L’obiettivo della metodologia di ricerca è quello di comprendere da quali elementi aziendali la performance, dell’impresa Alfa s.r.l., è influenzata maggiormente, ed inoltre, comprendere se i buoni risultati aziendali, provengono in misura maggiore dalle risorse legate al “sistema famiglia” oppure se, altri elementi aziendali, indipendenti dalla componente familiare, sono fonte di successo per l’impresa. Proprio al fine di raggiungere questo obiettivo, è stata formulata la prima domanda di ricerca:

1. Il “sistema famiglia” influenza la performance dell’azienda Alfa s.r.l. maggiormente rispetto al “sistema impresa”?

Inoltre, ci focalizzeremo su una delle risorse fondamentali, la reputazione familiare, che svolge il ruolo di *asset* strategico intangibile, per cui la seconda domanda di ricerca è la seguente:

2. Nell’impresa Alfa s.r.l., le variabili familiari influenzano positivamente l’effetto della reputazione familiare sulla performance?

Quindi, con l’indagine sottoposta ai manager dell’azienda Alfa s.r.l., vogliamo analizzare se la performance risente, in modo dominante, della presenza familiare e se gode dei vantaggi tipici di un family business.

Inoltre, analizzeremo degli elementi aziendali non legati alla presenza familiare, al fine di comprendere le fonti della buona performance; da qui nasce la terza domanda di ricerca:

3. Nel sistema impresa, le risorse e le capacità influiscono sulla performance di più rispetto alle strategie implementate?

Certamente, l’aspetto interessante di questa ricerca, riguarda l’applicazione del modello di Grant in una realtà pratica. Proprio per questo, si è deciso di sottoporre l’indagine ai manager di un’azienda familiare, chiedendo il loro parere sulla relazione che intercorre tra diversi elementi aziendali e la performance.

I manager hanno un ruolo fondamentale nelle aziende: sono coloro che organizzano e coordinano le attività, seguendo le politiche aziendali, nell’ottica del raggiungimento degli obiettivi.

Si presume che abbiano una conoscenza dell’azienda profonda e che possiedano diverse competenze come la capacità di pianificazione e la gestione delle risorse (umane e materiali) di un’organizzazione. Inoltre, rappresentano una categoria di stakeholder rilevante per l’azienda, che li rende adatti a rispondere a quest’indagine.

Per di più, il fatto di vantare una certa esperienza nel settore, permette loro di rispondere all’indagine in modo consapevole, critico e da un punto di vista tecnico, essendo a conoscenza della pratica ma, anche, della teoria economico-aziendale.

Gli intervistati appartengono a differenti dipartimenti aziendali, come si può vedere dal grafico a torta:

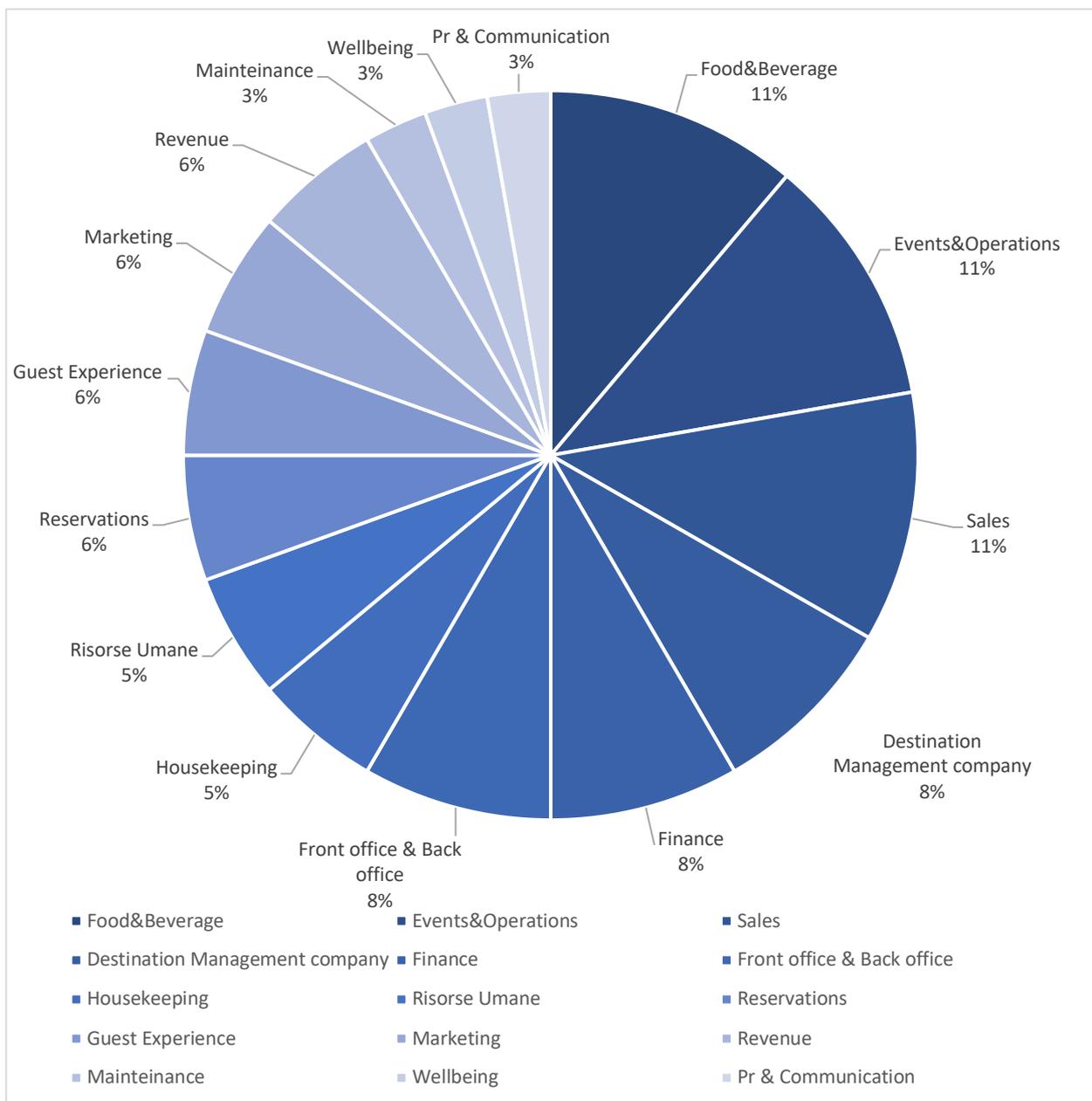


Figura 11: Il campione di indagine

Visto l’approccio pratico e i risultati a cui questa indagine può portare, utili nei contesti operativi, possiamo considerare la ricerca di interesse per proprietari, manager e imprenditori della categoria delle imprese familiari, che sono il nostro target di riferimento.

3.1.3 Le caratteristiche dell'impresa Alfa s.r.l.

Introduciamo l'impresa oggetto di indagine: parliamo di un'impresa familiare del Sud Italia, precisamente in Puglia, che vede la sua nascita con il fondatore/capo famiglia che, assieme alla moglie, hanno dato vita a diverse strutture ricettive nella terra di origine.

Quest'azienda nasce in un territorio poco sviluppato economicamente, dove si registra un basso livello di occupazione e dove, precedentemente alla nascita di quest'impresa familiare, non esisteva il turismo di lusso.

Quest'impresa vanta un progetto di crescita rapido e di successo: la prima attività imprenditoriale trae origine dalla trasformazione, in *accomodation*, di una dimora privata, dove la famiglia trascorreva le vacanze estive.

La famiglia decide di aprire le porte di questa dimora storica, apprezzata da molti personaggi illustri, grazie al network familiare, e di dare inizio ad un'attività turistico-imprenditoriale.

Da lì si sono susseguiti altri progetti che prevedevano il recupero di dimore storiche abbandonate, al fine di renderle strutture ricettive lussuose ed esclusive, senza scontrarsi con l'architettura del luogo, mantenendo perfettamente l'armonia con il territorio ed esaltandone le tradizioni.

Ciò ha portato alla trasformazione di un territorio, che oggi vanta una forte identità, simbolo di una precisa cultura e tradizione, che si classifica come una delle mete più ambite e lussuose a livello internazionale.

La ricerca riguarda una delle strutture ricettive di proprietà dell'impresa familiare, in particolare è stata scelta la più grande e complessa dal punto di vista dell'organizzazione aziendale.

Con questa struttura, tramite la *destination management strategy*, la famiglia imprenditoriale, è stata capace di creare una vera e propria destinazione turistica, simbolo del territorio.

Ciò che è importante è che non è una semplice "attrazione" o struttura ricettiva, ma una vera e propria destinazione turistica, che ogni anno attrae migliaia di turisti.

Analizzando la storia possiamo notare come l'intuizione della famiglia fondatrice è stata fondamentale per la nascita del business. Inoltre, la conoscenza profonda del territorio ha permesso all'impresa familiare di creare un'identità forte e precisa, con un tipo di turismo di lusso, elevando le tradizioni della regione di appartenenza ad esperienze esclusive, grazie anche al coinvolgimento delle comunità locali.

Questo gruppo alberghiero familiare, nel complesso, opera dal 1996 ma la struttura ricettiva, oggetto della ricerca, è operativa da 11 anni.

I dipendenti di questa struttura sono circa trecento, a cui si vanno ad aggiungere circa un centinaio di collaboratori durante i periodi di alta stagione.

La proprietà è esclusivamente familiare, infatti le quote societarie sono suddivise tra i membri della famiglia e il figlio del fondatore ricopre il ruolo di amministratore delegato; mentre il management è stato esternalizzato completamente.

IV CAPITOLO - Risultati

4.1.1 I risultati dell'indagine

L'indagine è stata portata a termine da 36 intervistati, rispetto a un totale di 42 manager/direttori a cui è stata inviata la survey, che rientravano nel campione idoneo all'indagine.

La tabella seguente riporta le percentuali di intervistati che hanno assegnato, ad ogni variabile, il punteggio che va da 1 a 5.

Tabella 1: Risultati del sondaggio

	1	2	3	4	5
Family name	8,3%	19,4%	27,8%	27,8%	16,7%
Reputazione della famiglia	0%	0%	33,3%	25%	41,7%
Reputazione aziendale	0%	0%	11,1%	44,4%	44,4%
Family business brand identity	0%	0%	20%	40%	40%
Affidabilità	0%	0%	19,4%	19,4%	61,1%
Family social capital	0%	8,3%	16,7%	47,2%	27,8%
Capitale umano	0%	0%	11,1%	19,4%	69,4%
Legame con il territorio	0%	0%	11,1%	41,7%	47,2%
Cultura organizzativa	0%	0%	13,9%	19,4%	66,7%
Flessibilità nei processi aziendali	0%	0%	8,3%	27,8%	63,9%
Velocità della governance	0%	0%	13,9%	25%	61,6%
Struttura organizzativa	0%	0%	16,7%	25%	58,3%
Strategia di differenziazione	0%	0%	25%	27,8%	47,2%
Storytelling	0%	8,3%	8,3%	36,1%	47,2%
Fidelizzazione del cliente	0%	0%	0%	38,9%	61,1%
Fidelizzazione dei dipendenti	0%	0%	8,3%	33,3%	58,3%
Partnership con aziende	5,6%	5,6%	11,1%	41,7%	36,1%
Intrapreneurship	0%	0%	19,4%	36,1%	44,4%
Orizzonte temporale degli investimenti	0%	0%	25%	41,7%	33,3%
Innovazione	0%	0%	25%	27,8%	47,2%

La tabella sintetizza le risposte degli intervistati: dalle risposte ottenute attraverso il sondaggio ciò che è evidente è che solo il 16,7% degli intervistati ha assegnato il punteggio massimo al **family name** (la notorietà della famiglia). Mentre possiamo dedurre che il **capitale umano** (le *skills* uniche e inimitabili) determina un miglioramento in termini di performance, poiché l'88,8% dei rispondenti ha assegnato un punteggio superiore o uguale a 4.

Il 100% dei rispondenti crede che la **fidelizzazione del cliente** influenzi positivamente la performance, poiché sono stati assegnati esclusivamente punteggi superiori al 4.

In generale, possiamo notare, che quasi tutte le variabili hanno registrato esclusivamente dei punteggi pari o superiori a 3.

Inoltre, per nessun item le percentuali di risposte si concentrano tra i punteggi bassi della scala di Likert.

4.1.2 Analisi dei risultati: statistica descrittiva

Di seguito, invece, ricorrendo alla statistica descrittiva, la serie di dati è stata caricata sul software statistico Gretl per essere analizzata quantitativamente (*Tabella 2: Statistiche descrittive delle variabili*).

Le statistiche descrittive raccomandate per un'indagine, con scala Likert, includono **la media, la mediana e la moda**, per valutare le tendenze dei punteggi assegnati, e le **deviazioni standard**, per comprendere la variabilità.

Come indice di dispersione statistico è stata scelta la **deviazione standard** (SQM) che indica la dispersione dei dati intorno ad un indice di posizione, come ad esempio, la media aritmetica.

Dividendo lo scarto quadratico medio con la media aritmetica otteniamo il **coefficiente di variazione**, che permette di valutare la dispersione dei valori attorno alla media, indipendentemente dall'unità di misura, in quanto adimensionale;

Più alto è il valore del coefficiente di variazione, più alta è la variabilità dei giudizi espressi dai rispondenti¹²⁰.

¹²⁰ Definizioni Istat

Tabella 2: Statistiche descrittive delle variabili

Asset legati alla presenza familiare	Media	Mediana	Moda	Min	Max	SQM	Coeff. di variazione
Family name	3,25	3	3 e 4	1	5	1,2042	0,37051
Reputazione familiare	4,08	4	5	3	5	0,87423	0,2141
Family business brand identity	4,19	4	4 e 5	3	5	0,74907	0,17859
Affidabilità	4,42	5	5	3	5	0,80623	0,18254
Family social capital	3,94	4	4	2	5	0,89265	0,22631
Variabili non legate alla presenza familiare							
Risorse e capacità	Media	Mediana	Moda	Min	Max	SQM	Coeff. di variazione
Reputazione aziendale	4,33	4	4 e 5	3	5	0,67612	0,15603
Capitale umano	4,58	5	5	3	5	0,69179	0,15094
Intrapreneurship	4,25	4	5	3	5	0,76997	0,18117
Orizzonte temporale di lungo periodo	4,08	4	4	3	5	0,76997	0,18856
Cultura organizzativa	4,53	5	5	3	5	0,73625	0,16261
Flessibilità nei processi	4,56	5	5	3	5	0,65222	0,14317
Velocità della governance	4,47	5	5	3	5	0,73625	0,16463
Struttura organizzativa	4,42	5	5	3	5	0,76997	0,17433
Strategie implementate	Media	Mediana	Moda	Min	Max	SQM	Coeff. di variazione
Strategia di differenziazione	4,22	4	5	3	5	0,8319	0,19703
Storytelling	4,22	4	5	2	5	0,92924	0,22008
Fidelizzazione dei clienti	4,61	5	5	4	5	0,49441	0,10722
Fidelizzazione dei dipendenti	4,5	5	5	3	5	0,65465	0,14548
Partnership con aziende	3,97	4	4	1	5	1,1081	0,27895
Innovazione	4,22	4	5	3	5	0,8319	0,19703
Legame con il territorio	4,36	4	5	3	5	0,68255	0,15651

Come già anticipato nella descrizione della metodologia, le variabili oggetto dell'indagine sono state suddivise in due categorie:

- **Asset legati al fatto di essere un business familiare**

La media complessiva di questa categoria di variabili risulta essere pari a 3,976 e la mediana 4.

