

Cattedra Strategie d'impresa

Tradizione e Innovazione nelle Imprese Familiari: un'Analisi Empirica in Emilia-Romagna

Prof. Enzo Peruffo

RELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

CORRELATORE

Antonella Improta

Matr. 764011

CANDIDATO

Indice

Introduzione	3
CAPITOLO 1	5
1.1 Metodologia della revisione della letteratura	5
1.2 Approfondimento sulle Definizioni: Un Nuovo Approccio alla Comprensione	6
1.3 Le Teorie alla Base della Ricerca sulle Imprese Familiari	9
1.3.1 Resource Based View	9
1.3.2 Teoria Dell'agenzia	12
1.3.3 Teoria Della Stewardship	15
1.3.4 Ricchezza Socio-emotiva	18
1.4 L'Intersezione tra Famiglia e Azienda nelle Imprese Familiari	21
1.4.1 La Dimensione Emotiva nell'Intreccio Famiglia-Azienda	22
1.4.2 Orientamento di lungo periodo	24
1.4.3 Orientamento Familiare e Valori Non Economici nelle Imprese Familiari	25
1.4.4 Impatto della Famiglia sulle Performance Aziendali	26
1.4.5 Conflitti e Tensioni nelle Imprese Familiari: Impatti sulle Performance Aziendali	28
1.4.6 Proprietà Familiare e Governance	30
1.5 Successione e Continuità nelle Imprese Familiari: Processi, Sfide e Strategie	33
1.5.1 Il Ruolo Centrale della Famiglia	37
1.5.2 La scelta del successore	38
1.5.3 La successione in un'ottica di processo	40
1.5.4 Il Ruolo della Dimensione Individuale nel Passaggio Generazionale	43
1.5.5 Sfide Emotive nella Successione Generazionale nelle Imprese Familiari	47
1.5.6 Gli elementi che caratterizzano una successione efficace	50
CAPITOLO 2	53
2.1 Aspetti teorici dell'innovazione	53
2.1.1 Definizione di Innovazione	53
2.1.2 Innovazione VS creatività	56
2.1.3 Tipologie di Innovazione	57
2.1.4 Modelli di Innovazione	63
2.1.5 Classificazione dell'Innovazione	68
2.1.6 Strategie di innovazione	75
2.2 Innovazione nelle imprese familiari	80
2.2.1 Coinvolgimento familiare	81
2.2.2 Successione e Innovazione	87
CAPITOLO 3	95
Emilia – Romagna: la regione più innovativa	95
3.1 Analisi del Rapporto GTIPA sulla Competitività Subnazionale dell'Innovazione	96
3.2 Contesto Regionale	101
3.2.1 Overview generale	102
3.2.2 Concentrazione imprenditoriale in Emilia-Romagna	102
3.3 Imprese familiari in Emilia - Romagna	106
3.3.1 Costruzione del Campione di Imprese Familiari in Emilia-Romagna	107
3.3.2 Spiegazione delle variabili scelte	109
3.3.3 Analisi delle Caratteristiche delle Imprese Familiari Identificate	113
3.3.4 Sviluppo delle Ipotesi Basate sull'Analisi Descrittiva del Campione	118

Capitolo 4	123
4.1 Ipotesi di Ricerca	123
4.2 Metodologia e analisi statistica	124
4.2.1 Risultati delle analisi statistiche.....	124
4.3 Discussione	139
4.3.1 Discussione dei risultati e contributi teorici.....	139
4.4 Considerazioni finali	143
Conclusioni	145
BIBLIOGRAFIA	147

Introduzione

Ruolo cruciale all'interno del tessuto economico globale è costituito dalle imprese familiari, rappresentando tra il 70% e il 90% delle imprese nella maggior parte delle economie. Le imprese familiari beneficiano di una serie di caratteristiche distintive derivanti dalla loro struttura come: una forte identità aziendale, un legame profondo con il territorio e una visione a lungo termine che guida le decisioni strategiche. Nonostante i vantaggi di cui possono beneficiare, tale tipologia di aziende deve affrontare sfide specifiche, in particolare quando si tratta di adottare strategie di innovazione e cambiamento. La letteratura ha spesso evidenziato una minore propensione all'innovazione rispetto alle imprese non familiari, dovuta in gran parte all'avversione al rischio e alla protezione della ricchezza socio-emotiva, comunemente nota come Socio-Emotional Wealth (SEW).

L'innovazione, considerata una delle principali leve di competitività nel contesto economico attuale, diventa dunque una questione di fondamentale importanza per la sopravvivenza e la crescita delle imprese familiari. Ci si interroga, quindi, su come queste aziende possono bilanciare la tradizione e la continuità con la necessità di innovare? Quali sono i fattori che determinano l'adozione di processi innovativi e come il passaggio generazionale può influenzare queste dinamiche?

L'obiettivo di questa tesi è rispondere a queste domande attraverso un'analisi approfondita del legame tra imprese familiari e innovazione. Nel corso dell'elaborato, verrà esplorato come la governance familiare e il passaggio generazionale influenzano l'innovazione, e verranno esaminate le best practice per promuovere l'innovazione all'interno di tali imprese. Lo studio si baserà su una revisione della letteratura esistente e su un'analisi empirica condotta su un campione di imprese familiari, con particolare riferimento alla regione Emilia-Romagna, un contesto ricco di aziende a gestione familiare, oltre che la regione più innovativa nel contesto italiano secondo il rapporto GTIPA.

Nel primo capitolo, viene fornita una panoramica generale delle imprese familiari, con una particolare attenzione alla loro definizione, da molti studiosi ampiamente dibattuta, alle loro caratteristiche distintive e al ruolo che ricoprono nell'economia globale. Vengono esaminate le peculiarità che distinguono le imprese familiari dalle altre tipologie di impresa, come il legame tra famiglia e management e l'importanza della successione generazionale.

Il secondo capitolo esplora la relazione tra innovazione e imprese familiari. Attraverso la revisione della letteratura accademica, si analizzano le principali teorie sull'innovazione applicate al contesto delle imprese familiari, tra cui la teoria della Socio-Emotional Wealth (SEW). Vengono esaminati modelli teorici che spiegano il perché le imprese familiari siano meno inclini a investire in innovazione rispetto alle imprese non familiari, e si discutono i fattori che possono incentivare o limitare l'adozione di nuove tecnologie. Ci si concentra, inoltre, sul passaggio generazionale, un momento cruciale per molte imprese familiari. Viene analizzato l'impatto che questo processo ha sulla capacità di innovare, valutando come la nuova generazione possa portare una maggiore apertura all'innovazione, ma anche le sfide legate alla resistenza dei fondatori e alla necessità di preservare la tradizione. Ulteriore aspetto cruciale in questo capitolo riguarda le dinamiche familiari interne che influenzano le decisioni strategiche legate all'innovazione.

Nel terzo capitolo viene presentata l'analisi empirica condotta su un campione di imprese familiari operanti nella regione Emilia-Romagna. Si esaminano i dati scaricati dalla banca dati AIDA, si procede alla definizione e costruzione delle variabili che influenzano l'innovazione nelle imprese familiari, come la dimensione aziendale, l'età dell'impresa, la fase generazionale e la performance finanziaria. L'analisi empirica permette di testare le ipotesi formulate nei capitoli precedenti e di verificare la loro validità in un contesto concreto.

L'ultimo capitolo discute i risultati dell'analisi empirica, mettendoli in relazione con la letteratura esistente. Vengono affrontate le ipotesi iniziali, approfondendo le ragioni per cui alcune imprese familiari sono più inclini a innovare rispetto ad altre. In conclusione, vengono delineate delle considerazioni strategiche su come le imprese familiari possano migliorare la propria capacità innovativa. Tra le soluzioni proposte vi sono l'adozione di modelli di innovazione aperta, l'integrazione delle nuove generazioni nei processi decisionali e l'implementazione di una governance più flessibile e orientata all'innovazione.

CAPITOLO 1

1.1 Metodologia della revisione della letteratura

Per raggiungere gli obiettivi prefissati, è stata effettuata una revisione della letteratura utilizzando il database Scopus. La scelta di tale database è motivata dal fatto che vista l'ampia fornitura di articoli accademici, libri, atti di conferenze e brevetti in molteplici discipline, è considerato uno strumento completo e affidabili per condurre una revisione della letteratura. Il processo di revisione è iniziato con la definizione delle parole chiave relative a imprese familiari, innovazione e processo di successione. È stato deciso di includere solo articoli in lingua inglese e di limitare la ricerca alle aree di Business Management and Accounting e Economics, Econometrics and Finance, coprendo gli anni dal 2020 al 2024. Le parole chiave utilizzate sono state: "famil* business*", "famil* firm*", "famil* compan*", "famil* owned", "famil* governance", "innovat*" e "innovat* in business*". Questa ricerca ha prodotto un totale di 2143 articoli.

Tabella 1: Analisi della letteratura

Key Word	Anni di riferimento	Area di riferimento	Numero paper
Famil* business*	2020 - 2024	Business Management and Accounting; Economics; Econometrics and Finance	933
Famil* firm*			504
Famil* compan*			174
Famil* owned			103
Famil* governance			116
Innovat*			158
Innovat* in business			155
Totale			2143

Dopo una prima selezione, sono stati scelti 140 articoli per una valutazione più approfondita. Nella seconda fase, gli articoli sono stati esaminati attentamente per identificare quelli che trattavano specificamente il tema dell'innovazione nelle imprese familiari. Questo processo ha ridotto il numero degli articoli a 60, che soddisfacevano pienamente i criteri di inclusione. L'analisi è stata condotta leggendo integralmente ciascun articolo e valutando se trattasse in modo adeguato il tema di interesse.

Inoltre, è stata eseguita un'analisi delle citazioni nei paper selezionati per identificare modelli e teorie utili agli obiettivi della ricerca. Questo passaggio ha permesso di integrare ulteriori approfondimenti teorici e metodologici rilevanti per la nostra indagine. Tale approccio ha

garantito una comprensione più completa e dettagliata del panorama dell'innovazione nelle imprese familiari.