- **Asset non legati al fatto di essere un business familiare**

La media complessiva di questa categoria di variabili risulta essere pari a 4,35 e la mediana 4,467. A sua volta questa categoria può essere suddivisa in due sottogruppi, utili per raggiungere gli obiettivi della ricerca:

- **Risorse e capacità**

La media complessiva di questa categoria di variabili risulta essere pari a 4,4025 e la mediana 4,625.

- **Strategie implementate**

La media complessiva di questa categoria di variabili risulta essere pari a 4,3 e la mediana 4,285.

4.1.3 Analisi dei risultati: test t, due gruppi di variabili a confronto

Il primo obiettivo è comprendere il potenziale, in termini di performance, degli elementi che caratterizzano l'azienda, facendo un confronto tra le due categorie: risorse e capacità, legate al fatto di essere un business familiare, e risorse e capacità, non legate alla presenza familiare. Le variabili "strategie implementate" sono state escluse dal secondo gruppo, in modo da confrontare due categorie omogenee.

Proviamo, dunque, a confrontare i punteggi medi e mediani delle due categorie (*Vedi Tabella 2: Statistiche descrittive delle variabili*).

Possiamo notare che le variabili aziendali non legate alla presenza familiare sembrano presentare punteggi maggiori, rispetto a quelle legate al business familiare, sia in media, che in mediana:

- $media\ "non\ family" = x1 > media\ "family" = x2$
- $mediana\ "non\ family" = y1 > mediana\ "family" = y2$

Tuttavia, queste differenze, in termini di medie e mediane, non risultano statisticamente significative, come mostra il risultato del *test t*, riportato qui di seguito.

Il set di dati relativo alle medie dei due gruppi è stato caricato sul software statistico Gretl:

H0: "le medie dei due gruppi sono uguali".

Otteniamo il p-value=0,1084 > 0,05 quindi non si rifiuta l'ipotesi nulla.

Successivamente, è stato caricato il set di dati relativo alle mediane dei due gruppi di variabili:

H0: "le medie dei due gruppi sono uguali".

Otteniamo il p-value=0,138 > 0,05 quindi non si rifiuta l'ipotesi nulla.

I *p-value* dei due test indicano che non sembra esserci una differenza statisticamente significativa tra i punteggi medi e mediani dei due gruppi e, quindi, il vantaggio apportato dalle variabili, dei due gruppi, non differisce significativamente.

Possiamo concludere che non c'è evidenza che i punteggi, medi e mediani, relativi alle risorse e capacità “non familiari” siano maggiori rispetto a quelli legati alla presenza familiare.

4.1.4 Analisi dei risultati: la reputazione familiare e i driver familiari, correlazione e analisi di regressione

Proseguendo con l'analisi dei risultati dell'indagine, definiamo che tipo di relazione sussiste tra le variabili appartenenti al primo gruppo di *item*, legati alla presenza familiare in azienda.

Dallo studio della letteratura, sappiamo che la reputazione familiare è influenzata dalle altre quattro variabili appartenenti al primo gruppo: *family name*, affidabilità, *family business brand identity* e *family social capital*.

Come già visto, nel paragrafo 2.2.1, questi sono i quattro elementi che contribuiscono al miglioramento o peggioramento della reputazione familiare.

Come primo step, sono stati calcolati i coefficienti di correlazione, tra ciascuna delle quattro variabili e la reputazione familiare:

corr (Reputazione della famiglia, Family name) = 0,41389476

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

t(34) = 2,65114, con p-value a due code 0,0121

corr (Reputazione della famiglia, Family business brand identity) = 0,19269670

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

t(34) = 1,14507, con p-value a due code 0,2602

corr (Reputazione della famiglia, Affidabilità) = 0,27362210

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

t(34) = 1,65878, con p-value a due code 0,1064

corr (Reputazione della famiglia, Family social capital) = 0,29899734

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

t(34) = 1,82702, con p-value a due code 0,0765

Si osserva che il coefficiente di correlazione è positivo in tutti e quattro i casi. Ma, unicamente la correlazione tra la reputazione della famiglia e il *family name* è statisticamente significativa, poiché il *p-value*, solo in questo caso, è inferiore al valore soglia di 0,05, ciò significa che si può rifiutare l'ipotesi nulla di non correlazione ed il risultato è statisticamente significativo.

Per quanto riguarda le altre tre relazioni, la correlazione è presente, anche se debole, ma statisticamente non è significativa, quindi, è dovuta al caso.

Proseguendo con l'analisi, al fine di comprendere meglio che tipo di relazione sussiste tra le variabili del primo gruppo, è stato utilizzato un modello di regressione lineare multipla.

L'obiettivo dell'analisi è di stimare la relazione che intercorre, fra la variabile dipendente "reputazione familiare" e le altre quattro variabili esplicative appartenenti alla prima categoria (*family name*, affidabilità, *family business brand identity* e *family social capital*).

Per procedere con il modello di regressione lineare, sono stati caricati sul software statistico Gretl i set di dati:

Modello 1: OLS, usando le osservazioni 1-36
 Variabile dipendente: Reputazione della famiglia

	coefficiente	errore std.	rapporto t	p-value	
Familyname	0,341905	0,113556	3,011	0,0051	***
Familybusinessbr~	0,283020	0,165915	1,706	0,0977	*
AffidabilitA	0,0423103	0,213739	0,1980	0,8443	
Familysocialcapi~	0,398638	0,168318	2,368	0,0241	**
Media var. dipendente	4,083333	SQM var. dipendente	0,874234		
Somma quadr. residui	20,53073	E.S. della regressione	0,800990		
R-quadro non centrato	0,967256	R-quadro centrato	0,232496		
F(4, 32)	236,3167	P-value(F)	2,88e-23		
Log-verosimiglianza	-40,97305	Criterio di Akaike	89,94611		
Criterio di Schwarz	96,28018	Hannan-Quinn	92,15687		

Note: SQM = scarto quadratico medio; E.S. = errore standard

Il p-value è massimo per la variabile 5 (Affidabilità)

Si può notare che tutte e quattro le variabili esplicative influenzano positivamente la variabile risposta: all'aumentare delle prime, aumenta anche la variabile dipendente.

Vediamo che non tutte le variabili sono significativamente associate alla variabile dipendente: la significatività è massima per la variabile *family name* ($p\text{-value} < 0,05$), media per la variabile *family social capital* ($p\text{-value} > 0,05$), bassa per la variabile *family business brand identity* ($0,05 < p\text{-value} < 0,1$) e nulla per la variabile affidabilità.

4.1.5 Analisi dei risultati: le risorse e le capacità non familiari a confronto con le strategie implementate dall'azienda

Per l'analisi del secondo gruppo di variabili, non legate alla presenza familiare, i due sottogruppi sono messi a confronto, con il fine di comprendere quale dei due influisce di più sulla performance aziendale: le capacità e le risorse aziendali influiscono sulla performance più o meno rispetto alle strategie implementate in azienda?

Capacità e risorse aziendali:

Capitale umano
Cultura organizzativa
Flessibilità nei processi
Velocità della governance
Struttura organizzativa
Intrapreneurship
Orizzonte temporale di lungo periodo
Reputazione aziendale

La media complessiva di questo sottogruppo di variabili risulta essere pari a 4,4025 e la mediana 4,625.

Strategie implementate:

Fidelizzazione dei clienti
Fidelizzazione dei dipendenti
Partnership con aziende
Legame con il territorio
Strategia di differenziazione
Innovazione
Storytelling

La media complessiva di questo sottogruppo di variabili risulta essere pari a 4,3 e la mediana 4,2857.

Inizialmente, si confrontano i punteggi medi e mediani delle variabili in oggetto.

Possiamo notare che le variabili che includono le capacità e le risorse dell'azienda, sembrano presentare punteggi maggiori rispetto alle variabili che riguardano le strategie implementate dall'azienda, sia in media che in mediana:

- *media "Capacità e risorse" = x1 > media "Strategie implementate" = x2*
- *media "Capacità e risorse" = y1 > media "Strategie implementate" = y2*

Tuttavia, queste differenze, in termini di medie e mediane, non risultano statisticamente significative, come mostra il risultato del *test t*, riportato di seguito.

Il set di dati relativo alle medie è stato caricato sul software statistico Gretl:

H0: "le medie dei due gruppi sono uguali".

Otteniamo il p-value=0,3303 >0,05 quindi si accetta l'ipotesi nulla.

Successivamente, è stato caricato il set di dati relativo alle mediane delle variabili:

H0: “le medie dei due gruppi sono uguali”.

Otteniamo il $p\text{-value}=0,216 > 0,05$ quindi si accetta l'ipotesi nulla.

I *p-value* dei due test indicano che non sembra esserci una differenza significativa tra i punteggi medi e mediani dei due sottogruppi e, quindi, il miglioramento in termini di performance apportato dalle variabili, dei due gruppi, non differisce significativamente.

Possiamo concludere che non c'è evidenza che le capacità e le risorse aziendali apportino un vantaggio maggiore rispetto alle strategie implementate dall'azienda.

V CAPITOLO – Discussione

5.1 Discussione: La verifica delle domande di ricerca

L'indagine si è focalizzata sulle peculiarità dell'impresa familiare Alfa s.r.l., quantificando la relazione tra gli elementi aziendali e la performance, con il fine di comprendere quali elementi (risorse, capacità e strategie) influiscono maggiormente sulla performance aziendale.

A questo punto, riprendiamo le domande di ricerca e, in base all'analisi dei risultati effettuata, capiremo se sono confermate, oppure no.

La prima domanda di ricerca è la seguente:

1. Il “sistema famiglia” influenza la performance dell'azienda Alfa s.r.l. maggiormente rispetto al “sistema impresa”?

La distinzione tra le due categorie di variabili oggetto di indagine è utile per aver un primo resoconto su come gli elementi aziendali influiscono sulla performance, in particolare sono stati confrontati gli elementi strettamente dipendenti dal fatto di essere un'impresa familiare e quelli che, invece, possono caratterizzare qualsiasi azienda.

Come affermato da Habbershon, bisogna analizzare se l'impresa gode dei vantaggi legati alla presenza della famiglia in azienda e, quindi, nell'ottica della *Resource Based View*, vediamo se i vantaggi in termini di performance provengono dalle risorse familiari.

Tornando all'indagine, le variabili del primo gruppo oggetto delle domande, riguardavano esclusivamente risorse e capacità legate alla presenza familiare in azienda. Invece, per il “sistema impresa”, le variabili, includevano, risorse, capacità e, anche, le strategie implementate.

Per rispondere alla prima domanda di ricerca, si è deciso di confrontare solo le variabili riguardanti le risorse e le capacità. Includere anche le strategie, avrebbe portato a mettere sullo stesso piano variabili diverse tra loro e *item* disomogenei sarebbero stati inseriti nella stessa categoria.

Quindi, prima di tutto, abbiamo osservato i risultati ottenuti tramite la statistica descrittiva, in particolare i valori medi e mediani dei due gruppi di variabili. Da questi dati, si è potuto evincere che gli *asset*, legati al fatto di essere un business familiare, registrano punteggi inferiori rispetto agli *asset* non legati al fatto di essere un business familiare.

Per confrontare le medie e le mediane, e verificare che la differenza sia statisticamente significativa, è stato utilizzato il *t test*.

Tramite il *t test* eseguito, è emerso che la differenza non è statisticamente significativa, ciò vuol dire che può essere dovuta al caso.

A questo punto, con l'analisi dei dati effettuata, concludiamo che la prima domanda di ricerca è rigettata. Non possiamo affermare che il “sistema famiglia” influenzi la performance più di quanto avvenga per il “sistema impresa”.

Per di più, guardando i dati analizzati tramite la statistica descrittiva, risulterebbe essere il contrario.

È importante precisare che se la seconda categoria di variabili, del “sistema impresa”, registra dei punteggi piuttosto alti, è anche grazie alla presenza familiare: le due categorie si influenzano reciprocamente.

Ciò non significa che l'impresa non gode dei vantaggi tipici di un'impresa familiare, ma, più che altro, che il suo buon funzionamento non deriva esclusivamente dalla presenza familiare, cerchiamo di capire il perché.

Guardando alle caratteristiche dell'impresa Alfa s.r.l., descritte nel paragrafo 3.1.3, in particolare considerando la gestione dei dipartimenti dell'azienda, che è stata affidata totalmente a manager esterni alla famiglia, sappiamo che la proprietà aziendale ha delimitato il perimetro entro cui agisce l'influenza della famiglia, esternalizzando la *governance*.

Come già spiegato nel capitolo dedicato alla letteratura, un'impresa familiare ha maggiore probabilità di crescita e di successo, quando è *business oriented*, ovvero quando i due mondi "famiglia" e "impresa" sono in equilibrio.

Diversi autori concordano sull'esistenza di tre fasi di vita dell'impresa familiare: nella prima, l'organizzazione è esclusivamente orientata alla famiglia, i membri di quest'ultima sono coinvolti nei ruoli manageriali ed operativi, la proprietà è 100% familiare ed è presente in ogni aspetto dell'organizzazione; nella seconda fase, l'organizzazione aziendale diventa più complessa, il fondatore manterrà il potere decisionale e cercherà di coordinare i membri, andando incontro a difficoltà, per la mancanza di figure professionali, quindi ricorrerà al mercato esterno per ingaggiare dei manager; nella terza fase, ci si trova di fronte all'esistenza di due mondi quello familiare e quello aziendale e l'unico modo per superare la contrapposizione tra i due interessi è acquisire una visione *business oriented*, dove la relazione è fondata sui benefici reciproci che le due entità ottengono.