1.2 Approfondimento sulle Definizioni: Un Nuovo Approccio alla Comprensione

Le imprese familiari costituiscono un pilastro dell'economia globale, influenzando in modo significativo il panorama imprenditoriale sia in termini di numero di imprese presenti sul mercato sia in relazione alla creazione di ricchezza e all'occupazione (Anderson e Reeb, 2003; Barnes e Hershon, 1976; Chrisman et al., 2007; Donnelley, 1964). Nonostante il crescente interesse che queste realtà suscitano tra gli studiosi nel corso degli ultimi decenni, il quadro teorico che le accompagna rimane frammentato e discontinuo (Dessi e Floris, 2017). Questa situazione può essere in gran parte attribuita alla mancanza di una definizione universalmente accettata di "impresa familiare", che ha condotto alla proliferazione di diverse prospettive definitorie.

Gli studiosi hanno rilevato che le imprese familiari si caratterizzano per una notevole diversità, rendendo ardua la loro definizione precisa. Tuttavia, emergono elementi comuni, quali la gestione e il controllo della famiglia, che contribuiscono a definire l'identità di tali realtà (Diaz-Moriana et al., 2019). Partendo proprio da questi elementi comuni, il Family Business Group, un organo istituito dalla Commissione Europea per affrontare le principali sfide delle imprese familiari nei vari Paesi e proporre studi informativi per l'azione economica, ha individuato più di 90 definizioni che evidenziano la varietà concettuale nell'ambito delle imprese familiari.

Per esempio, secondo Barry (1975), un'impresa è considerata familiare quando è controllata dai membri di una singola famiglia. Lansberg (1988) definisce le imprese familiari come quelle in cui i membri della famiglia detengono il controllo legale. Demattè e Corbetta (1993) le identificano come imprese in cui la proprietà e le decisioni di gestione sono controllate da una o poche famiglie legate da vincoli di parentela o alleanze solide.

Tagiuri e Davis (1996) definiscono le imprese familiari come quelle con proprietà controllata da una famiglia, dove due o più membri della stessa famiglia lavorano nell'azienda o esercitano un'influenza significativa sul business. Montemerlo (2000) le considera aziende in cui una o più famiglie detengono una quota di capitale tale da influenzare in modo determinante le decisioni strategiche.

Altri autori, come Donnelley (1964) e Ward (1987), pongono l'accento sulla successione generazionale, definendo le imprese familiari come quelle che coinvolgono almeno due

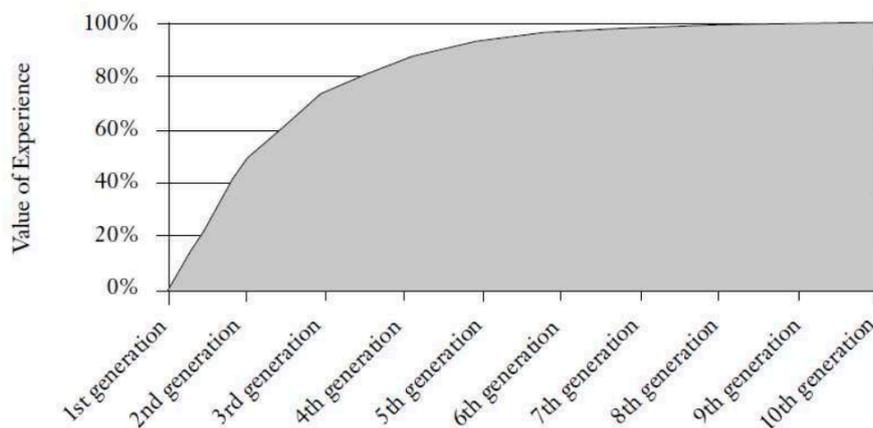
generazioni della stessa famiglia e in cui la gestione e il controllo vengono tramandati da una generazione all'altra.

Pencarelli (1992) e Devecchi (2007), invece, enfatizzano il coinvolgimento attivo della famiglia nell'impresa, definendo le imprese familiari come quelle caratterizzate da una stretta integrazione tra proprietà e gestione, con una forte influenza della famiglia sulle decisioni strategiche.

Queste definizioni riflettono la complessità delle imprese familiari. Questo articolato scenario è influenzato da una serie di fattori, tra cui il settore di attività, le dimensioni, la struttura organizzativa e il coinvolgimento della famiglia.

Recentemente, sono stati proposti framework definitivi basati su diverse dimensioni, come la Family Influence Familiness Scale - FIFS (Frank et al., 2017) e la misura dell'influenza della famiglia attraverso l'utilizzo della prospettiva dell'identità organizzativa (Anglin et al., 2017). Infine, alcuni studiosi (Rau, Astrachan e Smyrnios, 2018) hanno esplorato la F-PEC Scale - Potere, Esperienza e Cultura - proposta da Klein, Astrachan e Smyrnios (2005), la quale consente dei confronti tra imprese con riferimento ai livelli di coinvolgimento della famiglia e i suoi effetti sulle performance. La F-PEC Scale è stata sviluppata con l'obiettivo di valutare l'entità e la qualità dell'influenza esercitata dalla famiglia su tre dimensioni chiave: potere, esperienza e cultura. Astrachan e Zellweger (2008) hanno condotto una revisione della letteratura esistente su ciascuna di queste dimensioni. Il concetto di potere riguarda il grado di influenza dei membri della famiglia o dei loro rappresentanti sul possesso, la governance e la gestione dell'impresa. L'esperienza si riferisce alla somma di conoscenze e competenze accumulate nel tempo dalla famiglia all'interno dell'impresa. Infine, la cultura riflette l'entità con cui i valori della famiglia si sovrappongono a quelli dell'impresa e l'impegno della famiglia stessa nell'attività aziendale.

In particolare, per quanto riguarda l'esperienza, la letteratura concorda sul fatto che il processo di successione aggiunga valore significativo in termini di esperienza sia alla famiglia che all'impresa (Ward, 1987). Astrachan et al. (2002) suggeriscono che l'accumulo di esperienza sia più elevato durante il passaggio dalla prima alla seconda generazione, diminuendo progressivamente nelle generazioni successive, come illustrato nella Figura 1.



Fonte: Astrachan et al. (2002)

La F-PEC Scale mette in evidenza l'influenza della famiglia su questi tre aspetti chiave e, secondo Chrisman et al. (2003), offre un modello promettente per categorizzare la gamma di imprese in base alla loro componente familiare.

Solo nel novembre 2009, il Family Business Group ha proposto una definizione formale di impresa familiare. Secondo questa definizione, un'azienda, di qualsiasi dimensione, può essere considerata una impresa familiare se: 1) la maggioranza delle votazioni è posseduta dalla persona naturale o persone che hanno fondato l'azienda, o che hanno acquisito il capitale sociale dell'azienda, o dai loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli; 2) la maggioranza delle votazioni può essere diretta o indiretta; 3) almeno un rappresentante della famiglia o del parentado è coinvolto nella gestione o amministrazione dell'azienda.

Questa definizione abbraccia imprese di varie dimensioni e non richiede necessariamente che la famiglia possieda l'intero capitale sociale dell'azienda. È importante che almeno un membro della famiglia sia coinvolto attivamente nel governo o nella gestione dell'impresa. Tuttavia, Corbetta (2010) sottolinea che la "natura familiare" dell'azienda si manifesta solo quando i fondatori coinvolgono attivamente la famiglia nei processi decisionali.

Secondo Gomez-Mejia et al. (2011), il termine "family business" viene utilizzato come un termine generico che include tutte le organizzazioni in cui una o poche famiglie hanno un'influenza significativa sulle attività aziendali, rappresentando un concetto ampio e inclusivo utilizzato nella letteratura accademica.

Sebbene nella letteratura, dunque, esistono molte definizioni di impresa familiare (Chrisman et al., 2005), nel contesto della tesi e per gli scopi della ricerca empirica, si adotta la prospettiva di Miller et al. (2013) per definire un'impresa familiare. Secondo questa visione, un'azienda è considerata familiare quando la famiglia detiene una maggioranza assoluta (50%) delle quote di proprietà.

1.3 Le Teorie alla Base della Ricerca sulle Imprese Familiari

La vasta presenza di imprese familiari in tutto il mondo ha suscitato un vasto interesse nella ricerca per la comprensione di questo fenomeno. Gli studiosi hanno adottato concetti, ipotesi e teorie provenienti da diverse discipline, come economia, sociologia, psicologia e storia. Questi sforzi accademici hanno anche favorito la collaborazione e l'interscambio di conoscenze tra il settore delle imprese familiari con altri settori, come l'imprenditorialità, la gestione strategica e la psicologia comportamentale (Zahra&Newey, 2009).

Tra queste teorie troviamo la visione basata sulle risorse (RBV), la teoria dell'agenzia e la teoria stewardship. In tempi più recenti, la ricerca sulle imprese familiari ha esplorato nuove prospettive teoriche, tra cui l'approccio Socio-Emotional Wealth (SEW), emerso come un modello teorico di recente sviluppo nella letteratura sull'argomento (Gómez-Mejía et al., 2007). È essenziale comprendere appieno le teorie impiegate nella letteratura sulle imprese familiari al fine di apportare un contributo teorico significativo. Successivamente esamineremo le quattro teorie più dominanti in materia di family business.

1.3.1 Resource Based View

La Resource-Based View (RBV) è una teoria strategica che identifica nelle risorse interne di un'impresa la chiave per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Secondo questa prospettiva, le risorse che un'impresa possiede e la sua capacità di sfruttarle in modo efficace sono elementi cruciali per il successo nel mercato.

Le risorse aziendali possono essere di diversa natura, tra cui:

- *Risorse tangibili*: beni fisici come impianti, macchinari, inventari e immobili.
- *Risorse intangibili*: conoscenze, competenze, brand, reputazione e relazioni con i clienti e i fornitori.
- *Risorse umane*: il capitale umano dell'impresa, ovvero le competenze, le esperienze e le abilità dei dipendenti.

Le caratteristiche che tali risorse devono possedere per poter ottenere un vantaggio competitivo sono quattro: devono essere preziose, rare, difficili da imitare e insostituibili.