In questa terza fase nasce il bisogno, per l'impresa familiare, di pianificare e progettare l'organizzazione aziendale attraverso il decentramento decisionale e l'adozione di una politica di responsabilizzazione.

Inoltre, dal confronto tra le variabili dei due gruppi "**risorse e capacità**", uno legato e l'altro no, alla presenza familiare, ciò che possiamo concludere è che i gruppi influiscono sulla performance aziendale in modo piuttosto bilanciato. Possiamo dedurre che ci troviamo di fronte ad un'impresa familiare che ha già raggiunto la "terza fase di vita", con una *governance* che coinvolge soggetti esterni all'impresa e che gode di un ottimo equilibrio tra le due entità: *family* e *business*.

Il fatto che l'impresa Alfa s.r.l. non goda a pieno del "vantaggio familiare" è spiegato dalla limitazione della presenza familiare nelle attività aziendali, che, per certi aspetti, porta a numerosi vantaggi, come l'efficienza della struttura organizzativa. Nel corso del capitolo, verranno forniti degli spunti riguardanti potenziali strategie da implementare affinché, l'impresa Alfa s.r.l., sfrutti la natura familiare a proprio vantaggio.

Adesso passiamo alla seconda domanda di ricerca:

2. Nell'impresa Alfa s.r.l., le variabili familiari influenzano positivamente l'effetto della reputazione familiare sulla performance?

In questa seconda ipotesi, l'analisi si concentra sulla reputazione familiare, in virtù dell'importanza attribuita a questa risorsa dagli autori economico-aziendali, come anche riportato nel capitolo di *review* della letteratura.

La reputazione familiare è una risorsa immateriale e strategica, che crea vantaggi competitivi sostenibili durevoli. Durante la vita dell'impresa Alfa s.r.l., questo *asset* svolge un ruolo fondamentale, specialmente al momento della nascita, poiché è proprio grazie al *network* familiare ed all'importanza del nome della famiglia, che la prima struttura ricettiva riesce ad attrarre personaggi illustri e, quindi, a diventare un punto di riferimento nel settore dell'ospitalità di lusso.

Dopo aver spiegato perché si è deciso di focalizzare la seconda domanda di ricerca su questo *asset*, passiamo all'analisi delle variabili familiari: *family name*, affidabilità, *family business brand identity* e *family social capital*. Come spiegato nel paragrafo 2.2.1, queste quattro risorse sono dei driver fondamentali della reputazione familiare.

Analizziamo che tipo di relazione esiste tra ciascuno di questi quattro elementi e la reputazione familiare, nell'influenzare la performance.

Per l'analisi, inizialmente, sono stati calcolati i coefficienti di correlazione tra questo *asset* e i quattro driver.

Con l'analisi di correlazione dei punteggi, assegnati dai manager dell'azienda, vediamo che l'unica risorsa familiare che ha una correlazione forte e significativa, da un punto di vista statistico, con la reputazione familiare, è il *family name*.

Gli altri tre elementi (*family business brand identity*, *family social capital* e affidabilità) risultano correlati positivamente con la reputazione familiare, ma la correlazione non è significativa da un punto di vista statistico, quindi potrebbe essere data dal caso.

L'analisi è proseguita con l'obiettivo di comprendere *come* la reputazione familiare è influenzata dalle quattro variabili appartenenti alla categoria degli elementi "familiari".

Per comprendere questa relazione, la tecnica di analisi statistica che è stata scelta è quella della regressione lineare multipla.

Si è giunti alla conclusione che tutte e quattro le variabili esplicative influenzano positivamente la variabile dipendente: all'aumentare delle prime, aumenta anche la reputazione familiare.

Le variabili sono significativamente associate alla variabile dipendente in maniera differente: la significatività è massima per la variabile *family name*, media per la variabile *family social capital*, bassa per la variabile *family business brand identity* e nulla per la variabile affidabilità.

Il segno positivo indica che la relazione tra affidabilità e la variabile dipendente reputazione familiare, seppur statisticamente non significativa, è di tipo diretto.

In generale, più le 4 variabili accrescono la performance dell'azienda, ancor di più la reputazione familiare costituirà una risorsa positiva su cui fare leva.

Quindi, possiamo concludere, che la seconda domanda di ricerca è confermata.

Proseguiamo con la verifica della terza domanda di ricerca:

3. Nel sistema impresa, le risorse e le capacità influiscono sulla performance di più rispetto alle strategie implementate?

Ai fini di comprendere le fonti della buona performance, si è deciso di analizzare la seconda categoria di variabili aziendali non legate alla presenza familiare: i due sottogruppi sono stati messi a confronto. Come abbiamo notato, con il supporto della statistica descrittiva, le variabili che includono le capacità e le risorse dell'azienda, sembrano presentare punteggi maggiori rispetto alle variabili che riguardano le strategie implementate dall'azienda, sia in media che in mediana.

Queste differenze, in termini di medie e mediane, non risultano statisticamente significative come mostra il risultato del *test t*.

I *p-value* dei due test indicano che non sembra esserci una differenza significativa tra i punteggi medi e mediani delle variabili e, quindi, il vantaggio apportato dagli elementi aziendali dei due sottogruppi, non differisce significativamente.

Possiamo concludere che non c'è evidenza che le capacità e le risorse aziendali apportino un miglioramento in termini di performance maggiore rispetto alle strategie implementate dall'azienda. La terza domanda di ricerca potrebbe essere confermata dalla statistica descrittiva, ma la differenza tra i risultati ottenuti non è statisticamente significativa e ciò porta a rigettare l'ipotesi in oggetto.

Perciò, non è possibile arrivare a concludere quali sono gli elementi dell'impresa Alfa s.r.l., che determinano maggiormente la performance. Come già discusso per la prima domanda di ricerca, tutti gli elementi aziendali sembrano essere in equilibrio, influenzano la performance in modo omogeneo, contribuendo uniformemente al successo dell'azienda, come si può vedere dal grafico delle medie dei punteggi assegnati alle variabili:

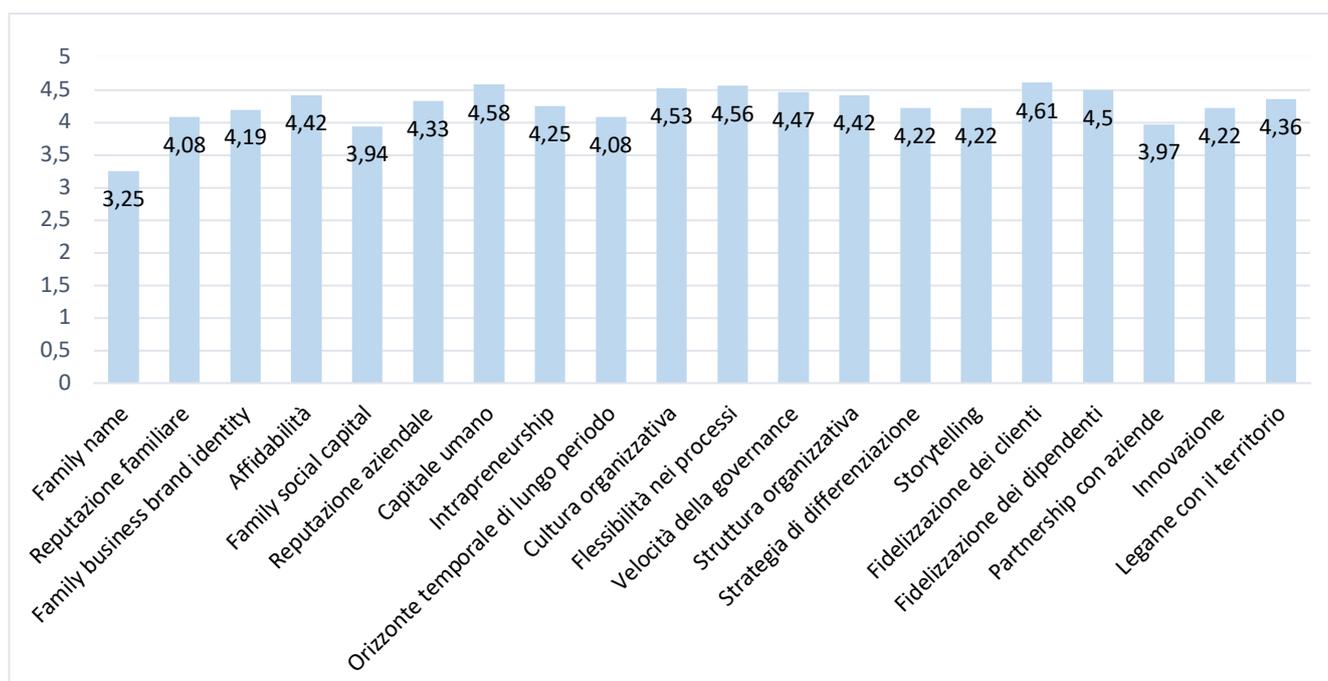


Figura 12: Istogramma delle medie aritmetiche

I risultati dell'analisi statistica hanno supportato esclusivamente la seconda ipotesi di ricerca.

La reputazione familiare, risente dell'influenza positiva dei quattro driver familiari, ma questi, non prevalgono quantitativamente rispetto agli altri elementi aziendali, nell'influenza sulla performance. Non possiamo affermare che il successo derivi principalmente dalla presenza familiare, ma, certamente, sia la presenza della famiglia, quanto le risorse e competenze aziendali, hanno un impatto positivo sulla performance.

L'impresa Alfa s.r.l. è riuscita con successo a trovare il giusto equilibrio tra il "sistema famiglia" e il "sistema impresa".

I punteggi elevati, registrati dalle variabili relative alle **competenze organizzative** (cultura organizzativa, flessibilità nei processi, velocità nella governance, struttura organizzativa), sono indice di una buona struttura aziendale.

La proprietà familiare ha definito i rapporti che intercorrono tra la famiglia stessa e l'azienda, attraverso la formalizzazione e la regolarizzazione dei processi.

L'indagine condotta, ha dimostrato che la *governance* delle imprese familiari, se basata sull'esternalizzazione, apporta benefici in termini di performance. È necessario superare la prima fase in cui la visione è *family oriented* e professionalizzare la *governance*, per raggiungere il successo e la continuità aziendale.

Riguardo alle strategie, il punteggio più alto, in media, è stato registrato dalla variabile **fidelizzazione del cliente**.

Nell'impresa Alfa S.r.l., come nella maggior parte delle imprese alberghiere, si utilizza un determinato modello di gestione delle relazioni con i clienti: il *CRM (customer relationship management)*.

È una soluzione particolarmente adatta per le aziende che operano nel turismo, aiuta le aziende a creare una visione unificata del cliente e consente di offrire, a quest'ultimo, un'esperienza personalizzata.

L'obiettivo del *CRM* è la massimizzazione dell'utilità derivante dalle informazioni rilevanti che vengono acquisite da tutti i dipartimenti, con l'obiettivo di migliorare la *customer relationship* e mettersi al servizio dei clienti, in modo più efficace ed efficiente.

I riscontri positivi per l'azienda non sono solo in termini di fidelizzazione: ogni cliente viene analizzato in termini di redditività attuale e futura per l'azienda. Ad ogni cliente verrà assegnata una cifra di potenziale profitto e il responsabile marketing potrà, quindi, comprendere qual è la categoria di clienti più redditizia per l'azienda.

Inoltre, il *CRM* prevede che vengano effettuate analisi di segmentazione sugli acquisti o sul comportamento dei clienti. I manager devono misurare costantemente i livelli di soddisfazione e sviluppare programmi che aiutino a fornire prestazioni oltre le aspettative dei clienti mirati.

I clienti fedeli sono un eccellente strumento per le pubbliche relazioni: un cliente fedele simboleggia una fonte di passaparola positivo, che spesso si traduce in attività di raccomandazione o *referral*.

I clienti *repeaters* sono molto più redditizi di quelli nuovi, perché acquistano di più e acquistano più frequentemente, con costi operativi inferiori per l'azienda.

Possiamo concludere che, il *CRM*, è uno strumento che supporta le relazioni con i clienti e influenza positivamente la performance dell'azienda Alfa s.r.l., rendendo la fidelizzazione del cliente determinante per il successo dell'impresa.

5.2 Discussione: Focus sulle variabili familiari

A tal proposito, seguendo il modello di Grant e tramite la statistica descrittiva, si discutono i punteggi ottenuti nell'indagine dalla variabile reputazione familiare e dai quattro driver familiari.

Il fattore che sembrerebbe avere il maggior impatto positivo sulla performance, tra gli elementi "familiari", è l'**affidabilità**, la cui moda è 5, la media è 4,42 e la mediana 5.

Un'impresa è affidabile quando gode di relazioni forti con i propri stakeholder, quindi, ne ricava dei vantaggi, nel reperire risorse sui diversi mercati.

Le strategie per accrescere l'affidabilità possono riguardare, ad esempio, l'inclusione delle comunità locali, oppure la creazione di un *brand* forte, ma il comune denominatore, che permette di godere di buoni rapporti e relazioni forti con l'esterno, è, certamente, la condivisione dei valori e delle norme comportamentali della famiglia imprenditoriale: il ***family social capital***.

Per riuscire a suscitare fiducia e riuscire ad instaurare delle relazioni forti, nel contesto in cui opera, un'impresa deve necessariamente possedere dei valori condivisi dai vari stakeholder.

Nei *family business*, l'affidabilità risente delle vicissitudini familiari e, soprattutto, degli episodi legati alla storia della famiglia, da quando ha intrapreso l'attività imprenditoriale.

Riferendoci all'impresa Alfa s.r.l., per capire se l'affidabilità crea vantaggi in termini di performance grazie ai valori familiari, è necessario comprendere se è in relazione con il *family social capital*.

Il capitale sociale della famiglia può essere una risorsa a disposizione dell'impresa Alfa s.r.l.: permette la creazione di una rete positiva di relazioni con i clienti e la comunità. Come abbiamo visto, il *family social capital* è considerato l'infrastruttura morale della famiglia¹²¹ e può essere esteso all'azienda ed agli stakeholder interni ed esterni all'impresa.

Nell'indagine, il *family social capital* registra una percentuale di 75%, mentre l'affidabilità 80,5% per i punteggi pari o superiori a 4. Quindi sembrerebbe che entrambe le due risorse influiscano positivamente sulla performance dell'impresa Alfa s.r.l., ma, mettendole in relazione, possiamo comprendere se effettivamente sono correlate e se la relazione è debole, media o forte.

$$\text{Corr (Affidabilità, Family social capital)} = 0,50948707$$

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$$t(34) = 3,45249, \text{ con } p\text{-value a due code } 0,0015$$

Il coefficiente è positivo pari a 0,509487, per cui all'aumentare della variabile *family social capital*, aumenta anche la variabile **affidabilità**. La correlazione può essere considerata media, perchè compresa tra 0,3 e 0,5. Il *p-value* è inferiore al valore soglia di 0,05, questo significa che si può rifiutare l'ipotesi nulla di non correlazione ed il risultato è statisticamente significativo.