La letteratura ha ampiamente confermato il rapporto tra le risorse e le performance aziendali, come sostenuto dalla teoria presa in esame. Hitt fornisce un esempio di tale relazione identificando l'effetto sia diretto che indiretto del capitale umano sulle performance aziendali. Ulteriore conferma viene data da Brush e Arz (1999), i quali hanno dimostrato che le risorse specifiche dell'azienda e le capacità settoriali influenzano le performance e possono essere utilizzate per mantenere un vantaggio competitivo. È fondamentale integrare ed utilizzare in maniera efficiente le risorse aziendali con la performance per poter ottenere un vantaggio competitivo (Hitt et al., 2001).

Possiamo quindi sostenere che al fine di ottenere un vantaggio competitivo le risorse da sole non sono sufficienti; devono essere gestite in modo appropriato per creare valore. Inoltre, un'efficace integrazione e utilizzo delle risorse disponibili rende più difficile per i concorrenti imitare o sviluppare sostituti per tali risorse.

Habbershon e Williams (1999) sostengono che i family business, considerate le loro caratteristiche come per esempio l'orientamento al lungo periodo. Applicando la teoria RBV alle aziende familiari possono migliorare le loro performance con maggiori probabilità.

La teoria della RBV sostiene che le aziende con performance superiori hanno la capacità di sviluppare risorse e capacità difficili da imitare da parte dei concorrenti, in quanto tali risorse derivano dalla conoscenza interna, dalla cultura aziendale, dai modelli di business e dalle relazioni con i partner (Barney, 1991). Queste caratteristiche possono essere tangibili o intangibili, ma l'elemento fondamentale è l'impossibilità da parte delle altre aziende del settore di reperirle.

La Resource-Based View (RBV) suggerisce che le aziende siano un insieme di risorse e capacità uniche, fondamentali per la definizione della loro strategia e per generare profitti. Queste risorse possono comprendere beni, competenze delle persone, brevetti, conoscenze e processi organizzativi. Il vantaggio competitivo non dipende singolarmente da una risorsa, ma dalla combinazione e dall'integrazione di diverse risorse, rendendo difficile la loro identificazione e imitazione. È proprio questa caratteristica di unicità che permette alle aziende di ottenere un vantaggio competitivo.

Tale vantaggio è alla base di tre strategie distinte che possono essere perseguite singolarmente o in combinazione per ottenere performance migliori rispetto ai concorrenti. Queste strategie sono: la leadership nei costi, la differenziazione e il focus su una particolare nicchia di mercato.

Un altro concetto fondamentale della RBV è che le risorse da sole non sono sufficienti per garantire un vantaggio competitivo. Le aziende devono non solo possedere risorse di valore, ma anche assegnarle strategicamente e sfruttarle in modo efficace per ottenere vantaggi competitivi e raggiungere gli obiettivi strategici. Di conseguenza, per avere successo, le aziende devono sviluppare risorse che siano uniche e difficili da imitare, e che siano integrate profondamente nell'organizzazione, rendendole non facilmente trasferibili all'esterno.

Le aziende familiari, in particolare, devono essere abili nel riconoscere e coltivare risorse strategiche che rafforzino non solo i legami familiari, ma che risultino anche cruciali nel contesto imprenditoriale in cui operano. Queste risorse, che possono essere complesse sia dal punto di vista tecnologico che sociale, sembrano costituire una delle principali barriere all'imitazione da parte dei concorrenti. In effetti, è stato osservato che le aziende familiari innovative e caratterizzate da una forte coesione interna possono godere di un vantaggio strategico significativo.

Secondo Habbershon e Williams (1999), le imprese familiari considerate le loro caratteristiche, come per esempio l'orientamento a lungo termine godono di maggiori probabilità di successo rispetto alle loro controparti non familiari poiché possiedono vantaggi competitivi unici e irriproducibili.

All'interno di un'azienda gestita dalla famiglia, l'interazione tra i membri della famiglia, l'azienda e gli individui coinvolti crea un contesto unico che può dar vita a risorse e competenze particolari per l'impresa (Habbershon, Williams, 1999; Chua, Chrisman, Sharma, 1999; Zahra, Hayton, Salvato, 2004). Questa interazione ha il potenziale di determinare se l'azienda svilupperà un vantaggio competitivo o subirà uno svantaggio competitivo, influenzando i livelli di capitale sociale, umano e finanziario.

La teoria della Resource-Based View (RBV) ha assunto un ruolo di spicco nello studio delle imprese familiari per diverse ragioni. Innanzitutto, essa fornisce un'opportunità chiave per esaminare l'impresa familiare, offrendo un'illuminante prospettiva su come il coinvolgimento della famiglia possa influenzare il vantaggio competitivo delle aziende familiari (Chrisman et

al., 2005). Queste ultime sono caratterizzate da risorse uniche, frutto delle interazioni tra i membri della famiglia e l'organizzazione stessa (Eddleston et al., 2008). Inoltre, l'identificazione, l'acquisizione, la gestione e lo sfruttamento delle risorse rivestono un ruolo cruciale per la strategia delle imprese familiari (Sirmon & Hitt, 2003). Questo approccio consente anche di esaminare la competizione e le prestazioni delle imprese familiari (Chirico & Salvato, 2008; Habbershon, 2006). Tra le fonti di vantaggio competitivo si evidenzia il capitale umano e sociale presente nelle imprese familiari (Pearson et al., 2008; Sirmon & Hitt, 2003), incarnato dalla famiglia stessa come risorsa immateriale unica (Chirico et al., 2011). Secondo Habbershon e Williams (1999), la famiglia rappresenta "un insieme unico di risorse che una specifica azienda possiede grazie alle interazioni tra la famiglia, i suoi membri e l'azienda".

1.3.2 Teoria Dell'agenzia

La teoria dell'agenzia, fondamentale nell'ambito della ricerca sulle imprese familiari, si concentra sulle relazioni tra principali e agenti all'interno delle organizzazioni, supponendo la presenza di interessi personali che possono generare costi di agenzia (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Questa teoria si basa sull'idea che, quando due parti, spesso indicate come mandante e agente, sono coinvolte in un rapporto contrattuale, possono emergere conflitti di interesse, comportamenti opportunistici e asimmetrie informative, portando una parte a privilegiare i propri interessi rispetto a quelli dell'altra, con conseguenti rischi morali e selezione avversa (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). I costi di agenzia, che sorgono durante l'identificazione e la mitigazione dei problemi connessi, comprendono l'implementazione di sistemi di controllo, strutture di governance e strategie per mitigare il comportamento opportunistico dei manager. Fondamentalmente, i costi di agenzia derivano dalla separazione tra proprietà e controllo all'interno delle organizzazioni (Jensen & Meckling, 1976).

Secondo gli studi condotti da Fama e Jensen (1983, 1985), all'interno delle imprese familiari si osserva una riduzione o addirittura l'assenza dei costi di agenzia, grazie alle forti connessioni emotive e biologiche tra i membri della famiglia. Questi legami favoriscono una serie di scambi multidimensionali nel lungo periodo, conferendo loro un vantaggio nel monitorare e disciplinare coloro che detengono ruoli decisionali all'interno dell'impresa. Inoltre, Chrisman et al. (2004) evidenziano che la teoria dell'agenzia fornisce un solido e fecondo quadro teorico per esplorare le specifiche sfide affrontate dalle imprese familiari.

Inoltre, gli studiosi avanzano l'idea che la teoria dell'agenzia possa fornire un valido quadro interpretativo per comprendere il comportamento e per chiarire le dinamiche interne tra membri della famiglia e soggetti estranei (Chua et al., 2003). Si presume che l'altruismo e il radicamento siano i principali elementi distintivi delle imprese familiari. L'altruismo suggerisce che, con la proprietà concentrata all'interno della famiglia, i costi di agenzia possono essere ridotti o addirittura assenti, mentre il radicamento si sviluppa in conseguenza della concentrazione della proprietà (Chrisman et al., 2005).

Un'altra linea di ricerca si concentra sulle analisi dei benefici e degli svantaggi delle strutture di governance e del coinvolgimento familiare sulle prestazioni delle imprese familiari (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Miller et al., 2014; De Massis et al., 2013; Anderson & Reeb, 2003; Chrisman et al., 2004). Questo filone di studi si estende anche ad argomenti quali la diversificazione (Anderson & Reeb, 2003), il vantaggio competitivo (Carney, 2005; Chirico et al., 2011), l'internazionalizzazione (Chen et al., 2016) e le acquisizioni (Miller et al., 2010).

Anderson e Reeb (2003) evidenziano come la concentrazione della proprietà sia il risultato endogeno delle decisioni di massimizzazione dei profitti da parte degli shareholder attuali e potenziali e non dovrebbe avere conseguenze sul valore aziendale.

Teoria dell'agenzia principale – principale

Oltre alla classica prospettiva della teoria dell'agenzia che esamina le dinamiche tra principale e agente, una branca emergente di ricerca si concentra sulle interazioni tra due soggetti principali all'interno delle organizzazioni (Young, Peng, Ahlstrom, Bruton & Jiang, 2008).

Secondo tale prospettiva, le imprese familiari possono manifestare una divergenza di interessi tra i membri della famiglia che detengono il controllo e gli azionisti di minoranza (Dharwadkar, George, & Brandes, 2000). I membri della famiglia che detengono il controllo potrebbero essere più inclini a perseguire gli interessi personali della famiglia piuttosto che il benessere generale dell'impresa. Tale comportamento potrebbe portare all'appropriazione indebita delle risorse aziendali, alla scarsa propensione al rischio e al nepotismo, con possibili conseguenze quali un sottodimensionamento degli investimenti nell'innovazione e nello sviluppo delle competenze, come la ricerca e lo sviluppo.

Gli studi hanno evidenziato che in contesti in cui le istituzioni di governo societario non sono adeguatamente sviluppate, i grandi azionisti di controllo possono ottenere vantaggi privati espropriando gli azionisti di minoranza, con conseguente impatto negativo sul valore di mercato dell'impresa (Chen & Young, 2010) e talvolta anche sulla crescita economica (Acemoglu e Robinson, 2012; Dharwadkar et al., 2000; Villalonga e Amit, 2006).

Il conflitto tra i membri della famiglia di controllo e gli azionisti di minoranza può assumere varie forme:

1. Avversione al rischio: mentre gli azionisti di minoranza possono diversificare il rischio investendo in diverse aziende, i proprietari familiari concentrano la loro ricchezza nelle aziende di cui hanno il controllo, rendendoli più avversi al rischio.
2. Espropriazione delle risorse aziendali: i dirigenti familiari possono utilizzare le risorse aziendali per ottenere vantaggi personali o intraprendere transazioni con parti correlate.
3. Nepotismo: i dirigenti familiari potrebbero favorire familiari o amici non qualificati per posizioni chiave all'interno dell'azienda a discapito di candidati più qualificati (Young et al., 2008).

Secondo la teoria dell'agenzia principale-principale, si argomenta che i membri della famiglia titolari del controllo aziendale cercano di ottenere vantaggi personali dall'impresa a scapito degli azionisti di minoranza.

Demsetz (1988) ha osservato che quando un individuo ha una quota significativa dei suoi investimenti legata a un'impresa, è fortemente incentivato a sorvegliare le attività dell'azienda. Nella maggior parte delle imprese familiari, detenere la maggioranza delle azioni dà il potere di nominare dirigenti e consiglieri, oltre a influenzare le decisioni chiave.

Pertanto, è cruciale monitorare attentamente tali figure per prevenire eventuali approfittamenti a discapito del patrimonio aziendale. Nelle imprese familiari, i tradizionali strumenti di governance, come gli incentivi per i dirigenti e il controllo di mercato, si sono dimostrati meno efficaci. Per questo motivo, l'istituzione di consigli di amministrazione indipendenti è essenziale per supervisionare l'operato della famiglia. Questo aiuta a ridurre le asimmetrie informative tra proprietari e manager, limitando così l'opportunità per i manager di utilizzare le risorse aziendali a proprio vantaggio. Nei casi di società con azionariato diffuso, i piccoli o gli investitori istituzionali spesso non hanno le risorse, l'esperienza o il potere necessario per monitorare i manager (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976).

Quando sia il CEO che il presidente del consiglio di amministrazione sono membri della famiglia, risulta complicato per gli altri membri del consiglio monitorare efficacemente le decisioni prese dalla famiglia che controlla l'azienda. Questo rende difficile al consiglio prevenire comportamenti egoistici da parte della famiglia, con possibili conseguenze sulla riduzione degli investimenti in ricerca e sviluppo e, di conseguenza, sull'innovazione.

1.3.3 Teoria Della Stewardship

Nella recente ricerca, alcuni studiosi hanno proposto che la teoria della stewardship possa offrire un quadro efficace per esaminare come il coinvolgimento familiare possa influenzare le performance aziendali in modo positivo (Corbetta & Salvato, 2002).

Questa teoria ha le sue basi concettuali nelle idee presentate da Douglas McGregor nella sua "teoria Y" esposta nel libro del 1960 "The Human Side of Enterprise". McGregor ha delineato due serie di ipotesi sulla natura umana, rappresentate dalla "teoria X" e dalla "teoria Y", che riflettono visioni contrastanti sui dipendenti e sulle loro motivazioni.

La "teoria Y" suggerisce che i dipendenti possono essere intrinsecamente motivati e responsabili, e che il loro coinvolgimento diretto negli obiettivi organizzativi può portare a migliori risultati. Inoltre, si sostiene che il riconoscimento e le ricompense possono incentivare ulteriormente questo coinvolgimento.

Secondo la prospettiva della stewardship, i dipendenti sono visti come custodi dell'azienda, guidati non solo dai propri interessi individuali ma anche dall'interesse collettivo dell'organizzazione. Questo approccio suggerisce che gli individui possono massimizzare il loro contributo aziendale agendo come steward e lavorando per il bene dell'azienda (Corbetta & Salvato, 2002).

La teoria della stewardship è considerata una controparte alla teoria dell'agenzia, che si basa su una visione più egoistica dei dipendenti come agenti che perseguono i propri interessi personali. Questa teoria amplia il concetto di altruismo aziendale e suggerisce che gli agenti possano assumere un ruolo di custodi dell'impresa anziché comportarsi in modo puramente opportunistico (Davis et al., 1997). La visione della teoria "X" di M Gregor rispecchia maggiormente la teoria dell'agenzia. Secondo tale teoria i dipendenti sono visti come pigri,

carenti di motivazione intrinseca per il lavoro, inclini all'opportunismo e richiedono misure punitive per essere incentivati a svolgere le proprie mansioni.

Gli individui che adottano comportamenti di *stewardship* tendono a valorizzare il benessere organizzativo e il senso di appartenenza rispetto al perseguimento egoistico degli interessi personali (Davis et al., 1997). Per incoraggiare tale comportamento, è fondamentale creare strutture organizzative chiare e responsabilizzare i manager nel raggiungimento degli obiettivi aziendali (Donaldson & Davis, 1991).

Gli studiosi, come Miller et al. (2008), suggeriscono che nelle imprese familiari orientate alla *stewardship*, i proprietari prioritizzano la sopravvivenza a lungo termine, le performance e l'immagine aziendale. Rispetto alle imprese non familiari, le imprese familiari hanno quindi tre priorità di gestione: continuità, comunità e connessione. Attraverso la continuità, i proprietari familiari si concentrano sulla longevità dell'azienda investendo in attività che generano valore nel lungo periodo. Attraverso la costruzione di una comunità aziendale, promuovendo una cultura che valorizza dipendenti ben addestrati e motivati, fedeli all'azienda. Infine, attraverso la costruzione di solide connessioni con stakeholder esterni come clienti chiave e fornitori, che possono sostenere l'azienda nel lungo termine (Miller et al., 2008).

Invece di focalizzarsi sugli aspetti economici come la teoria dell'agenzia, la *stewardship* mette in luce la prospettiva umana, presentando i manager come custodi pronti a servire gli interessi dell'impresa e dei principali (Zahra et al., 2008). Per quanto riguarda la governance delle imprese familiari, essa si concentra sulla struttura professionale formale per controllare gli agenti e sottolinea il controllo sociale quando gli obiettivi sono allineati (Eddleston & Kallermanns, 2007), con gli agenti che dimostrano una proprietà psicologica dell'azienda (Pierce et al., 2001).

Gli studi che combinano le teorie dell'agenzia e della *stewardship* indicano che l'emergere di problemi di *stewardship* e agenzia dipende dal tipo di imprese familiari e dalle dinamiche di mercato (Chirico & Bau', 2014). Le Breton – Miller e Miller (2009), applicando entrambe le teorie, presentano il concetto di radicamento sociale, affermando che le imprese familiari all'interno di una famiglia perseguono gli interessi familiari a scapito degli stakeholder, mentre le imprese familiari nel business danno priorità all'interesse dell'impresa.

Eddleston e Kidwell (2012) suggeriscono che l'altruismo sia comune quando i membri della famiglia lavorano nell'azienda familiare, e che la prevalenza di comportamenti opportunistici o gestionali dipenda dalle relazioni genitore-figlio. Verbeke e Kano (2012) dimostrano che i comportamenti di agenzia e stewardship possono coesistere nelle imprese familiari.

Sul fronte della governance, alcune ricerche indicano che le imprese familiari caratterizzate dalla stewardship possono influenzare la strategia e la performance aziendale (Craig & Dibrell, 2006), mentre altre suggeriscono che la leadership può portare a una cultura della stewardship (Eddleston, 2008), promuovendo la corporate governance imprenditoriale nelle imprese familiari (Eddleston et al., 2012) e la flessibilità strategica (Zahra, 2003).

Altri ricercatori (Schulze et al., 2001; Gomez-Mejia et al., 2011) hanno evidenziato i potenziali costi derivanti da una pratica della stewardship da parte dell'imprenditore focalizzata esclusivamente sulla famiglia anziché sull'azienda stessa. In tali situazioni, un eccessivo altruismo verso i membri della famiglia, anche se non meritano le promozioni o le posizioni offerte, può danneggiare l'azienda.

Zahra et al. (2008) hanno sottolineato come la cultura aziendale e l'approccio alla stewardship possano influenzare la capacità di adattamento dell'azienda agli ambienti esterni mutevoli.

Secondo la teoria della stewardship, i dirigenti e i manager non dovrebbero essere visti esclusivamente come agenti opportunisti che cercano di massimizzare i propri interessi personali a discapito dell'azienda o degli azionisti. In determinate circostanze, potrebbero essere intrinsecamente motivati a conseguire risultati e riconoscimenti che contribuiscono al benessere a lungo termine dell'azienda e dei suoi azionisti (Davis et al., 1997). In tali contesti, i meccanismi di governance dovrebbero concedere ai manager maggiore autorità e discrezionalità (Davis et al., 1997). La dualità del CEO, ad esempio, è un modo per garantire un'unità di comando, eliminando l'ambiguità sulla leadership aziendale e consentendo ai dirigenti di prendere decisioni orientate al lungo termine e rischiose, come gli investimenti in ricerca e sviluppo (Dalton et al., 1998).

Se applicato alle imprese familiari, il modello della dualità del CEO potrebbe manifestarsi attraverso la presenza di membri della famiglia che ricoprono sia il ruolo di amministratore delegato che di presidente. Questi individui, avendo un legame più stretto con l'azienda, potrebbero dimostrare un maggiore impegno e coinvolgimento. Dovrebbe essere loro concessa

una maggiore autorità e discrezionalità nel processo decisionale aziendale. In questo contesto, il ruolo del consiglio di amministrazione sarebbe quello di fornire consulenza anziché esercitare un controllo rigido sulla gestione (Corbetta & Salvato, 2004). Con membri della famiglia che occupano entrambe le posizioni, si potrebbe garantire un migliore allineamento tra le aspettative della gestione e del consiglio di amministrazione, fornendo così una leadership coesa e riducendo l'ambiguità sulla direzione aziendale tra gli stakeholder. Questo potrebbe portare a una maggiore flessibilità nel prendere decisioni strategiche in contesti incerti (Iyengar & Zampelli, 2009).

Infine, la dualità del CEO potrebbe favorire l'innovazione, poiché i dirigenti sarebbero orientati al lungo termine dell'azienda e dei suoi azionisti anziché essere limitati da interessi personali egoistici.