Concludiamo che nell'impresa Alfa s.r.l., l'affidabilità influisce sulla performance in modo preponderante grazie alla presenza di un *family social capital* forte.

Si prosegue con il secondo driver, il *family name*, che risulta avere un impatto minore, rispetto agli altri elementi sulla performance, la cui moda è 3 e la media è 3,25.

Il *family name* registra il maggior coefficiente di variazione della categoria, ciò significa che i punteggi registrati si disperdono maggiormente intorno alla media. Inoltre, registra un'alta percentuale di risposte nei punteggi intermedi, quindi, secondo i manager dell'azienda, la notorietà del nome della famiglia non influisce in modo "preponderante" sulla performance aziendale.

Ciò non significa che sia associata un'immagine negativa al nome familiare, ma semplicemente che l'azienda Alfa s.r.l. non sfrutta il cognome della famiglia per ottenere dei vantaggi in termini di performance, al pari di altre risorse.

Come già detto in precedenza, considerando le peculiarità di quest'azienda, vediamo che il management è stato esternalizzato completamente e ciò significa che il coinvolgimento familiare è limitato alla proprietà ed al ruolo di amministratore delegato, ricoperto dal figlio del fondatore.

La presenza familiare si limita a indirizzare l'orientamento aziendale, mentre le scelte operative e la gestione dei dipartimenti sono state affidate a professionisti esterni.

Un altro elemento da considerare è la fase di vita dell'impresa Alfa s.r.l., possiamo considerare che si trovi tra le fasi di crescita e di maturità, poiché opera nel settore turistico dal 1996, ma cresce in modo quasi costante grazie ai nuovi progetti. Il nome della famiglia può essere una risorsa forte e sfruttabile

¹²¹ Sorenson RL, Goodpaster KE, Hedberg PR, Yu A. The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. *Family Business Review*. 2009;22(3):239-253.

soprattutto all'inizio dell'attività imprenditoriale, quando si parte dal network familiare per farsi conoscere, tra i potenziali clienti, e per la ricerca di collaboratori da assumere.

Ma in questo caso, l'impresa, è già ben strutturata e non ha più necessità di "affidarsi" alla rete di conoscenze familiari.

Un altro driver su cui porre l'attenzione è il *family business brand identity*; per discutere di questo elemento aziendale non si può fare a meno di parlare dello *storytelling*: è proprio tramite lo *storytelling* che l'impresa può comunicare un'immagine di sé e costruire una *family brand identity* forte. Lo *storytelling* è una strategia di comunicazione aziendale, che prevede l'utilizzo della tecnica della narrazione, con il fine di creare un collegamento emozionale con gli stakeholder, condividendo principalmente i valori e la missione.

Per un'impresa familiare, ciò significa associare al *brand* gli elementi che rappresentano i tratti distintivi della famiglia, facendo leva sull'insieme dei valori e sulla cultura della stessa.

In questo modo, il *family brand* viene dotato di una propria identità e di un proprio valore, su cui l'impresa familiare può far leva nelle strategie di comunicazione per conquistare un posizionamento distintivo.

Preso singolarmente, lo *storytelling*, vediamo che influisce positivamente sulla performance, infatti l'83,3% degli intervistati ha assegnato un punteggio pari o superiore a 4.

Anche il *family business brand identity*, dal sondaggio, risulta influire positivamente sulla performance, con una percentuale dell'80% degli intervistati che ha assegnato un punteggio pari o superiore a 4.

L'efficacia dello *storytelling*, come strategia di comunicazione, può essere compresa mettendola in relazione con l'influenza che il *family business brand identity* ha sulla performance aziendale.

$Corr(\text{Family business brand identity}, \text{Storytelling}) = 0,46975678$

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(34) = 3,10279$, con *p-value* a due code 0,0038

Possiamo concludere che le due variabili sono correlate positivamente: più lo *storytelling* influisce positivamente sulla performance, maggiori saranno i buoni risultati che l'azienda otterrà dal *family business brand identity*. Inoltre, il *p-value* è inferiore al valore soglia 0,05, quindi si rifiuta l'ipotesi nulla di non correlazione.

Concludiamo affermando che lo *storytelling*, nell'impresa familiare Alfa s.r.l., è efficace perché in grado di creare un *brand* forte e riconoscibile.

Infine, l'ultima risorsa su cui focalizzare la discussione è la **reputazione familiare** ed è necessario confrontarla con quella aziendale, per esaminarla al meglio. L'88,8% dei rispondenti ha assegnato punteggi superiori a 4 alla reputazione aziendale, mentre il 66,7% ha assegnato punteggi superiori a 4 alla reputazione familiare.

Entrambe le reputazioni sembrerebbero influenzare positivamente la performance dell'impresa Alfa s.r.l. e ciò raffigura un equilibrio, dove la reputazione complessiva gode delle partecipazioni attive dell'impresa e della famiglia.

Ma per arrivare a capire quali sforzi il management potrebbe compiere, per rafforzare lo status reputazionale, è necessario analizzare le iniziative di marketing e di comunicazione sostenute in precedenza, al fine di identificare eventuali *gap* su cui intervenire, sia che riguardino il rafforzamento

del potenziale reputazionale non sfruttato a sufficienza, sia per tenere sotto controllo eventuali punti deboli.

Una pratica comune è quella di interrogare gli stakeholder dell'impresa, al fine di valutare l'effettiva capacità degli strumenti di comunicazione utilizzati di raggiungere i diversi soggetti e influenzarne le percezioni.

Uno spunto di riflessione potrebbe riguardare l'implementazione di alcune strategie, tali da migliorare il capitale reputazionale legato all'entità familiare ed aumentarne il vantaggio che ne deriva.

Una strategia attuabile è quella del *family branding* che permette alla "natura familiare" di dare un contributo positivo alla performance, il così detto "*family effect*".

Rendere noto agli stakeholder che il business è familiare aiuta, perché la proprietà familiare sembra più affidabile, così gli stakeholder potranno dare un volto alle persone che "creano" l'impresa. Ciò diventa fonte di unicità e inimitabilità.

La *family business brand identity* deve sintetizzare nel migliore dei modi i valori e la personalità familiare.

Anche la comunicazione svolge un ruolo fondamentale, nel narrare la natura del *brand*, affinché produca valore per l'impresa, internamente ed esternamente al business: quindi, è importante affidarsi alla strategia dello *storytelling* affinché ciò avvenga.

Operando nel settore dell'ospitalità, la condivisione di valori tipica di una famiglia è un punto di forza su cui l'impresa Alfa s.r.l. può fare leva, al fine di migliorare l'accoglienza, che è uno degli elementi chiave del servizio alberghiero.

VI CAPITOLO – Conclusione

L'obiettivo della ricerca è stato quello di analizzare gli aspetti che contraddistinguono le *family firms*, approfondendo come questi contribuiscono al successo o all'insuccesso delle imprese familiari.

Nell'elaborato sono state analizzate le peculiarità di questa categoria di imprese, mettendo in relazione la natura familiare e la performance, con il fine di comprendere le fonti del vantaggio competitivo.

La letteratura a riguardo presenta diverse lacune, molti aspetti non sono ancora stati affrontati, in primis manca una definizione univoca di impresa familiare.

Il contributo fondamentale di Habbershon, che ha adattato la *RBV* alle *family firms*, serve a comprendere quando il vantaggio competitivo, per l'azienda, proviene effettivamente dalle risorse familiari, eliminando le generalizzazioni a riguardo.

L'indagine, formulata prendendo spunto dal modello di Grant e l'adattamento di Habbershon, sottoposta ai manager dell'impresa familiare Alfa s.r.l., ha portato a concludere che non c'è evidenza che le risorse familiari influiscano sulla performance di più rispetto alle altre. Ciò significa che il "sistema impresa" e il "sistema famiglia" sono in equilibrio.

Per comprendere i motivi di ciò, è stato importante valutare il contesto di riferimento, parliamo di un'impresa che opera da ventisei anni nel settore, con una struttura organizzativa complessa.

L'approccio familiare che abbiamo osservato è quello ideale, suggerito dalla letteratura, che prevede l'esternalizzazione e professionalizzazione della *governance*.

La professionalizzazione della *governance* è uno degli elementi fondamentali per il successo, ma non deve portare a "rimuovere" la famiglia dal business. La sfida per la proprietà familiare è quella di riuscire a far mantenere all'impresa il carattere distintivo, così anche se il *business* è distaccato dal nome della famiglia, non perde i vantaggi derivanti dalla *familiness*.

I valori, la cultura, le pratiche diffuse nell'impresa familiare creano un fascio di risorse definite *idiosincratice*, perché uniche e non replicabili dalle concorrenti; le risorse idiosincratice, che comprendono la cultura, i valori condivisi, i canali informali e altri aspetti intangibili, devono essere sfruttati dall'impresa, con l'obiettivo di ottenere vantaggi in termini di performance.

Tra le risorse intangibili, abbiamo analizzato una delle più significative ovvero la reputazione, un *asset* indispensabile per il successo dell'impresa, assieme ai driver che la determinano.

Dall'indagine condotta, nell'impresa Alfa s.r.l., è emerso che il *family name*, uno dei driver della reputazione familiare, è debolmente legato alla performance dell'impresa. Ciò porta a pensare che l'impresa potrebbe fare maggiore leva sulla "natura familiare" del business, con la creazione di un'immagine forte e distintiva della famiglia imprenditoriale, che può trovare terreno fertile, ad esempio, nella rete relazionali che nel tempo ha costruito oppure nei valori di cui la famiglia è sostenitrice.

Questo può avvenire comunicando un'identità che rimarchi i fattori emotivi affinché, qualsiasi individuo, sia in grado di riconoscere e distinguere, tramite il *brand*, i tratti distintivi dell'impresa.

Costruendo una *family brand identity* forte, per mezzo di una strategia di posizionamento, l'impresa risulterà più affidabile agli occhi degli stakeholder e ciò porterà ad ottenere ulteriori vantaggi competitivi.

I manager, ma anche la proprietà familiare, hanno il compito di pianificare la valorizzazione della *family business brand identity*.

Rivelare l'essenza familiare che si cela dietro l'impresa è fonte di unicità, al fine di differenziare la propria offerta dalla concorrenza.

Le conclusioni raggiunte, tramite la metodologia scelta, sono strettamente legate alle peculiarità dell'impresa Alfa S.r.l. ma, questa indagine, fornisce uno spunto sull'applicazione del modello di Grant, e dell'adattamento di Habbershon, anche per altre realtà pratiche.

Appendice – Domande dell’indagine

Risorsa/Competenza/Strategia	Domanda sottoposta a indagine
Family name	Quanto la notorietà della famiglia influisce positivamente sulla performance
Reputazione familiare	Quanto le percezioni riguardanti la famiglia influiscono positivamente sulla performance
Reputazione aziendale	Quanto le percezioni sull'attività d'impresa influiscono positivamente sulla performance
Family business brand identity	Quanto la distintività del brand influisce positivamente sulla performance
Affidabilità	Quanto la capacità di intrattenere relazioni forti influisce positivamente sulla performance
Family social capital	Quanto i valori e le norme sociali influiscono positivamente sulla performance
Capitale umano	Quanto le skills uniche e inimitabili influiscono positivamente sulla performance
Legame con il territorio	Quanto il legame con le comunità locali influisce positivamente sulla performance
Cultura organizzativa	Quanto il clima lavorativo influisce positivamente sulla performance
Flessibilità nei processi	Quanto la comunicazione e il coordinamento influiscono positivamente sulla performance
Velocità della governance	Quanto i tempi impiegati per prendere decisioni influiscono positivamente sulla performance
Struttura organizzativa	Quanto la funzionalità dell'organigramma e il network interno influiscono positivamente sulla performance
Strategia di differenziazione	Quanto l'unicità e inimitabilità dell'offerta influisce positivamente sulla performance
Storytelling	Quanto la comunicazione dell'immagine verso l'esterno influisce positivamente sulla performance
Fidelizzazione dei clienti	Quanto la customer relationship influisce positivamente sulla performance
Fidelizzazione dei dipendenti	Quanto l'engagement e la retention influiscono positivamente sulla performance
Partnership con aziende	Quanto la strategia di creazione di partnership influisce positivamente sulla performance
Intrapreneurship	Quanto lo sviluppo di idee imprenditoriali nate all'interno influiscono positivamente sulla performance
Orizzonte temporale di lungo periodo	Quanto il “capitale paziente” influisce positivamente sulla performance
Innovazione	Quanto le novità introdotte influiscono positivamente sulla performance

Bibliografia

Aaker, Jennifer, and Susan Fournier. "A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality." *ACR*

Albert S., Whetten D.A. (1985). Organizational identity. In: Cummings L.L., Staw B.M., Research in organizational behaviours. Greenwich, CT: JAI Press.

Alves, Catarina Afonso, and Ana Paula Matias Gama. "Family business performance: a perspective of family influence." *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 22 (2020): 163-182

Aronoff, Craig E., Joseph H. Astrachan, and John L. Ward. "Family business sourcebook II. Marietta." *GA: Business Owner Resources* (1996): 559.

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1994). Set policies to solve future problems. *Nation's Business*, 82(7), 70–71.

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? *Family Business Review*, 8(2), 121–130.

Barney J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

Basco, R. (2017). "Where do you Want to Take your Family Firm?" A Theoretical and Empirical Exploratory Study of Family Business Goals. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 20(1), 28–44.

Berent-Braun, M. M., Flören, R. H., & Den Ouden, M. M. C. M. (2018). Being able and willing to innovate: A study of family firm identity and new product output among Dutch private businesses. *International Review of Entrepreneurship*, 16(2), 183-215.

Blombäck A., Ramirez-Pasillas M., (2009), "Family as part of the corporate brand - spotting the ambiguous, emergent and strategic forms of identity creation", Paper presented 9th Annual IFERA Conference, 24th – 27th June, Limassol, Cyprus.

Blombäck, Anna. "Family business: a secondary brand in corporate brand management." (2009).

Blombäck, Anna. "Realizing the value of family business identity as corporate brand element—a research model." (2011).

Brockhaus Sr, Robert H. "Risk taking propensity of entrepreneurs." *Academy of management Journal* 23.3 (1980): 509-520.

Brokaw, Leslie. "Why family businesses are best." *Inc.* 14.3 (1992): 72-79.

Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2004). Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture capital backed firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10(1/2), 85–105.

- Burkart, Mike, Fausto Panunzi, and Andrei Shleifer. "Family firms." *The journal of finance* 58.5 (2003) 2167-2201.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Cassiman, Bruno, and Reinhilde Veugelers. "In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition"
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Chakravarthy, Balaji S. "Measuring strategic performance." *Strategic management journal* 7.5 (1986): 437-458.
- Chrisman, James J., Jess H. Chua, and Lloyd P. Steier. "An introduction to theories of family business." *Journal of business venturing* 18.4 (2003): 441-448.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 335–354.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. (1999) Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Chun, Rosa and Davies. "E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy." *Journal of Brand Management* 8.4 (2001): 315-333
- Ciambotti, Massimo. "Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari." Cesaroni e Ciambotti (a cura di), *La successione nelle imprese familiari*, Milano, Franco Angeli (2011).
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.
- Cooper et al., "Customer Relationship Management: A comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices", *Journal of Small Business Management*, (2005) vol. 43, n. 3, pp. 242-256
- Corbetta G., 2010 *Le aziende familiari*, Egea, Milano.
- Corbetta G., Salvato C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency cost in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency cost of family and non family firms: conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 355-362.

- Craig et al., J (2008), "Leveraging Family Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 3, pp. 351-371.
- Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", paper presentato alla 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation, IESE Business School, Barcelona Campus, Barcellona, Spain, 7-8 June.
- Damanpour, Fariborz. "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." *Academy of management journal* 34.3 (1991): 555-590.
- De Massis, Alfredo, et al. "Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis." *Journal of Small Business Management* 53.1 (2015): 1-36.
- de Visscher, F. M., Aronoff, C. F., & Ward, J. L. (1995). *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Family Business Leadership Series. Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Del Baldo M. (2010), "Consenso, reputazione sociale, prossimità territoriale: risorse immateriali "core" nell'economia delle Pmi. L'esperienza di un protagonista del territorio: BoxMarche Spa", *Economia Aziendale Online*, n. 2, pp. 111-130.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W. & Janney, J. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378.
- Dyer W.G. (2006). Examining the family effect on firm performance, *Family Business Review*, 19(4), pp. 253–273.
- Dyer W.G., Whetten D.A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), pp. 785-802.
- Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160
- Dowling, G., 2006. *Communicating Corporate Reputation through Stories*. *California Management Review*. 49(1) pp. 82-100
- Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243.
- Duran, Kammerlander, van Essen, Zellweger, Doing more with less: innovation input and output in family firms, in «*Academy of Management Journal*», forthcoming, 2015.
- Eisenhardt, Kathleen M. "Agency theory: An assessment and review." *Academy of management review* 14.1 (1989): 57-74.
- Fombrun C.J., Rindova V. (1996), "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", New York University, Stern School of Business, Working Paper.

Fombrun, Charles, and Mark Shanley. "What's in a name? Reputation building and corporate strategy." *Academy of management Journal* 33.2 (1990): 233-258.

Fama, Eugene F., and Michael C. Jensen. "Agency problems and residual claims." *The journal of law and Economics* 26.2 (1983): 327-349.

Freeman, R. Edward, and John McVea. "A stakeholder approach to strategic management." Available at SSRN 263511 (2001).

Frost R. (2008), "Family-owned brands: a sustainable legacy?", Brandchannel.com

Getz, Donald, and Tage Petersen. "Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry." *International journal of hospitality management* 24.2 (2005): 219-242

Gibb Dyer Jr, W. "Examining the "family effect" on firm performance." *Family business review* 19.4 (2006): 253-273.

Goffee, R., & Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: Some functions of 'quasi-organic' management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), 53-68.

Gomez-Mejia, Luis R., Núñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81-95.

Grant, Robert M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." *California management review* 33.3 (1991): 114-135.

Guttman J.M., Yacouel N. (2007), "On the expansion of the market and the decline of the family", *Review of Economics of the Household*, vol. 5, pp. 1-13.

Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management*, 15(4), 251-269.

Habbershon, Timothy G., and Joseph Pistrui. "Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth." *Family Business Review* 15.3 (2002): 223-237.

Habbershon, Timothy G. "Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms." *Entrepreneurship theory and practice* 30.6 (2006): 879-886.

Habbershon, Timothy G., and Mary L. Williams. "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms." *Family business review* 12.1 (1999): 1-25.

Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

Hall, Annika, Leif Melin, and Mattias Nordqvist. "Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns." *Family business review* 14.3 (2001): 193-208.

Iannone B. (2009), *La corporate reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne, Roma.

- Invernizzi E. (2011), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli, e metodi*, Giuffrè Editore, Milano.
- Johnson, S. C. (1990). Why we'll never go public. *Family Business*, 1(4), 16–21.
- Kangasharju, Aki, and Sari Pekkala. "The role of education in self–employment success in Finland." *Growth and change* 33.2 (2002): 216-237.
- Knight, G. & Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 1–18.
- Kochan, T.A., & Rubinstein, S.A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386.
- Kotler et al., (2009), *Marketing management*, England, Pearson Education Limited, Harlow.
- Krappe A., Goutas L., von Schlippe A. (2011). The “family business brand”: an enquiry into the construction of the image of family businesses, *Journal of Family Business Management*, 1(1), pp. 37-46.
- Kraus, Sascha, Mikko Pohjola, and Aki Koponen. "Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success." *Review of Managerial Science* 6.3 (2012): 265-286.
- Kim, Youngok, and Fei Yi Gao. "Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms." *Journal of Business Research* 66.2 (2013): 265-274.
- Laaksonen S. et al., (2011), “Reputation as emotional experiences - the use of psychophysiological measurements in corporate reputation research”, Working Paper.
- Lee, Jim. "Family firm performance: Further evidence." *Family business review* 19.2 (2006): 103-114.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1993). The ten best companies to work for in America. *Business and Society Review*, 85(1), 26–38.
- Levitt, T. (1965) Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43, 81-94.
- Lyman, A. R. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303–324.
- Louisot, Jean-Paul, and Christophe Girardet. "Managing risk to reputation—a model to monitor the key drivers. A key to long term solvency for insurance and reinsurance companies." *International Journal of Banking, Accounting and Finance* 4.1 (2012): 4-47.
- Lumpkin G.T., G.G. Dess, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and life cycle, in «*Journal of Business Venturing*», XVI, 5, 2001, pp. 429-451.

- Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." *Academy of management Review* 21.1 (1996): 135-172.
- Matzler, Kurt, et al. "The impact of family ownership, management, and governance on innovation." *Journal of Product Innovation Management* 32.3 (2015): 319-333.
- Meyer, M.W., & Zucker, L.G. (1989). *Permanently failing organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Metallo, Gerardino, and Carmen Gallucci. "An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?." *Sinergie Italian Journal of Management* (2013).
- Metallo Gerardino, and Carmen Gallucci. "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability (An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?)." *Sinergie Italian Journal of Management* 31.May-Aug (2013): 211-236.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Monsen, J. R. (1969). *Ownership and management: The effect of separation on performance*. *Business Horizons*, 12(4), 46–52.
- Moscatello, L., "The Pitcairns Want You, Family." *Business Magazine*, (1990), 3-15.
- Naldi, Lucia, et al. "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms." *Family business review* 20.1 (2007): 33-47.
- Nebenzahl I.D., Jaffe E.D. (2001), *National image and competitive advantage. The theory and practice of Country-of-Origin Effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Nohria, Nitin, and Ranjay Gulati. "Is slack good or bad for innovation?." *Academy of management Journal* 39.5 (1996): 1245-1264.
- Olson P. et al., (2003), "The impact of the family and the business on family business sustainability", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 5, pp. 639-666.
- Patel, P.C. & Fiet, J.O. (2011). *Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1177–1195.
- Pervin, A. (1997). *A conversation with Henry Mintzberg*. *Family Business Review*, 10(2), 185–198.
- Porter, Michael E. "The competitive advantage of nations." *Competitive Intelligence Review* 1.1 (1990): 14-14.
- Ramadani, Veland, et al. *Entrepreneurial Family Businesses*. Springer International Publishing, 2020.
- Reed, Richard, and Robert J. DeFillippi. "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage." *Academy of management review* 15.1 (1990): 88-102.
- Rogers, Everett M., *Diffusion of Innovations* (1983). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

- Rosenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. M. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.
- Schulze, William S., Michael H. Lubatkin, and Richard N. Dino. "ALTRUISM AND AGENCY IN FAMILY FIRMS." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2000. No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2000.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 85–105.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, and Jess H. Chua. "Strategic management of the family business: Past research and future challenges." *Family business review* 10.1 (1997): 1-35.
- Schumpeter, Joseph A. "The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934)." Transaction Publishers.1982, January 1 (1982): 244.
- Siano A., Vollero A., Siglioccolo M. (2007), "Corporate reputation management: a set drivers in the governance - structure - system model. Empirical evidence from crisis communication", Paper presented at 11th International Conference on Reputation, Brand, Identity & Competitiveness, Oslo - Norway.
- Sirmon D., Hitt M. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339– 358.
- Sorenson RL, Goodpaster KE, Hedberg PR, Yu A. The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. *Family Business Review*. 2009;22(3):239-253. doi:10.1177/0894486509332456
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199– 208.
- Villalonga, Belen, and Raphael Amit. "Family ownership." *Oxford Review of Economic Policy* 36.2 (2020): 241-257.
- Villalonga, Belén, et al. "Governance of family firms." *Annual Review of Financial Economics* 7 (2015): 635-654.
- Ward, John L. "The special role of strategic planning for family businesses." *Family business review* 1.2 (1988): 105-117.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.
- Zacharakis, A.L., Shepherd, D.A., & Coombs, J.E. (2002). The development of venture-capital-backed Internet companies: An ecosystem perspective. *Journal of Business Venturing*, 52(8), 1–15.

Zahra, S.A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20–28.

Zellweger, Thomas M., and Robert S. Nason. "A stakeholder perspective on family firm performance." *Family Business Review* 21.3 (2008): 203-216.

Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M., & Brush, C. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248.

Zellweger, T. M. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1–15.

Le imprese familiari, i fattori distintivi e la performance: focus sul settore dell'ospitalità.

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Francesca Conte

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

1. Introduzione

La tipologia di impresa di gran lunga più diffusa, ancora oggi, a livello globale, è l'impresa familiare, caratterizzata da uno o più proprietari uniti da legami familiari, che svolgono il controllo sull'attività dell'impresa.

Questi tipi di *governance* costituiscono uno dei capisaldi del sistema economico moderno e contribuiscono, in modo decisivo, alla crescita economica e, quindi, al benessere collettivo, non solo direttamente, attraverso le strategie d'impresa finalizzate alla crescita, che compiono regolarmente, ma anche grazie ai processi di formazione di capitale umano, tramandando abilità e competenze agli eredi al fine di far possedere le necessarie conoscenze imprenditoriali e proseguire l'attività.

Nonostante le imprese familiari siano eterogenee, come tutte le categorie di imprese, ciò che le contraddistingue è il fatto di essere accomunate da connotati specifici rispetto ad altre forme di *governance*.

L'impresa familiare, infatti, è un'identità unica all'interno della quale coesistono due mondi: l'attività d'impresa e la famiglia imprenditoriale, queste devono operare in equilibrio, colmando le lacune reciproche, con il fine di superare le criticità e gli squilibri.

Il conflitto tipico delle imprese familiari, vede da una parte l'obiettivo «classico» del fare impresa, ossia la massimizzazione del profitto economico, dall'altra, il soddisfacimento d'interessi non esplicitamente monetari, definiti *amenity potential* nella letteratura economica, da Demsetz e Lehn (1985), oppure *socioemotional wealth* nella letteratura di management, da Gómez-Mejía (2007), cioè “non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs”.

Un fondatore può trarre piacere dal fatto che suo figlio gestisce l'azienda che porta il nome di famiglia, dal fatto di influenzare eventi sociali, politici e culturali, dall'accrescere la reputazione della famiglia, oppure dal salvaguardare la sopravvivenza dell'impresa, per poterla trasmettere alle generazioni successive.

Una gestione efficace, oltre a ricercare il giusto equilibrio tra i due obiettivi, deve individuare il potenziale delle due identità e far leva su questo, al fine di far contribuire, sia l'impresa, che la famiglia, al successo aziendale.

La famiglia dovrà scegliere non solo quali ruoli dell'organizzazione far ricoprire ad uno o più membri della famiglia proprietaria e quali, invece, delegare a professionisti esterni, ma, anche, definire quale sia il perimetro entro cui agirà l'influenza della famiglia, stabilire quali funzioni saranno delegate, nonché stabilire degli incentivi che regolamentino il lavoro dei manager.

L'obiettivo è quello di analizzare gli aspetti che contraddistinguono le *family firms* e capire come questi incidono sulla performance e sulla competitività, nel mercato di riferimento.

Il mio lavoro di ricerca analizzerà la relazione tra la natura familiare delle imprese e la performance, con il fine di comprendere le fonti del vantaggio competitivo per queste imprese.

L'elaborato sarà costituito da una prima parte, in cui è stata esaminata la categoria delle imprese familiari, descrivendone i processi interni e le strategie, sempre con l'obiettivo di comprendere come questi elementi influiscono sulla performance, senza far mancare degli spunti di riflessione utili per chi opera nel settore.

Nella seconda parte della tesi, ho preso spunto dal modello di Grant, adattato da Habbershon, per svolgere un'analisi quantitativa di dati raccolti, tramite indagine, all'interno di un'impresa familiare del settore dell'ospitalità; ho intervistato i manager, i direttori ed executive di questa impresa che opera

nel settore alberghiero, chiedendo di esprimere la loro opinione su quanto ogni risorsa o capacità o strategia, implementata nell'azienda, contribuisca ad ottenere un vantaggio in termini di performance. L'obiettivo è comprendere se l'impresa in questione gode del "vantaggio familiare".

Infine, ho discusso i risultati nell'ottica della teoria economico-aziendale descritta nella prima parte dell'elaborato.

2. Review della letteratura

In letteratura, le imprese familiari, sono state generalmente sottovalutate, ma data la grande diffusione, a partire dagli anni Settanta, ricercatori e studiosi hanno approfondito le loro peculiarità negli studi economico-aziendali, e non solo.

Ciò su cui si è focalizzata la letteratura sono, sicuramente, i vantaggi in termini di performance, i processi di *governance*, le risorse e le capacità che rendono possibile la crescita e la continuità dell'impresa, le modalità di risoluzione dei problemi come la successione ed il passaggio generazionale, momenti critici per la vita dell'impresa familiare, che possono sancirne il trionfo o la disfatta.