1.3.4 Ricchezza Socio-emotiva

La Ricchezza Socio-Emotiva (SEW) costituisce una delle frontiere più dinamiche della ricerca sulle imprese familiari. Il suo ambito di studio è complesso, abbracciando una combinazione di controllo familiare, influenza e identità (Gomez-Mejia et al., 2007). In termini più ampi, include tutto ciò che sfugge alle definizioni economiche, come i valori familiari, la cultura intima dell'azienda familiare, l'impegno a lungo termine, l'intenzione di successione dinastica e il ruolo centrale della sostenibilità (Zellweger & Astrachan, 2008).

La teoria della ricchezza socio-emotiva (SEW), sviluppata da Gómez-Mejía et al. (2007) sulla base della teoria comportamentale d'impresa (Wiseman & Gomez-Mejía, 1998), si basa su concetti come la prospect theory e l'agenzia. Questa prospettiva mette in luce l'importanza per i proprietari di preservare la SEW, ovvero il patrimonio emotivo e sociale legato all'azienda. Quando questo patrimonio è minacciato, le famiglie possono prendere decisioni non economiche a discapito dell'interesse finanziario, mettendo a rischio l'azienda pur di preservare il legame emotivo con essa (Berrone et al., 2012). Di conseguenza, il processo decisionale delle imprese familiari si distingue da quello delle imprese non familiari a causa dell'accento posto su obiettivi non puramente economici (Gómez-Mejía et al., 2011).

Analizzando la ricerca sulle differenze tra imprese familiari e non familiari, emergono cinque categorie distintive nelle decisioni manageriali. Secondo Gómez-Mejía et al. (2011), queste decisioni riguardano processi organizzativi, strategie aziendali, governance, relazioni con gli

stakeholder e sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali. Inoltre, variabili contingenti come la fase di sviluppo familiare, le dimensioni dell'azienda, il rischio e la presenza di azionisti esterni possono influenzare la SEW.

Berrone (2012) descrive le caratteristiche comportamentali complesse legate alla SEW e sviluppa la scala FIBER, che fornisce una misura della ricchezza socio-emotiva delle imprese. Questa scala si articola in cinque domini di misurazione, come illustrato nella Tabella 2. Successivamente, Hauck (2016), basandosi sul modello di Berrone, propone una scala semplificata denominata scala REI. Quest'ultima esamina aspetti come la visione intergenerazionale e la proprietà dinastica, la permanenza della famiglia, il mantenimento e la trasmissione di tradizioni e valori all'interno della famiglia, i legami affettivi tra i membri della famiglia e il rapporto stretto tra famiglia e impresa, oltre agli effetti della sicurezza sull'identità.

Tabella 2: Scala FIBER

Categorie della scala FIBER	Spiegazione
1. Influenza e controllo della famiglia	Principalmente, questo implica il controllo delle decisioni strategiche da parte del fondatore originale o di una coalizione familiare dominante. Di conseguenza, le imprese familiari sono più inclini a rimanere sotto il diretto o indiretto controllo dei proprietari, indipendentemente dalle considerazioni finanziarie.
2. Identità aziendale familiare	Si può considerare l'identificazione dei familiari con l'impresa, un concetto che si discosta in parte dalla definizione di identità aziendale familiare. Tuttavia, l'uso del termine nel modello suggerisce che gli stakeholder esterni e interni sono considerati come un'estensione della famiglia nelle operazioni dell'impresa. Questo ha implicazioni sul trattamento dei dipendenti, sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti e sull'immagine aziendale che si trasmette.
3. Legame sociale	Un'interconnessione di relazioni reciproche all'interno della famiglia non si limita ai membri familiari stessi, ma si estende anche ai fornitori e ai clienti di lunga data. Questo favorisce la lealtà e la stabilità, ad esempio, un fornitore di servizi finanziari non viene selezionato esclusivamente in base alla remunerazione o alla qualità dei servizi offerti, ma piuttosto tramite raccomandazioni o sulla base della loro rete di contatti.
4. Attaccamento emotivo	Si tratta di un concetto dinamico che considera il ruolo delle emozioni nell'ambito dell'impresa familiare. Con il progressivo dissolversi dei confini tra famiglia e impresa, le emozioni influenzano il processo decisionale all'interno dell'azienda familiare.
5. Il rinnovamento del legame familiare con l'impresa attraverso la successione dinastica	I membri della famiglia concepiscono l'azienda come un investimento a lungo termine destinato a essere tramandato alle generazioni future. Ciò si traduce in un approccio alla sostenibilità e al "capitale paziente" che si estende attraverso le generazioni.

Entrambe le scale consentono di esplorare ambiti molto simili, con Hauck che propone una semplificazione mantenendo gli aspetti ritenuti più rilevanti. Questa semplificazione è motivata dalla vasta quantità di dati e dalla complessità di accesso agli stessi. Ad esempio, il ruolo dell'identità aziendale familiare viene ridimensionato nel modello di Hauck, in linea con i risultati di Wieszt (2020), il quale ha evidenziato che l'effetto dell'identità aziendale familiare

sulla performance non è significativo. Tuttavia, il collegamento dell'identità alla prospettiva transgenerazionale della famiglia rimane un aspetto fondamentale nell'analisi della SEW.

La ricchezza socio-emozionale delle imprese familiari è rappresentata da diversi aspetti, tra cui la capacità di esercitare l'autorità, la soddisfazione dei bisogni di identificazione, appartenenza, influenza ed intimità, la trasmissione dei valori familiari attraverso l'attività aziendale, la continuità della dinastia familiare, la conservazione del capitale sociale dell'impresa di famiglia, l'assolvimento degli obblighi familiari basati sui legami di sangue piuttosto che su rigidi criteri di competenza e l'opportunità di essere altruisti verso gli altri membri della famiglia (Schulze et al., 2003). La perdita di questa ricchezza socio-emozionale comporta la perdita dell'influenza familiare, il rischio per lo status e la mancata soddisfazione delle aspettative della famiglia.

Secondo alcuni autori, un elemento cruciale del patrimonio socio-emozionale di un'azienda familiare è la soddisfazione del bisogno di identificazione. Questo concetto implica la percezione individuale di sé stesso, basata su categorie sociali alle quali l'individuo si sente appartenere. Secondo Pratt, quando l'opinione di un individuo sulla propria organizzazione diventa centrale nella sua identità, si verifica una profonda gratificazione psicologica. Quando l'identità personale di un lavoratore è fortemente associata all'identità dell'azienda, questo porta a benefici non economici significativi dell'appartenenza a tale organizzazione.

L'identificazione con l'organizzazione rappresenta un elemento fondamentale nelle imprese familiari e costituisce parte integrante del patrimonio socio-emozionale. Essenzialmente, una società a conduzione familiare diventa un punto di riferimento per i suoi membri, basato sui legami familiari. Questo senso di appartenenza si estende anche al di fuori delle attività organizzative e, nel corso del tempo, contribuisce a definire cosa significhi essere parte di un'azienda familiare. In altre parole, lo status sociale di un dipendente di un'azienda familiare è fortemente connesso con il suo datore di lavoro, e un legame duraturo implica che il concetto di sé e l'autostima sono probabilmente migliorati grazie all'identificazione a lungo termine con l'azienda, spesso contrassegnata dal nome della famiglia proprietaria.

Tali argomenti suggeriscono che, per le imprese familiari, la conservazione della ricchezza socio-emozionale, intrinsecamente legata all'organizzazione, rappresenta un obiettivo cruciale. Allo stesso tempo, il raggiungimento di questo obiettivo richiede il costante coinvolgimento della famiglia nel controllo dell'azienda. Pertanto, indipendentemente dalle considerazioni

finanziarie, le imprese familiari tendono ad insistere sul mantenimento del controllo diretto dei proprietari sulle operazioni aziendali.

Le imprese familiari mostrano spesso performance superiori grazie al desiderio dei proprietari di mantenere intatta la ricchezza socio-emotiva associata al loro patrimonio. Questo legame emotivo profondo con l'azienda li porta a valorizzare particolarmente la reputazione e l'immagine della famiglia nel lungo termine.

Approcci teorici come quelli basati sulle risorse e sulle capacità dinamiche evidenziano come il coinvolgimento della famiglia possa influenzare la gestione finanziaria delle imprese familiari. Elementi quali la partecipazione dei membri della famiglia nei consigli di amministrazione, il loro ruolo nelle iniziative imprenditoriali e le dinamiche interne familiari, come le dimensioni della famiglia, i conflitti e la successione, possono avere un impatto diretto sulle performance finanziarie. Tuttavia, nonostante la rilevanza della Strategic Emotional Wealth (SEW) nel comprendere le dinamiche delle imprese familiari, essa non riesce a spiegare completamente le differenze comportamentali, di performance e di vantaggio competitivo riscontrate tra imprese familiari e non familiari. Ciò sottolinea l'importanza di integrare altre prospettive teoriche provenienti da discipline diverse per ottenere una visione più completa dell'eterogeneità delle imprese familiari (Daspit et al., 2021).

1.4 L'Intersezione tra Famiglia e Azienda nelle Imprese Familiari

Nella letteratura, è ampiamente accettata l'idea di una stretta interazione tra il nucleo familiare proprietario e l'azienda, con un'identificazione sostanziale tra famiglia e soggetto economico (Lansberg, 1983; Tagiuri & Davis, 1996). Le imprese familiari si distinguono per l'influenza reciproca tra i membri della famiglia, il sistema familiare e il sistema aziendale (Kellermanns et al., 2008). Questi tre sistemi tradizionalmente perseguono obiettivi, bisogni e pratiche differenti, ma rimangono strettamente interdipendenti (Dyer, 2006).

La difficoltà nel definire l'impresa familiare ha spinto molti studiosi a basarsi sull'essenza dell'influenza familiare sulla direzione strategica dell'impresa, sull'intenzione di mantenere il controllo, sul comportamento dell'impresa familiare e sulle risorse uniche derivanti dal coinvolgimento familiare (Chrisman et al., 2005). Questa interazione porta alla formazione del

concetto di "familiness", inteso come le risorse uniche derivanti dal coinvolgimento della famiglia nell'impresa (Habbershon & Williams, 1999).

Ulteriori approfondimenti sulla "familiness" sono stati sviluppati da Chrisman, Chua e Litz (2003) e Zellweger et al. (2010), che hanno identificato tre dimensioni: coinvolgimento familiare nella proprietà, gestione e controllo dell'impresa; effetti del comportamento familiare sulle risorse aziendali; e identità organizzativa come impresa familiare. Queste dimensioni permettono di comprendere meglio l'influenza familiare sull'impresa e di distinguere le famiglie che contribuiscono significativamente al vantaggio competitivo aziendale (Zellweger et al., 2010).

Le imprese familiari sono caratterizzate dalla presenza di aspetti emotivi, culturali, relazionali e comportamentali che le rendono uniche (Zellweger et al., 2010). Tuttavia, la famiglia può rappresentare sia una fonte di vantaggio che di minaccia per l'impresa, influenzando le performance attraverso obiettivi, relazioni e risorse familiari (Dyer, 2003; Eddleston & Kellermanns, 2007).

Per comprendere l'impatto della famiglia sulle performance aziendali, diversi approcci teorici sono stati utilizzati, come la teoria dell'agenzia, la resource-based view, la stewardship theory e la socioemotional wealth theory (Schulze et al., 200; Sirmon & Hitt, 2003; Miller et al., 2008; Gomez-Mejia et al., 2011), approfondite precedentemente. Tuttavia, nonostante gli sforzi di ricerca, permangono dubbi sugli effetti della presenza familiare nell'impresa (Miller & Le Breton-Miller, 2006), attribuibili anche alla varietà di definizioni di impresa familiare e alla mancanza di considerazione delle differenze tra le imprese familiari (Westhead & Cowling, 1998; Miller et al., 2013).

1.4.1 La Dimensione Emotiva nell'Intreccio Famiglia-Azienda

Le imprese familiari si distinguono dalle altre organizzazioni per la presenza di un forte legame emotivo, un elemento cruciale che permea molte sfaccettature dell'organizzazione stessa. Un aspetto fondamentale è la volontà dei membri della famiglia di garantire la continuità generazionale trasmettendo l'impresa alle generazioni successive (Zellweger et al., 2011). Tale desiderio di perpetuare l'azienda spesso riflette la missione e i valori condivisi tra i membri della famiglia, contribuendo così a definire l'identità e la direzione dell'impresa nel tempo.

La proprietà dell'impresa svolge un ruolo determinante nella formazione dell'identità aziendale, poiché i proprietari sviluppano un forte legame con l'impresa, identificandosi con essa (Arregle et al., 2007; Zellweger & Astrachan, 2008). Questo legame può essere così profondo che i proprietari possono avere difficoltà a separarsi dall'azienda durante il passaggio generazionale, a causa del forte attaccamento emotivo ad essa (Levinson, 1974; Brockhaus, 2004). La tendenza dei proprietari a sovrapporsi con l'impresa è ben documentata, con la famiglia che percepisce spesso l'azienda come un'estensione di sé stessa (Dyer & Whetten, 2006).

Gli studi hanno dimostrato che i membri della famiglia spesso identificano il marchio dell'azienda con il nome della famiglia, consolidando così il legame tra identità familiare e identità aziendale (Dyer & Whetten, 2006). Questo forte legame familiare con l'impresa spinge i membri a mantenere un'identità organizzativa positiva, che è cruciale per l'impresa stessa e si riflette nei suoi valori, nella sua missione e nelle sue pratiche operative (Arregle et al., 2007).

Le imprese familiari, secondo uno studio condotto da Dyer & Whetten (2006), dimostrano spesso una maggiore responsabilità sociale rispetto ad altre forme organizzative, poiché la famiglia considera la reputazione dell'impresa strettamente legata alla propria. Inoltre, i legami familiari condivisi, un nome di famiglia riconoscibile e una storia comune possono creare un senso di identità profondo e duraturo nell'impresa familiare, sostenendo nel tempo i valori e gli obiettivi aziendali (Zellweger et al., 2010).

Per comprendere meglio il legame unico tra individuo e impresa nel contesto del family business, sono stati introdotti nuovi concetti che incorporano la dimensione emotiva e l'impatto comportamentale dei membri della famiglia. La "proprietà emotiva" (Björnberg & Nicholson, 2012) si riferisce all'attaccamento e all'identificazione dei membri della famiglia con l'impresa, mentre il concetto di "socioemotional wealth" (Gomez-Mejia et al., 2007) evidenzia gli aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia. Questi concetti sottolineano l'importanza degli aspetti emotivi nell'impresa familiare e la necessità di considerarli nella gestione aziendale.

Inoltre, la creazione di capitale sociale all'interno dell'impresa familiare è un fenomeno cruciale che contribuisce alla sua stabilità e al suo successo nel lungo periodo. Il capitale sociale, definito come il goodwill generato dalle relazioni sociali all'interno e all'esterno dell'organizzazione, è una risorsa preziosa che deriva dalle relazioni di fiducia e cooperazione tra i membri della famiglia e gli altri stakeholder dell'impresa (Adler & Kwon, 2002; Arregle et al., 2007). Questo

capitale sociale favorisce la collaborazione e la condivisione di risorse, consentendo all'impresa familiare di ottenere un vantaggio competitivo unico nel mercato (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

1.4.2 Orientamento di lungo periodo

La famiglia ha la capacità di esercitare un'influenza significativa sulle risorse e sull'azienda (Arregle et al., 2007). Questo coinvolgimento è spesso associato all'adozione di una visione strategica a lungo termine (Zellweger, 2007), alla riduzione dei conflitti di agenzia e all'incorporazione di valori aziendali più elevati (Anderson & Reeb, 2003). Inoltre, la famiglia può guidare efficacemente nuove iniziative imprenditoriali (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Questi fattori combinati consentono alla famiglia di mantenere il controllo sull'azienda nel tempo, soprattutto quando le generazioni future dimostrano un forte impegno e una disponibilità nei confronti dell'impresa (Björnberg & Nicholson, 2012).

Le imprese familiari dimostrano un chiaro orientamento a lungo termine, evidenziato dal desiderio di trasmettere l'azienda alle generazioni future e dalla presenza di azionisti che forniscono un "capitale paziente" all'impresa (Zellweger, 2007). Questo impegno a mantenere l'azienda in famiglia per le generazioni future illustra un approccio strategico che va oltre il breve termine, enfatizzando la continuità e la stabilità nel tempo.

Le Breton-Miller e Miller (2006) individuano almeno quattro elementi distintivi delle imprese familiari che favoriscono un'impostazione a lungo termine: la continuità nel ruolo di amministratore delegato nel tempo, la considerazione delle future generazioni familiari, la discrezione nei processi decisionali e una minore asimmetria informativa derivante dalla profonda conoscenza del settore.

L'assegnazione dei ruoli e delle responsabilità all'interno della famiglia, specialmente attraverso la successione generazionale, costituisce una delle scelte più significative per l'impresa (Le Breton-Miller et al., 2004), poiché sancisce il mantenimento del controllo familiare sull'azienda nel tempo (Ward, 1987; Handler, 1994; Brockhaus, 2004).

La longevità delle imprese familiari spesso dipende dalla loro capacità di adattarsi e innovare attraverso le generazioni, sia esplorando nuovi mercati che rinvigorendo le operazioni esistenti.

Mentre i fondatori devono possedere competenze imprenditoriali per avviare l'azienda, le generazioni successive si concentrano sulla crescita e sul mantenimento del successo (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Per esaminare i fattori che contribuiscono alla longevità e al ruolo della famiglia, è emerso il concetto di imprenditorialità transgenerazionale, che descrive come la famiglia coltiva lo spirito imprenditoriale per creare valore per le generazioni future (Habbershon & Pistrui, 2002; Nordqvist & Zellweger, 2010).

La ricchezza transgenerazionale rappresenta il flusso continuo di ricchezza passata alle future generazioni della famiglia (Habbershon & Pistrui, 2002). Le imprese familiari mantengono il controllo tanto quanto l'influenza familiare sull'azienda è significativa, come indicato da Gomez-Mejia et al. (2007), che identificano il desiderio di continuità come una protezione della ricchezza socio-emotiva della famiglia.

1.4.3 Orientamento Familiare e Valori Non Economici nelle Imprese Familiari

La continuità e la solidità del legame tra famiglia e impresa sono aspetti fondamentali per comprendere la dinamica e la longevità delle imprese familiari. Questo legame è plasmato dal perseguimento di obiettivi a lungo termine che, come evidenziato in numerose ricerche accademiche, vanno al di là delle mere considerazioni economico-finanziarie e abbracciano anche dimensioni emotive e sociali (Habbershon et al., 2003; Astrachan & Jaskiewicz, 2008). La costruzione di una cultura condivisa tra i membri della famiglia è un fattore cruciale che favorisce l'identificazione dei soggetti con l'organizzazione stessa, alimentando un senso di appartenenza e di scopo condiviso (Astrachan et al., 2002).

La famiglia, attraverso i suoi valori, le sue aspirazioni e il suo coinvolgimento attivo nell'attività d'impresa, si impegna a mantenere un orientamento imprenditoriale che si estenda attraverso le generazioni, con l'obiettivo dichiarato di creare e consolidare un'eredità familiare che duri nel tempo (Chrisman et al., 2003). L'analisi di Chrisman, Chua, Pearson e Barnett (2012) fornisce una prospettiva teorica articolata su come il coinvolgimento della famiglia, l'aspirazione al controllo familiare transgenerazionale e il profondo impegno della famiglia interagiscano tra loro, plasmando gli obiettivi aziendali non solo in termini economici ma anche in termini di valori, attitudini e intenzioni della famiglia proprietaria.

Nelle imprese familiari, gli obiettivi non economici legati alla famiglia hanno un peso significativo, poiché spesso gli azionisti sono rappresentati da un'unica famiglia con obiettivi che spaziano oltre il mero profitto, come la conservazione dello status sociale o il mantenimento dell'armonia familiare (Chrisman, Chua, Pearson e Barnett, 2012). L'introduzione del concetto di socioemotional wealth nella letteratura mira a spiegare come le scelte e le decisioni aziendali siano influenzate dalla volontà di preservare aspetti non economici, a volte a scapito delle performance finanziarie (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2010).