Come vedremo, la letteratura è piena di valutazioni positive sulle imprese familiari: è opinione diffusa che le caratteristiche distintive di queste imprese le rendano economicamente superiori, rispetto ai business non familiari.

Gli elementi che le rendono più inclini al successo sono, ad esempio: i valori, la cultura organizzativa, l'orientamento al lungo termine e le relazioni con gli stakeholder.

Nella letteratura, ancora oggi, non esiste una definizione unica di *family business*, diverse discipline hanno approfondito la conoscenza di questa categoria di imprese, ma senza una visione univoca, ciò ha portato a studi che si limitano ad analizzare le caratteristiche senza collegare quest'ultime alla performance o al successo, come accennato in precedenza.

Partendo da queste mancanze, Habbershon, ha dato un contributo fondamentale alla letteratura, utilizzando la *Resource Based View*. Ha ricercato un collegamento diretto tra le peculiarità distintive di un'impresa familiare e la loro performance, colmando questa mancanza della letteratura, ma, anche, sviluppando un modello che può essere d'aiuto nella pratica aziendale.

Ha approfondito le affermazioni positive riguardanti le risorse e le capacità possedute dalle imprese familiari, che definivano quest'ultime come più di successo o profittevoli, rispetto alle non familiari; analizzando ogni risorsa, singolarmente, si è interrogato sul vantaggio competitivo che queste possono apportare all'impresa, quindi, se contribuiscono effettivamente al successo aziendale e che tipo di strategie l'impresa può implementare, per sfruttarne il potenziale.

Parlando di risorse, nel contesto delle imprese familiari, è inevitabile parlare del concetto di "*familiness*".

La *familiness* è l'insieme di risorse uniche e inimitabili, che contraddistinguono i business familiari e deriva dall'interazione di tre elementi centrali nella vita di questo tipo di aziende: la famiglia, l'attività d'impresa e gli individui che prendono parte a quest'ultima.

I valori, la cultura, le pratiche diffuse nell'impresa familiare creano un fascio di risorse definite *idiosincratiche*, perché uniche e non replicabili dalle concorrenti.

Tra le risorse intangibili, abbiamo analizzato una delle più significative ovvero la reputazione, un *asset* fondamentale per il successo dell'impresa.

Tramite lo *storytelling*, l'impresa può comunicare un'immagine di sé, sia internamente, che esternamente, facendo leva sulla “*natura familiare*” del business. Costruendo una *family brand identity* forte, l'impresa risulterà più affidabile agli occhi degli stakeholder, e ciò porterà ad ottenere numerosi vantaggi competitivi.

Ma, allo stesso tempo, la reputazione può trasformarsi in *liability* se le pratiche aziendali o eventi passati appartenenti alla storia familiare, hanno creato un'immagine negativa di quest'ultima e hanno fatto sì che il loro nome sia simbolo di poca affidabilità o di valori non condivisibili.

Il fatto che un'impresa sia affidabile e, quindi, abbia una buona reputazione, aiuta l'impresa nelle relazioni con i fornitori e, anche, a reperire risorse sul mercato del lavoro.

Permette di acquisire materie prime ad un prezzo più competitivo e di stabilire dei rapporti solidi con i fornitori, questo limita l'ingresso di nuovi competitor nel mercato di riferimento, in sintesi genera un vantaggio competitivo.

La buona reputazione aziendale permette di godere di vantaggi in termini di costi, grazie alla posizione raggiunta; le reputazioni positive attirano gli investitori e riducono il costo del capitale; l'impresa può accedere a reti di fornitori con cui costruire alleanze strategiche, stabilire degli accordi e contratti vantaggiosi.

La *governance* deve considerare che la reputazione crea valore sostenibile per l'impresa, rispetto alle classiche strategie di marketing; il management ha la possibilità di attuare delle strategie a favore del capitale reputazionale, esaminando la potenza del *brand* nella mente dei suoi stakeholder, coerentemente con i suoi valori distintivi e con la reale personalità dell'impresa. La personalità racchiude l'essenza dell'impresa, unendo da una parte le caratteristiche organizzative e, dall'altra, gli aspetti comportamentali e valoriali.

In altre parole, la personalità è l'insieme delle caratteristiche umane associate a un *brand*.

L'azienda viene descritta come se fosse una persona. Diversi ricercatori hanno aderito alla personificazione di un marchio ed all'uso della metafora umana, dal momento che ritenevano fosse il modo migliore per concettualizzare la complessità di un'organizzazione, riflettendo tutti gli aspetti caratteristici del marchio sulla personalità.

Per studiare le imprese familiari e la loro performance, Thomas M. Zellweger e Robert S. Nason (2008) applicano la teoria degli stakeholder di Freeman ai family business.

Nell'articolo “*A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance*”, in primo luogo, gli autori cercano di comprendere la rilevanza della teoria degli stakeholder nel contesto dell'impresa familiare. In secondo luogo, classificano gli stakeholder per poi delineare le relazioni tra le diverse dimensioni della performance per capire come influenzino l'efficacia organizzativa.

Gli autori considerano che, a differenza delle imprese non familiari, le imprese familiari hanno di fatto un ulteriore gruppo di stakeholder, la famiglia.

L'unicità delle imprese familiari deriva proprio dal ruolo della famiglia come stakeholder chiave.

Quest'ultima ha obiettivi peculiari, alcuni dei quali possono essere considerati non legati all'aspetto economico, come l'armonia, il lavoro per i membri della famiglia ed il controllo sull'attività.

Inoltre, dato che gli individui nelle imprese familiari svolgono spesso più di un ruolo come stakeholder (ad esempio, dipendente, proprietario, manager, membro della famiglia), possiamo aspettarci che le imprese familiari abbiano un incentivo maggiore a garantire la particolare soddisfazione dei singoli e dei gruppi di stakeholder.

Un altro elemento che contraddistingue le imprese familiari sono le forti relazioni con la comunità ed il fatto di essere integrate nel contesto sociale.

Le imprese familiari mostrano un capitale sociale più ricco a causa della loro prospettiva transgenerazionale. Ciò rende le aziende familiari più propense a dedicare il tempo necessario a coltivare le relazioni con gli stakeholder della società, stabilendo relazioni più efficaci con le organizzazioni di supporto (ad esempio, banche e fornitori).

Per analizzare la performance delle imprese familiari, non esiste una visione completa dei risultati, poiché sono stati sempre divisi tra risultati finanziari e non finanziari oppure tra familiari e aziendali. Occorrerebbe includere i vantaggi non correlati alle prestazioni finanziarie e competitive.

Ward (1997) e Vos e Forlong (1996) sottolineano che la performance nelle imprese familiari è funzione dell'obiettivo idiosincratico della famiglia. Questo obiettivo idiosincratico e autodefinito si riflette spesso in un forte impegno per l'autonomia in termini di finanziamento, cultura aziendale e selezione di opportunità di investimento a lungo termine.

Altri risultati di performance, che soddisfano le richieste dello stakeholder "famiglia", non solo riguardano le dimensioni finanziarie, come la ricchezza familiare, ma anche misure non finanziarie, come il controllo, la continuità, l'orgoglio familiare, l'armonia, le relazioni di fiducia, l'altruismo e il senso di appartenenza.

Con la loro presenza in azienda e il peso nella definizione degli obiettivi, le famiglie proprietarie influenzano chiaramente il raggiungimento dello scopo di una società e la soddisfazione dei loro interessi dipende anche dall'andamento della performance, come ogni categoria di stakeholder.

La letteratura, inoltre, approfondisce la teoria dell'agenzia all'interno dei business familiari: diversi autori concordano sulla mancanza, quasi totale, di problemi e costi di agenzia. Questo perché, nelle imprese familiari, i sentimenti più comuni sono quelli dell'altruismo e della fiducia tra proprietà e collaboratori, che per la maggior parte, vengono assunti tramite la rete familiare e di conoscenze del proprietario/fondatore.

Quindi, queste circostanze, inizialmente, sono positive per l'impresa e creano un ambiente di fiducia, l'azienda è come una sorta di comunità, dove si cerca di dare il massimo, affinché l'impresa abbia successo.

Ma, i problemi sorgono, poi, quando l'impresa inizia a crescere, ad avere una domanda più numerosa ed esigente e necessita di lavoratori maggiormente qualificati, con capacità tecniche ed un approccio professionale rispetto al ruolo che ricoprono.

Proprio in questa fase, la mancanza di una struttura solida provoca la nascita, nelle imprese familiari, dei problemi e dei costi di agenzia. Infatti, in quelle *family firms* dove i sistemi di controllo o i programmi di incentivazione sono assenti, si iniziano ad osservare i fenomeni della selezione avversa e dell'azzardo morale.

Quindi, ciò che Habbershon è riuscito a mettere in evidenza, è che non è possibile stabilire in modo univoco se le imprese familiari incorrano, o meno, in problemi di agenzia durante il loro operato, senza prima aver analizzato il contesto e la fase di vita dell'impresa.

Ciò che emerge dalla letteratura è che l'altruismo e la fiducia sono risorse fondamentali nelle imprese familiari, perché permettono di evitare i problemi ed i costi di agenzia e, quindi, contribuiscono ad una migliore performance aziendale.

Habbershon, collegando la *Resource Based View* alla teoria dell'agenzia, mette in evidenza come queste risorse possono portare ad un vantaggio competitivo per l'impresa, ma affinché siano *asset* positivi e contribuiscano alla "familiarità distintiva", è necessario che tutta l'impresa ne sia permeata, senza squilibri.

La letteratura, inoltre, affronta il tema dell'innovazione nelle imprese familiari, è concorde riguardo al fatto che le imprese familiari sono più restie ad innovare, perché più conservatrici e legate alla figura del proprietario/fondatore. Quest'ultimo tende ad accentrare i vari processi e vedrà l'innovazione come molto rischiosa, poiché in caso di insuccesso ne risponderebbe il patrimonio dell'impresa familiare, che viene considerato come un'estensione della famiglia stessa.

Inoltre, in caso di investimenti fallimentari, il fondatore vedrebbe sfumare l'idea di trasferire l'impresa alle generazioni successive. Questa è una grande preoccupazione del fondatore, perché, è uno dei suoi obiettivi primari.

Altri autori hanno esplorato come il contesto organizzativo, ovvero la presenza di membri della famiglia nella direzione esecutiva, interagisce positivamente con la propensione al rischio del CEO nel determinare l'innovazione del nuovo portafoglio prodotti.

Infine, altri autori hanno concluso che la partecipazione della famiglia, nella gestione e nella *governance*, ha un impatto negativo sull'input dell'innovazione e un'influenza positiva sull'output dell'innovazione, suggerendo che i membri della famiglia sono avversi al rischio e riluttanti a investire nell'innovazione, ma allo stesso tempo lo fanno in modo più efficace.

3. Metodologia di ricerca

Per introdurre il capitolo di metodologia, è fondamentale porre in evidenza che anche nel settore dell'ospitalità i business familiari rappresentano la categoria di impresa più diffusa e le loro peculiarità, già analizzate in precedenza, si adattano perfettamente a questo settore.

Ad esempio, uno dei vantaggi riguarda il rapporto di fiducia che si crea con i clienti grazie al rapporto diretto con la famiglia responsabile ed al fatto di conoscere la persona che dà il nome alla società.

L'instaurazione di relazioni con i clienti permette di far nascere, all'interno di tali strutture, un tipo di accoglienza che contraddistingue le imprese familiari, rendendole eccellenze, da cui nasce la qualità tipica del lusso.

Inoltre, i valori familiari permettono di creare un ambiente adatto all'accoglienza, dove le tradizioni sono rispettate e dove le competenze e le risorse sono organizzate in modo da rendere l'esperienza turistica unica ed esclusiva.

Un altro elemento tipico dei *family business*, che può esprimere il massimo potenziale nel settore dell'ospitalità, è il radicamento territoriale, che rappresenta un altro fattore su cui il lusso costruisce i propri caratteri distintivi.

Introduciamo l'impresa oggetto di indagine: parliamo di un'impresa familiare del Sud Italia, precisamente in Puglia, che vede la sua nascita con il fondatore/capo famiglia che, assieme alla moglie, hanno dato vita a diverse strutture ricettive nella terra di origine.

Quest'azienda nasce in un territorio poco sviluppato economicamente, dove si registra un basso livello di occupazione e dove, precedentemente alla nascita di quest'impresa familiare, non esisteva il turismo di lusso.

Quest'impresa vanta un progetto di crescita rapido e di successo: la prima attività imprenditoriale trae origine dalla trasformazione, in *accomodation*, di una dimora privata, dove la famiglia trascorreva le vacanze estive.

La famiglia decide di aprire le porte di questa dimora storica, apprezzata da molti personaggi illustri, grazie al network familiare, e di dare inizio ad un'attività turistico-imprenditoriale.

Da lì si sono susseguiti altri progetti che prevedevano il recupero di dimore storiche abbandonate, al fine di renderle strutture ricettive lussuose ed esclusive, senza scontrarsi con l'architettura del luogo, mantenendo perfettamente l'armonia con il territorio ed esaltandone le tradizioni.

Ciò ha portato alla trasformazione di un territorio, che oggi vanta una forte identità, simbolo di una precisa cultura e tradizione, che si classifica come una delle mete più ambite e lussuose a livello internazionale.

La ricerca riguarda una delle strutture ricettive di proprietà dell'impresa familiare, in particolare è stata scelta la più grande e complessa dal punto di vista dell'organizzazione aziendale.

Con questa struttura, tramite la *destination management strategy*, la famiglia imprenditoriale, è stata capace di creare una vera e propria destinazione turistica, simbolo del territorio.

Analizzando la storia possiamo notare come l'intuizione della famiglia fondatrice è stata fondamentale per la nascita del business. Inoltre, la conoscenza profonda del territorio ha permesso all'impresa familiare di creare un'identità forte e precisa, con un tipo di turismo di lusso, elevando le tradizioni della regione di appartenenza a esperienze esclusive, grazie anche al coinvolgimento delle comunità locali.

Questo gruppo alberghiero familiare, nel complesso, opera dal 1996 ma la struttura ricettiva, oggetto della ricerca, è operativa da 11 anni.

I dipendenti di questa struttura sono circa trecento, a cui si vanno ad aggiungere circa un centinaio di collaboratori durante i periodi di alta stagione.

La proprietà è esclusivamente familiare, infatti le quote societarie sono suddivise tra i membri della famiglia e il figlio del fondatore ricopre il ruolo di amministratore delegato; mentre il management è stato esternalizzato completamente.

Per questione di privacy ci riferiremo a tale azienda con il nome Alfa s.r.l..