La cultura d'impresa distintiva delle imprese familiari, che si manifesta attraverso valori unici e duraturi che permeano l'intera organizzazione, svolge un ruolo fondamentale nella differenziazione di queste aziende rispetto alle altre forme organizzative (Zahra et al., 2004). Questa cultura può essere considerata come una risorsa strategica preziosa, capace di fornire le basi per la creazione di un vantaggio competitivo difficile da replicare (Aronoff, 2004; Denison et al., 2004; Zahra et al., 2004; Hall & Nordqvist, 2008).

La cultura aziendale gioca un ruolo determinante nel determinare il successo dell'azienda nel lungo periodo, oltre la prima generazione di proprietari (Dyer, 1988). Inoltre, i valori delle persone chiave all'interno dell'organizzazione, spesso influenzati dalla figura del fondatore, costituiscono una parte essenziale della cultura aziendale (Klein et al., 2005). Le imprese familiari, sempre più consapevoli delle proprie responsabilità sociali e ambientali, stanno adottando con maggior frequenza strategie che rispettino l'ambiente e promuovano il benessere sociale, contribuendo così alla creazione di una società più sostenibile (Berrone et al., 2010).

1.4.4 Impatto della Famiglia sulle Performance Aziendali

Il quadro teorico che informa l'analisi delle performance delle imprese familiari si è arricchito nel tempo grazie all'incorporazione di diverse prospettive, tra cui la Resource-Based View (RBV), la teoria dell'agenzia e la stewardship theory (Passeri & Mazzi, 2012). Benché possano sembrare distinte, la ricerca suggerisce di considerarle in modo sinergico e multidimensionale (Le Breton-Miller et al., 2011), in quanto offrono un'analisi completa e sfaccettata delle molteplici variabili che influenzano le performance delle imprese familiari.

Esplorando ulteriormente i paradigmi teorici precedentemente menzionati, possiamo considerare la Resource-Based View (RBV) come un fondamento importante. Secondo questa prospettiva, le imprese possiedono risorse che possono fungere da fonte di vantaggio

competitivo e determinare performance superiori a lungo termine rispetto ai concorrenti (Barney, 1991). Nell'ambito delle imprese familiari, ciò implica concetti come il "familiness" e il capitale sociale (Habbershon & Williams, 1999; Adler & Kwon, 2002). Il concetto di "familiness" denota la combinazione unica di risorse familiari, relazioni e caratteristiche che conferiscono all'impresa familiare un vantaggio competitivo distintivo.

In alternativa, la prospettiva dell'agenzia esplora le dinamiche tra il proprietario e l'agente quando la gestione è separata dalla proprietà, mettendo in luce i costi associati alla supervisione e al controllo. Tuttavia, nelle imprese familiari, in cui spesso i membri della famiglia detengono sia la proprietà che svolgono ruoli gestionali, i costi di agenzia possono essere attenuati. Nonostante ciò, possono sorgere situazioni di conflitto, soprattutto quando i manager perseguono i propri interessi a scapito degli obiettivi aziendali (Chrisman et al., 2004).

D'altra parte, la teoria della *stewardship* propone che imprenditori e manager agiscano nell'interesse collettivo dell'azienda, contrapponendosi all'approccio basato sull'agenzia. Nelle imprese familiari, la *stewardship* emerge spesso grazie ai forti legami emotivi che legano la famiglia all'attività aziendale (Davis et al., 1997). Questo si traduce in comportamenti orientati al supporto dell'organizzazione e al benessere dell'impresa, elementi che possono favorire una gestione efficace e sostenibile nel lungo termine.

Le imprese familiari dimostrano varie forme di *stewardship*, che includono un'enfasi sulla continuità aziendale, lo sviluppo di relazioni fiduciarie con collaboratori e clienti, e il mantenimento di una solida cultura aziendale nel tempo (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Eddleston & Kellermanns, 2007).

L'approccio multidimensionale alla gestione delle imprese familiari sottolinea il profondo legame tra gli obiettivi familiari e quelli aziendali, riconoscendo un sistema di obiettivi sia economici che non economici, fondamentali per il benessere complessivo (Arregle et al., 2007). Questa prospettiva più ampia riconosce che le imprese familiari non si concentrano solo sul conseguimento di risultati puramente economico-finanziari, ma sono anche orientate verso obiettivi di natura sociale, relazionale e culturale, che contribuiscono alla loro resilienza e al successo nel lungo periodo.

Date le peculiarità delle imprese familiari, risulta opportuno spostare l'analisi delle performance non solo sulle metriche che misurano la ricchezza generata (come la massimizzazione del

profitto), ma anche su quelle che esprimono la creazione di valore in senso più ampio (Passeri & Mazzi, 2012). In questo contesto, sostituire l'obiettivo di wealth creation, troppo generico per le imprese familiari, con quello di value creation appare più adeguato, consentendo una valutazione più precisa del massimo valore generato dal sistema "impresa familiare".

Questa prospettiva suggerisce che le imprese familiari dovrebbero valutare la creazione di valore non solo in termini finanziari, ma anche in termini di contributi alla comunità, alle relazioni interne ed esterne, alla sostenibilità ambientale e alla continuità aziendale nel lungo periodo. Misurare le performance attraverso una lente più ampia, che include la value creation, può fornire una visione più completa e accurata dell'efficacia e della sostenibilità delle imprese familiari nel contesto economico e sociale in cui operano.

1.4.5 Conflitti e Tensioni nelle Imprese Familiari: Impatti sulle Performance Aziendali

Nelle imprese familiari possono emergere una vasta gamma di criticità che vanno oltre i tradizionali conflitti tra principale e agente. Queste aziende, caratterizzate da una sovrapposizione di interessi familiari e aziendali, rappresentano un terreno fertile per la nascita di tensioni, dovute a una serie complessa di dinamiche interne. Si considerino, ad esempio, le rivalità tra fratelli e sorelle, il desiderio dei figli di affermarsi in modo individuale rispetto ai genitori, i disaccordi coniugali, i conflitti di identità e la dispersione della proprietà tra i membri familiari (Eddleston & Kellermanns, 2007).

I conflitti all'interno delle imprese familiari possono derivare da diverse fonti, inclusi fenomeni come l'altruismo asimmetrico e il nepotismo (Schulze et al., 2001, 2003a, 2003b; Anderson & Reeb, 2003). Alcuni membri della famiglia possono beneficiare di favoritismi, non necessariamente basati sul merito, ma piuttosto sul legame di parentela, generando così tensioni interne. Inoltre, situazioni di conflitto di interesse all'interno della famiglia possono neutralizzare i benefici dell'altruismo, specialmente quando si tratta di membri coinvolti solo nella proprietà rispetto a quelli attivamente impegnati nella gestione (Anderson & Reeb, 2003). Inoltre, possono emergere ostilità e conflitti di interesse tra familiari e non familiari, nonché tra azionisti di maggioranza (la famiglia) e azionisti di minoranza (non familiari) (Chrisman et al., 2004; Villalonga & Amit, 2006). La successione, in particolare, può rappresentare un'altra fonte significativa di conflitto, soprattutto se determinata da preferenze familiari anziché dalla competenza (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Tuttavia, non tutte le imprese familiari sono afflitte da conflitti negativi, e alcune operano in armonia. Le aziende familiari che gestiscono efficacemente i conflitti sono in grado di garantire la continuità tra le generazioni future (Ibrahim et al., 2001), soprattutto quando le relazioni familiari sono basate sulla fiducia (Morris et al., 1997). Al contrario, la presenza di relazioni conflittuali può danneggiare le performance aziendali, generare squilibri e, se non gestite correttamente, danneggiare gravemente l'organizzazione (Eddleston & Kellermanns, 2007).

Un aspetto chiave che è stato oggetto di approfondimento nella letteratura sul family business è l'altruismo, inteso come comportamento volto a massimizzare il benessere di tutti i membri della famiglia impegnati nell'azienda (Schulze et al., 2001; Chrisman et al., 2005). Gli studi di Schulze et al. (2001, 2003a) dimostrano che, nelle imprese familiari, l'altruismo può creare problemi di agenzia, portando a decisioni irrazionali e comportamenti economicamente discutibili. Tuttavia, la ricerca di Eaton et al. (2002) suggerisce che, se l'altruismo è reciproco e simmetrico, può ridurre i problemi di agenzia tra proprietari e manager familiari.

Tuttavia, il nepotismo, che favorisce i membri della famiglia indipendentemente dalle loro capacità professionali, può portare a difficoltà aziendali, influenzando negativamente la percezione di equità tra i dipendenti e riducendo la motivazione all'interno dell'azienda (Eddleston & Kellermanns, 2007). È essenziale affrontare il nepotismo da una prospettiva multidisciplinare per comprendere appieno il suo impatto sulle imprese familiari (Vinton, 1998).

Inoltre, le relazioni familiari possono impedire all'azienda di sfruttare appieno il talento manageriale e di adottare strategie di corporate entrepreneurship, come l'innovazione e la conquista di nuovi mercati, a causa della resistenza al cambiamento e della paura di mettere a rischio la ricchezza socio-emotiva (Sharma et al., 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006). Queste dinamiche possono portare a una sorta di avversione al rischio, con conseguente adozione di strategie conservative che possono limitare la crescita e l'innovazione dell'azienda (Miller et al., 2008).

Infine, l'attenzione alla conservazione della ricchezza socio-emotiva può influenzare la propensione al rischio dell'azienda, poiché i proprietari tendono a bilanciare la ricerca del successo aziendale con la protezione dei legami familiari (Gomez-Mejia et al., 2007). La

gestione efficace di queste dinamiche è essenziale per il successo a lungo termine delle imprese familiari, poiché può influenzare sia le performance aziendali che il benessere familiare.

1.4.6 Proprietà Familiare e Governance

Nel vasto panorama delle imprese familiari, emerge con frequenza che la maggior parte di esse nel mondo è gestita e controllata direttamente dal fondatore o dalla famiglia stessa (Anderson & Reeb, 2003; Villalonga e Amit, 2006). Questa forma di controllo non solo plasma i valori, la visione e gli obiettivi aziendali, ma ha un impatto significativo anche sulle decisioni aziendali, grazie alla partecipazione attiva del proprietario (Sirmon & Hitt, 2003).