La metodologia di ricerca scelta è l'indagine quantitativa (elaborata con Google Moduli e inviata via e-mail). I dati sono stati raccolti tramite indagine e, successivamente, sono stati analizzati quantitativamente e, statisticamente, tramite il software Gretl.

Nella stesura delle domande oggetto di indagine si è preso spunto da un modello della letteratura creato da Robert M. Grant nel 1991. In particolare, il framework è finalizzato alla comprensione delle fonti del vantaggio competitivo, anche al fine di trovare nuove applicazioni pratiche per le aziende, tramite un approccio basato sulle risorse.

Il modello di Grant (1991) si basa sulla *Resource Based View* e attraverso cinque passaggi, mira ad identificare le risorse e le capacità aziendali, con il fine di comprendere qual è la giusta pratica aziendale che ne sfrutti il vantaggio competitivo.

Valutando il vantaggio competitivo di ogni elemento, è possibile capire se una determinata risorsa può avere un'influenza potenziale sulla performance aziendale e, quindi, implementare una strategia specifica che miri ad impiegare la risorsa o capacità al fine di creare e mantenere il vantaggio nel tempo.

In questa ricerca è stato preso spunto anche dal modello creato da Habbershon, sviluppato con il fine di comprendere come mai, in letteratura, la maggior parte degli autori, definisce le imprese familiari come aventi delle caratteristiche vantaggiose, rispetto alle non familiari. Utilizzando l'approccio *resourced based*, Habbershon cerca di trovare un collegamento diretto, tra gli aspetti caratterizzanti un'impresa familiare ed i vantaggi in termini performance.

L'obiettivo del modello è quello di eliminare le generalizzazioni riguardo l'impresa familiare e riconoscere dei vantaggi solo a quelle imprese che possiedono risorse e capacità, che apportano un miglioramento in termini di performance.

Le domande dell'indagine sono state strutturate nel modo seguente: per ogni elemento aziendale (risorsa, competenza, strategia) ho chiesto ai manager di definire quanto ogni item, secondo la loro opinione, influisce, positivamente, sulla performance.

L'indagine si compone di 20 domande (vedi *Appendice-Domande dell'indagine*): 5 domande indagano su alcuni aspetti aziendali strettamente legati alla presenza familiare nell'azienda, le altre 15 domande si interrogano su aspetti caratterizzanti qualsiasi tipo di azienda (anche non familiare).

Ogni intervistato ha indicato quanto ogni item della survey contribuisca ad un miglioramento della performance aziendale, utilizzando la scala Likert da 1 a 5 punti.

Nello specifico, assegnare il punteggio "1" equivale a dire che lo specifico item non contribuisce alla performance; allo stesso modo assegnare il punteggio "5" equivale a dire che l'item contribuisce notevolmente alla performance.

In particolare, il campione dell'indagine è un gruppo di 42 tra manager, direttori ed executive dell'impresa Alfa s.r.l..

Nell'indagine, oltre ad analizzare le risorse e le capacità, come avviene nel modello di Grant, prendiamo in considerazione anche le *strategie* già implementate, per comprendere se influenzano positivamente la performance.

Ciò che è interessante è comprendere se è presente il "vantaggio familiare". In letteratura generalmente le imprese familiari si tendono a definire come di maggior successo. Ad esse vengono associati vantaggi in termini di performance, ma ciò che Habbershon e altri autori notano è che si tende a generalizzare, infatti, non tutte riescono a sfruttare i benefici propri della presenza familiare.

L'obiettivo della metodologia di ricerca è quello di comprendere da quali elementi aziendali la performance dell'azienda Alfa s.r.l., è influenzata maggiormente, ed inoltre, comprendere se i buoni risultati aziendali, provengono in misura maggiore dalle risorse legate al "sistema famiglia" oppure se, altri elementi aziendali, indipendenti dalla componente familiare, sono fonte di successo per l'impresa.

Proprio al fine di raggiungere questo obiettivo, è stata formulata la prima domanda di ricerca:

1. Il "sistema famiglia" influenza la performance dell'azienda Alfa s.r.l. rispetto al "sistema impresa"?

Inoltre, ci focalizzeremo su una delle risorse fondamentali, la reputazione familiare, che svolge il ruolo di *asset* strategico intangibile, per cui la seconda domanda di ricerca è la seguente:

2. Nell'impresa Alfa s.r.l., le variabili familiari influenzano positivamente l'effetto della reputazione familiare sulla performance?

Quindi, con l'indagine sottoposta ai manager dell'azienda Alfa s.r.l., vogliamo analizzare se la performance risente, in modo dominante, della presenza familiare e se gode dei vantaggi tipici di un *family business*.

Inoltre, analizzeremo gli elementi aziendali non legati alla presenza familiare, al fine di comprendere le altre fonti della buona performance; da qui nasce la terza domanda di ricerca:

3. Nel sistema impresa, le risorse e le capacità influiscono sulla performance di più rispetto alle strategie implementate?

Certamente, l'aspetto interessante di questa ricerca, riguarda l'applicazione del modello di Grant in una realtà pratica. Proprio per questo, si è deciso di sottoporre l'indagine ai manager dell'azienda, chiedendo il loro parere sulla relazione che intercorre tra diversi elementi aziendali e la performance.

Si presume che abbiano una conoscenza dell'azienda profonda e che possiedano diverse competenze come la capacità di pianificazione e la gestione delle risorse (umane e materiali) di un'organizzazione. Inoltre, rappresentano una categoria di stakeholder rilevante per l'azienda, che li rende adatti a rispondere a quest'indagine.

Per di più, il fatto di vantare una certa esperienza nel settore, permette loro di rispondere all'indagine in modo consapevole, critico e da un punto di vista tecnico, essendo a conoscenza della pratica ma, anche, della teoria economico-aziendale.

4. Risultati

Come già anticipato nella descrizione della metodologia, le variabili oggetto dell'indagine sono state suddivise in due categorie:

- **Asset legati al fatto di essere un business familiare:** La media complessiva di questa categoria di variabili risulta essere pari a 3,976 e la mediana 4.
- **Asset non legati al fatto di essere un business familiare:** La media complessiva di questa categoria di variabili risulta essere pari a 4,35 e la mediana 4,467.

La distinzione tra le due categorie di variabili oggetto di indagine è utile per aver un primo resoconto su come gli elementi aziendali influiscono sulla performance.

Come affermato da Habbershon, è importante capire se l'impresa gode dei benefici derivanti dalla presenza della famiglia in azienda e, quindi, se i vantaggi in termini di performance provengono dalle risorse legate alla rete familiare.

Le variabili del primo gruppo oggetto delle domande, riguardavano esclusivamente risorse e capacità legate alla presenza familiare in azienda. Invece, per il "sistema impresa", le variabili, includevano, risorse, capacità ma, anche, le strategie implementate.

Per rispondere alla prima domanda di ricerca, si è deciso di confrontare solo le variabili riguardanti le risorse e le capacità. Includere anche le strategie, avrebbe portato a mettere sullo stesso piano variabili diverse tra loro e item disomogenei sarebbero stati inseriti nella stessa categoria.

Quindi, prima di tutto, abbiamo osservato i risultati ottenuti tramite la statistica descrittiva, in particolare i valori medi e mediani dei due gruppi di variabili. Da questi dati, si è potuto evincere che gli asset, legati al fatto di essere un business familiare, registrano punteggi inferiori rispetto agli asset non legati al fatto di essere un business familiare.

Per confrontare i due gruppi di variabili, relativamente alle medie e le mediane, e verificare che la differenza sia statisticamente significativa, è stato utilizzato il *t test*.

I due set di dati relativi alle medie dei due gruppi di variabili è stato caricato sul software statistico Gretl, il *p-value* risulta pari a 0,1084.

Successivamente, sono stati caricati i set di dati relativi alle mediane dei due gruppi di variabili, il *p-value* è risultato pari a 0,138

I *p-value* dei due test indicano che non sembra esserci una differenza statisticamente significativa tra i punteggi medi e mediani dei due gruppi e, quindi, il vantaggio apportato dalle variabili, dei due gruppi, non differisce significativamente.

Possiamo concludere che non c'è evidenza che i punteggi, medi e mediani, relativi alle risorse e capacità "non familiari" siano maggiori rispetto a quelli legati alla presenza familiare.

Proseguendo con l'analisi dei risultati dell'indagine, definiamo che tipo di relazione sussiste tra le variabili che influenzano la reputazione familiare.

L'obiettivo dell'analisi è di stimare la relazione che intercorre, fra la variabile dipendente "reputazione familiare" e le altre quattro variabili esplicative appartenenti alla prima categoria (*family name*, affidabilità, *family business brand identity* e *family social capital*).

La reputazione familiare è considerata un *asset* intangibile e strategico, che permette all'impresa di generare vantaggi competitivi durevoli. Durante la vita dell'impresa, questo *asset* svolge un ruolo fondamentale, specialmente al momento della nascita, poiché è proprio grazie al *network* familiare ed all'importanza del nome della famiglia, che la prima struttura ricettiva riesce ad attrarre personaggi illustri e, quindi, a diventare un punto di riferimento nel settore dell'ospitalità di lusso.

Dallo studio della letteratura, sappiamo che la reputazione familiare è influenzata dalle altre quattro variabili appartenenti al primo gruppo: *family name*, affidabilità, *family business brand identity* e *family social capital*. Questi sono i quattro elementi che contribuiscono al miglioramento o peggioramento della reputazione familiare.

Per l'analisi, inizialmente, sono stati calcolati i coefficienti di correlazione tra questo *asset* e i quattro driver.

$corr(\text{Reputazione della famiglia, Family name}) = 0,41389476$

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(34) = 2,65114$, con *p-value* a due code 0,0121

$corr(\text{Reputazione della famiglia, Family business brand identity}) = 0,19269670$

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(34) = 1,14507$, con *p-value* a due code 0,2602

$corr(\text{Reputazione della famiglia, Affidabilità}) = 0,27362210$

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(34) = 1,65878$, con *p-value* a due code 0,1064

$corr(\text{Reputazione della famiglia, Family social capital}) = 0,29899734$

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(34) = 1,82702$, con *p-value* a due code 0,0765

Con l'analisi di correlazione dei punteggi, assegnati dai manager dell'azienda, vediamo che l'unica risorsa familiare che ha una correlazione forte e significativa, da un punto di vista statistico, con la reputazione familiare, è il *family name*.

Gli altri tre elementi (*family business brand identity*, *family social capital* e affidabilità) risultano correlati positivamente con la reputazione familiare, ma la correlazione non è significativa da un punto di vista statistico, quindi potrebbe essere data dal caso.

L'analisi è proseguita con l'obiettivo di comprendere come la reputazione familiare è influenzata dalle quattro variabili appartenenti alla categoria degli elementi "familiari".

Per comprendere questa relazione, la tecnica di analisi statistica che è stata scelta è quella della regressione lineare multipla.

Modello 1: OLS, usando le osservazioni 1-36
 Variabile dipendente: Reputazione della famiglia

	coefficiente	errore std.	rapporto t	p-value	
Familyname	0,341905	0,113556	3,011	0,0051	***
Familybusinessbr~	0,283020	0,165915	1,706	0,0977	*
AffidabilitA	0,0423103	0,213739	0,1980	0,8443	
Familysocialcapi~	0,398638	0,168318	2,368	0,0241	**
Media var. dipendente	4,083333	SQM var. dipendente	0,874234		
Somma quadr. residui	20,53073	E.S. della regressione	0,800990		
R-quadro non centrato	0,967256	R-quadro centrato	0,232496		
F(4, 32)	236,3167	P-value(F)	2,88e-23		
Log-verosimiglianza	-40,97305	Criterio di Akaike	89,94611		
Criterio di Schwarz	96,28018	Hannan-Quinn	92,15687		

Note: SQM = scarto quadratico medio; E.S. = errore standard

Il p-value è massimo per la variabile 5 (AffidabilitA)

Si può notare che tutte e quattro le variabili esplicative influenzano positivamente la variabile risposta: all'aumentare delle prime, aumenta anche la variabile dipendente.

Vediamo che non tutte le variabili sono significativamente associate alla variabile dipendente: la significatività è massima per la variabile *family name* ($p\text{-value} < 0,05$), media per la variabile *family social capital* ($p\text{-value} > 0,05$), bassa per la variabile *family business brand identity* ($0,05 < p\text{-value} < 0,1$) e nulla per la variabile affidabilità.

Il segno positivo indica che la relazione tra affidabilità e la variabile dipendente “reputazione familiare”, seppur statisticamente non significativa, è di tipo diretto.

In generale, più le 4 variabili accrescono la performance dell'azienda, ancor di più la reputazione familiare costituirà una risorsa positiva su cui fare leva.

Per l'analisi del secondo gruppo di variabili, non legate alla presenza familiare, quest'ultimo è stato diviso in due sottogruppi, che, successivamente, sono stati messi a confronto, con il fine di comprendere quale dei due influisce di più sulla performance aziendale: le capacità e le risorse aziendali influiscono sulla performance più o meno rispetto alle strategie implementate in azienda?

Le capacità e le risorse aziendali registrano i seguenti valori statistici: la media complessiva di questo sottogruppo di variabili risulta essere pari a 4,4025 e la mediana pari a 4,625.

Le strategie implementate risultano avere una media complessiva pari a 4,3 e la mediana pari a 4,2857. Inizialmente, si confrontano i punteggi medi e mediani delle variabili in oggetto. Possiamo notare che le variabili che includono le capacità e le risorse dell'azienda, sembrano presentare punteggi maggiori rispetto alle variabili che riguardano le strategie implementate dall'azienda, sia in media che in mediana.

Tuttavia, queste differenze, in termini di medie e mediane, non risultano statisticamente significative, come mostra il risultato del *test t*, riportato di seguito.

Il set di dati relativo alle medie è stato caricato sul software statistico Gretl:

H_0 : “le medie dei due gruppi sono uguali”.

Otteniamo il $p\text{-value} = 0,3303 > 0,05$ quindi si accetta l'ipotesi nulla.

Successivamente, è stato caricato il set di dati relativo alle mediane delle variabili:

H_0 : “le medie dei due gruppi sono uguali”.

Otteniamo il $p\text{-value} = 0,216 > 0,05$ quindi si accetta l'ipotesi nulla.

I *p-value* dei due test indicano che non sembra esserci una differenza significativa tra i punteggi medi e mediani dei due sottogruppi e, quindi, il miglioramento in termini di performance apportato dalle variabili, dei due gruppi, non differisce significativamente.

Possiamo concludere che non c'è evidenza che le capacità e le risorse aziendali apportino un vantaggio maggiore rispetto alle strategie implementate dall'azienda.

5. Discussione

L'indagine si è focalizzata sulle peculiarità dell'impresa familiare Alfa s.r.l., quantificando la relazione tra gli elementi aziendali e la performance, con il fine di comprendere quali elementi (risorse, capacità e strategie) influiscono maggiormente sulla performance aziendale.

A questo punto, riprendiamo le domande di ricerca e, in base all'analisi dei risultati effettuata, capiremo se sono confermate, oppure no.

La prima domanda di ricerca è la seguente:

1. Il “sistema famiglia” influenza la performance dell'azienda Alfa s.r.l. maggiormente rispetto al “sistema impresa”?

La distinzione tra le due categorie di variabili oggetto di indagine è utile per aver un primo resoconto su come gli elementi aziendali influiscono sulla performance, in particolare sono stati confrontati gli elementi strettamente dipendenti dal fatto di essere un'impresa familiare e quelli che, invece, appartengono a qualsiasi categoria di azienda.

Quindi, prima di tutto, abbiamo osservato i risultati ottenuti tramite la statistica descrittiva, in particolare i valori medi e mediani dei due gruppi di variabili. Da questi dati, si è potuto evincere che gli *asset*, legati al fatto di essere un business familiare, registrano punteggi inferiori rispetto agli *asset* non legati al fatto di essere un business familiare.

Per confrontare le medie e le mediane, e verificare che la differenza sia statisticamente significativa, è stato utilizzato il *t test*.

Tramite il *t test* eseguito, è emerso che la differenza non è statisticamente significativa, ciò vuol dire che può essere dovuta al caso.

A questo punto, con l'analisi dei dati effettuata, concludiamo che la prima domanda di ricerca è rigettata. Non possiamo affermare che il “sistema famiglia” influenzi la performance più di quanto avvenga per il “sistema impresa”.

Per di più, guardando i dati analizzati tramite la statistica descrittiva, risulterebbe essere il contrario.

È importante precisare che se la seconda categoria di variabili, del “sistema impresa”, registra dei punteggi piuttosto alti, è anche grazie alla presenza familiare: le due categorie si influenzano reciprocamente.

Ciò non significa che l'impresa non gode dei vantaggi tipici di un'impresa familiare, ma, più che altro, che il suo buon funzionamento non deriva esclusivamente dalla presenza familiare, cerchiamo di capire il perché.

Considerando la gestione dei dipartimenti dell'azienda Alfa s.r.l., che è stata affidata totalmente a manager esterni alla famiglia, sappiamo che la proprietà aziendale ha delimitato il perimetro entro cui agisce l'influenza della famiglia, esternalizzando la *governance*.

Come afferma la letteratura, un'impresa familiare ha maggiore probabilità di crescita e di successo, quando è *business oriented*, ovvero quando i due mondi “famiglia” e “impresa” sono in equilibrio.

Diversi autori concordano sull'esistenza di tre fasi di vita dell'impresa familiare: nella prima, l'organizzazione è esclusivamente orientata alla famiglia, i membri di quest'ultima sono coinvolti nei ruoli manageriali ed operativi, la proprietà è 100% familiare ed è presente in ogni aspetto dell'organizzazione; nella seconda fase, l'organizzazione aziendale diventa più complessa, il fondatore manterrà il potere decisionale e cercherà di coordinare i membri, andando incontro a difficoltà, per la mancanza di figure professionali, quindi ricorrerà al mercato esterno per ingaggiare dei manager; nella terza fase, ci si trova di fronte all'esistenza di due mondi, quello familiare e quello aziendale e l'unico modo per superare la contrapposizione tra i due interessi è acquisire una visione *business oriented*, dove la relazione è fondata sui benefici reciproci che le due entità ottengono.

In questa terza fase nasce il bisogno, per l'impresa familiare, di pianificare e progettare l'organizzazione aziendale attraverso il decentramento decisionale e l'adozione di una politica di responsabilizzazione.

Inoltre, dal confronto tra le variabili dei due gruppi "risorse e capacità", uno legato e l'altro no, alla presenza familiare, ciò che possiamo concludere è che i gruppi influiscono sulla performance aziendale in modo piuttosto bilanciato. Possiamo dedurre che ci troviamo di fronte ad un'impresa familiare che ha già raggiunto la "terza fase di vita", con una *governance* che coinvolge soggetti esterni all'impresa e che gode di un ottimo equilibrio tra le due entità: *family* e *business*.

Il fatto che l'impresa Alfa s.r.l. non goda a pieno del "vantaggio familiare" è spiegato dalla limitazione della presenza familiare nelle attività aziendali, che, per certi aspetti, porta a numerosi vantaggi, come l'efficienza della struttura organizzativa.

Adesso passiamo alla seconda domanda di ricerca:

2. Nell'impresa Alfa s.r.l., le variabili familiari influenzano positivamente l'effetto della reputazione familiare sulla performance?

In questa seconda ipotesi, l'analisi si concentra sulla reputazione familiare, in virtù dell'importanza attribuita a questa risorsa dagli autori economico-aziendali, come anche riportato nel capitolo di *review* della letteratura.

Analizziamo che tipo di relazione esiste tra ciascuno dei quattro elementi (*family name*, *family social capital*, *family business brand identity* e affidabilità) e la reputazione familiare, nell'influenzare la performance.

Per l'analisi, inizialmente, sono stati calcolati i coefficienti di correlazione tra questo *asset* e i quattro driver.

Con l'analisi di correlazione dei punteggi, assegnati dai manager dell'azienda, vediamo che l'unica risorsa familiare che ha una correlazione forte e significativa, da un punto di vista statistico, con la reputazione familiare, è il *family name*.

Gli altri tre elementi (*family business brand identity*, *family social capital* e affidabilità) risultano correlati positivamente con la reputazione familiare, ma la correlazione non è significativa da un punto di vista statistico, quindi potrebbe essere data dal caso.

L'analisi è proseguita con l'obiettivo di comprendere *come* la reputazione familiare è influenzata dalle quattro variabili appartenenti alla categoria degli elementi "familiari".

Per comprendere questa relazione, la tecnica di analisi statistica che è stata scelta è quella della regressione lineare multipla.

Si è giunti alla conclusione che tutte e quattro le variabili esplicative influenzano positivamente la variabile dipendente: all'aumentare delle prime, aumenta anche la reputazione familiare.

Le variabili sono significativamente associate alla variabile dipendente in maniera differente: la significatività è massima per la variabile *family name*, media per la variabile *family social capital*, bassa per la variabile *family business brand identity* e nulla per la variabile affidabilità.

Il segno positivo indica che la relazione tra “affidabilità” e la variabile dipendente “reputazione familiare”, seppur statisticamente non significativa, è di tipo diretto.

In generale, più le 4 variabili accrescono la performance dell’azienda, ancor di più la reputazione familiare costituirà una risorsa positiva su cui fare leva.

Quindi, possiamo concludere, che la seconda domanda di ricerca è confermata.

Proseguiamo con la verifica della terza domanda di ricerca:

3. Nel sistema impresa, le risorse e le capacità influiscono sulla performance di più rispetto alle strategie implementate?

Ai fini di comprendere le fonti della buona performance, si è deciso di analizzare la seconda categoria di variabili aziendali non legate alla presenza familiare: i due sottogruppi (risorse/capacità e strategie) sono stati messi a confronto.

Come riportato nel capitolo dei risultati, con il supporto della statistica descrittiva, notiamo che le variabili che includono le capacità e le risorse dell’azienda, sembrano presentare punteggi maggiori rispetto alle variabili che riguardano le strategie implementate dall’azienda, sia in media che in mediana.

Queste differenze, in termini di medie e mediane, non risultano statisticamente significative come mostra il risultato del *test t*.

I *p-value* dei due test indicano che non sembra esserci una differenza significativa tra i punteggi medi e mediani delle variabili e, quindi, il vantaggio apportato dagli elementi aziendali dei due sottogruppi, non differisce significativamente.

Possiamo concludere che non c’è evidenza che le capacità e le risorse aziendali apportino un miglioramento in termini di performance maggiore rispetto alle strategie implementate dall’azienda.

La terza ipotesi potrebbe essere confermata dalla statistica descrittiva, ma la differenza tra i risultati ottenuti non è statisticamente significativa e ciò porta a rigettare l’ipotesi in oggetto.

Perciò, non è possibile arrivare a concludere quali sono gli elementi dell’impresa Alfa s.r.l., che determinano maggiormente la performance. Come già discusso per la prima domanda di ricerca, tutti gli elementi aziendali sembrano essere in equilibrio, influenzano la performance in modo omogeneo, contribuendo uniformemente al successo dell’azienda.

I risultati dell’analisi statistica hanno supportato esclusivamente la seconda ipotesi di ricerca.

La reputazione familiare, risente dell’influenza positiva dei quattro driver familiari, ma questi, non prevalgono quantitativamente, rispetto agli elementi aziendali, nell’influenza sulla performance.

Non possiamo affermare che il successo derivi principalmente dalla presenza familiare, ma, certamente, sia la presenza della famiglia, quanto le risorse e competenze aziendali, hanno un impatto positivo sulla performance.

L’impresa Alfa s.r.l. è riuscita con successo a trovare il giusto equilibrio tra il “sistema famiglia” e il “sistema impresa”.

6. Conclusione

L’obiettivo della ricerca è stato quello di analizzare gli aspetti che contraddistinguono le *family firms*, approfondendo come questi contribuiscono al successo o all’insuccesso delle imprese familiari.

Nell'elaborato sono state analizzate le peculiarità di questa categoria di imprese, mettendo in relazione la natura familiare e la performance, con il fine di comprendere le fonti del vantaggio competitivo.

La letteratura a riguardo presenta diverse lacune, molti aspetti non sono ancora stati affrontati, in primis manca una definizione univoca di impresa familiare.

Il contributo fondamentale di Habbershon, che ha adattato la *RBV* alle *family firms*, serve a comprendere quando il vantaggio competitivo, per l'azienda, proviene effettivamente dalle risorse familiari, eliminando le generalizzazioni a riguardo.

L'indagine, formulata prendendo spunto dal modello di Grant e l'adattamento di Habbershon, sottoposta ai manager dell'impresa familiare Alfa s.r.l., ha portato a concludere che non c'è evidenza che le risorse familiari influiscano sulla performance di più rispetto alle altre. Ciò significa che il "sistema impresa" e il "sistema famiglia" sono in equilibrio.

Per comprendere i motivi di ciò, è stato importante valutare il contesto di riferimento, parliamo di un'impresa che opera da ventisei anni nel settore, con una struttura organizzativa complessa.

L'approccio familiare che abbiamo osservato è quello ideale, suggerito dalla letteratura, che prevede l'esternalizzazione e professionalizzazione della *governance*.

La professionalizzazione della *governance* è uno degli elementi fondamentali per il successo, ma non deve portare a "rimuovere" la famiglia dal business. La sfida per la proprietà familiare è quella di riuscire a far mantenere all'impresa il carattere distintivo, così anche se il *business* è distaccato dal nome della famiglia, non perde i vantaggi derivanti dalla *familiness*.

I valori, la cultura, le pratiche diffuse nell'impresa familiare creano un fascio di risorse definite *idiosincratice*, perché uniche e non replicabili dalle concorrenti; le risorse idiosincratice, che comprendono la cultura, i valori condivisi, i canali informali e altri aspetti intangibili, devono essere sfruttati dall'impresa, con l'obiettivo di ottenere vantaggi in termini di performance.

Tra le risorse intangibili, abbiamo analizzato una delle più significative ovvero la reputazione, un *asset* indispensabile per il successo dell'impresa, assieme ai driver che la determinano.

Dall'indagine condotta, nell'impresa Alfa s.r.l., è emerso che il *family name*, uno dei driver della reputazione familiare, è debolmente legato alla performance dell'impresa. Ciò porta a pensare che l'impresa potrebbe fare maggiore leva sulla "natura familiare" del business, con la creazione di un'immagine forte e distintiva della famiglia imprenditoriale, che può trovare terreno fertile, ad esempio, nella rete relazionali che nel tempo ha costruito oppure nei valori di cui la famiglia è sostenitrice.

Questo può avvenire comunicando un'identità che rimarchi i fattori emotivi affinché, qualsiasi individuo, sia in grado di riconoscere e distinguere, tramite il *brand*, i tratti distintivi dell'impresa.

Costruendo una *family brand identity* forte, per mezzo di una strategia di posizionamento, l'impresa risulterà più affidabile agli occhi degli stakeholder e ciò porterà ad ottenere ulteriori vantaggi competitivi.

I manager, ma anche la proprietà familiare, hanno il compito di pianificare la valorizzazione della *family business brand identity*.

Rivelare l'essenza familiare che si cela dietro l'impresa è fonte di unicità, al fine di differenziare la propria offerta dalla concorrenza.

Le conclusioni raggiunte, tramite la metodologia scelta, sono strettamente legate alle peculiarità dell'impresa Alfa S.r.l. ma, questa indagine, fornisce uno spunto sull'applicazione del modello di Grant, e dell'adattamento di Habbershon, anche per altre realtà pratiche.

Bibliografia

Aaker, Jennifer, and Susan Fournier. "A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality." *ACR North American Advances* (1995).

Chun, Rosa, and Gary Davies. "E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy." *Journal of Brand Management* 8.4 (2001): 315-333.

Corbetta G., Salvato C. (2004). "Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency cost in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency cost of family and non family firms: conceptual issues and exploratory evidence," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 355-362.

Demsetz, Harold, and Kenneth Lehn. "The structure of corporate ownership: Causes and consequences." *Journal of political economy* 93.6 (1985): 1155-1177.

Fombrun, Charles, and Mark Shanley. "What's in a name? Reputation building and corporate strategy." *Academy of management Journal* 33.2 (1990): 233-258.

Freeman, R. Edward. "Strategic management: A stakeholder approach". Cambridge university press, 2010.

Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106-137.

Grant, Robert M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." *California management review* 33.3 (1991): 114-135

Louisot, Jean-Paul, and Christophe Girardet. "Managing risk to reputation—a model to monitor the key drivers. A key to long term solvency for insurance and reinsurance companies." *International Journal of Banking, Accounting and Finance* 4.1 (2012): 4-47.

Matzler, Kurt, et al. "The impact of family ownership, management, and governance on innovation." *Journal of Product Innovation Management* 32.3 (2015): 319-333.

Metallo Gerardino and Carmen Gallucci. "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability (An in-depth analysis of family effect through family business reputation: asset or liability?)." *Sinergie Italian Journal of Management* 31May-Aug (2013): 211-236.

Ward J.L. (1997). "Growing the family business: special challenges and best practices," *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-337.

Zellweger, T. M. (2007). "Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms." *Family Business Review*, 20(1), 1–15.