L'essere coinvolti nella proprietà e nella gestione può determinare gli obiettivi strategici da perseguire, le modalità di attuazione e lo sviluppo delle capacità organizzative. I gruppi familiari proprietari sviluppano un forte legame emotivo con l'azienda, spesso percependola non solo come un'entità economica, ma anche come una fonte di identità e orgoglio familiare. Inoltre, per molti di loro, l'azienda rappresenta un'eredità da preservare e trasmettere alle generazioni future, creando così un intreccio unico tra aspetti emotivi ed economici.

Il ruolo della famiglia nel controllo dell'azienda attraverso la sua proprietà è fondamentale per la creazione e la protezione della "ricchezza socio-emotiva", poiché offre alla famiglia la possibilità di perseguire i propri interessi tramite l'impresa (Zellweger et al., 2012).

Nei casi in cui vi è una forte concentrazione di proprietà all'interno delle imprese familiari, il potere decisionale tende a essere centralizzato tra pochi individui, spesso coincidenti con il principale azionista e l'amministratore delegato (Carney, 2005). Questa centralizzazione può comportare restrizioni nell'accesso ai finanziamenti esterni, causando una diminuzione del valore aziendale e rallentando la sua crescita.

Tuttavia, la concentrazione della proprietà può anche ridurre i problemi di agenzia che sorgono con una diffusione delle quote azionarie, benché sussista il rischio che la famiglia favorisca le proprie decisioni a scapito degli altri azionisti (Carney, 2005).

Determinare come la proprietà influenzi le performance aziendali rappresenta una sfida complessa, con varie evidenze empiriche che collegano la proprietà familiare a una migliore performance (Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006). Lo studio di Villalonga &

Amit (2006) ha evidenziato che il controllo familiare è correlato a performance aziendali superiori. Tuttavia, l'eccessivo utilizzo di meccanismi di controllo potrebbe avere un effetto negativo sulle performance, mentre la mancanza di essi, specialmente quando un membro della famiglia assume il ruolo di CEO, potrebbe portare a miglioramenti significativi nelle performance.

Un'indagine condotta da Anderson & Reeb (2003) su 403 società americane quotate nell'indice Standard & Poor's 500 ha mostrato che le imprese familiari hanno ottenuto risultati migliori rispetto a quelle non familiari, attribuendo ciò alla capacità degli azionisti di minoranza di monitorare e contenere potenziali problemi di agenzia. Questo fenomeno è particolarmente evidente nelle imprese giovani o quando il fondatore assume il ruolo di CEO, in quanto si ritiene che possa apportare le competenze chiave necessarie per lo sviluppo e la crescita dell'azienda.

Un elemento chiave da considerare è il concetto intrinseco di proprietà responsabile, che si basa sull'idea che un'azienda sia un'entità autonoma e sul principio fondamentale della *stewardship*, che implica il coinvolgimento della proprietà nel garantire la continuità aziendale per il bene di tutti coloro che hanno un interesse nell'impresa (Montemerlo, 2000).

All'interno del contesto aziendale, la proprietà porta avanti un interesse economico, mentre l'organo di controllo assume la responsabilità delle decisioni e la direzione coordina le azioni nell'interesse dell'azienda. Queste funzioni tendono a essere concentrate nelle prime fasi di sviluppo delle imprese familiari. Tuttavia, il progresso e la crescita possono richiedere una ridefinizione dell'organizzazione aziendale, con l'inserimento di manager esterni. Questo cambiamento potrebbe avere implicazioni complesse sulle dinamiche familiari, poiché l'aumento della compagine sociale può portare a una maggiore complessità nelle relazioni tra famiglia e impresa e nel sistema di governance.

Nelle imprese familiari, la governance non è sempre centralizzata in un singolo individuo, ma spesso è affidata a un gruppo di persone legate da legami familiari o parentali.

L'organizzazione familiare gioca un ruolo vitale nei processi decisionali aziendali, mentre la governance familiare, che comprende il sistema di organi e funzioni che controlla e dirige le imprese (Compagno, 2003), plasma le interazioni tra famiglia e impresa e le regole che le governano. Questo sistema di governance emerge come un determinante cruciale delle

performance aziendali e distingue le imprese familiari da altre forme organizzative (Chrisman, Chua, Litz, 2004; Anderson & Reeb, 2003).

Essa influisce sulla definizione delle procedure, dei processi e dei sistemi interni da parte dei manager, così come sulle relazioni dell'azienda con attori esterni come finanziatori e mercati dei capitali, fornitori e clienti (Carney, 2005).

Carney (2005) identifica tre caratteristiche peculiari della governance nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari: la parsimonia, il personalismo e il particolarismo. La parsimonia riflette la propensione delle imprese familiari a gestire con cautela e conservare le risorse, essendo di proprietà della famiglia. Il personalismo deriva dalla combinazione di proprietà e controllo mantenuti all'interno della famiglia o da parte del proprietario-manager. Il particolarismo si basa sulla discrezionalità con cui le imprese familiari prendono decisioni e sulla loro capacità di adottare criteri e obiettivi idiosincratici che si discostano dalla mera massimizzazione del profitto tipica di altre forme organizzative.

Nell'ambito delle imprese familiari, è fondamentale stabilire solide strutture di controllo e governance per garantire una crescita sostenibile nel lungo periodo. Un sistema di governance ben progettato, ispirato a principi fondamentali come la pianificazione delle relazioni tra famiglia e impresa, gioca un ruolo critico nel prevenire eventuali crisi e assicurare la continuità dell'azienda di famiglia nel tempo (Ward, 1987; Lansberg, 1988; Dunn, 1999). Questo coinvolge l'istituzione di accordi scritti tra i membri della famiglia proprietaria, noti come "patti" o "protocolli" di famiglia, e la designazione di organi incaricati delle decisioni e dei processi di governance (Montemerlo, 2000).

La struttura di governance non si limita agli "organi ufficiali" come l'assemblea degli azionisti, il presidente e il consiglio di amministrazione, ma include anche organi di governo specificamente familiari come il consiglio di famiglia. Quest'ultimo ha il compito di supportare il governo aziendale e di guidare la famiglia nel suo rapporto con l'azienda, contribuendo così a mantenere un equilibrio stabile tra gli interessi familiari e quelli aziendali.

Il ruolo del consiglio di amministrazione si articola principalmente in due dimensioni: supervisionare le attività dei dirigenti e procurare risorse e competenze per i dirigenti senior (Hillman & Dalziel, 2003). Tuttavia, nelle imprese familiari, i proprietari tendono spesso a esitare nel cedere il controllo del consiglio. Il consiglio di amministrazione, in molti casi, viene

utilizzato per assicurare il mercato esterno sulla solidità del sistema di governance esistente, ma questa pratica solleva ancora interrogativi aperti (Gomez-Meija, Cruz, Berrone, De Castro, 2011).

Un organo familiare cruciale nel facilitare il rapporto tra famiglia e impresa e nell'agevolare una transizione generazionale efficace è il consiglio di famiglia. Questo consiglio agisce come una piattaforma che consente a ciascun membro della famiglia di esprimere i propri valori, aspettative e di comprendere quelli degli altri, promuovendo così il dialogo, la coesione familiare e lo sviluppo delle competenze necessarie per gestire responsabilmente la proprietà. Spesso, il consiglio di famiglia redige un documento, noto come "patto di famiglia", che regola i rapporti tra famiglia e impresa e facilita la successione generazionale, imponendo ai membri della famiglia di riflettere attentamente sui loro ruoli e responsabilità all'interno dell'impresa.

La recente letteratura evidenzia sempre più la complessità delle imprese familiari, sottolineando la necessità di un approccio multi-dimensionale e multi-prospettico per comprenderle appieno. Questo riconoscimento deriva dalle diverse dinamiche familiari e aziendali, nonché dai comportamenti strategici unici che caratterizzano questo tipo di imprese.

Per ottenere una visione completa delle imprese familiari, è essenziale considerare non solo il conseguimento di risultati economici, ma anche la ricerca di legittimità sociale e la protezione della reputazione aziendale e familiare. Inoltre, sono cruciali la qualità delle relazioni con fornitori, clienti e altre parti interessate e il desiderio di contribuire allo sviluppo locale (Gubitta et al., 2013).

1.5 Successione e Continuità nelle Imprese Familiari: Processi, Sfide e Strategie

La successione nelle imprese familiari costituisce il passaggio della leadership dal fondatore a un successore, che può essere un membro della famiglia o un manager esterno. È un tema centrale nella ricerca sulle imprese familiari, poiché rappresenta un momento cruciale nella vita aziendale e una delle caratteristiche distintive di questo tipo di imprese rispetto ad altre. La successione è spesso vista come il cambiamento più significativo che le famiglie proprietarie o gestionali affrontano nell'ambito delle imprese familiari.

Coinvolge tutte le imprese, poiché la perdita della leadership originale richiede nuovi equilibri tra le persone coinvolte nella transizione, fondamentali per garantire la continuità e promuovere la crescita aziendale. Secondo Compagno (2003), il processo di successione rappresenta un momento chiave per rivedere e aggiornare efficacemente le strutture di governo dell'azienda. Questo processo può essere un'opportunità per le imprese familiari di avviare un processo di sviluppo, rinnovando la loro formula imprenditoriale o ridefinendo le basi del loro vantaggio competitivo.

Il passaggio del controllo aziendale, che avvenga all'interno della famiglia o coinvolga un successore esterno, crea una dinamica di agenzia tra chi cede il controllo (il principale) e il successore (l'agente), comportando costi che il principale deve sostenere per proteggersi da due forme principali di comportamento opportunistico: la selezione avversa, che si verifica prima del passaggio e coinvolge l'opportunismo nella scelta del successore, e l'azzardo morale, che si manifesta dopo il passaggio e riguarda l'opportunismo nel comportamento del successore (Jensen & Meckling, 1976).

Nel contesto delle imprese familiari, la sfida della selezione avversa emerge quando la famiglia sceglie un successore meno competente di quanto sperato, mentre l'azzardo morale si verifica quando il successore cambia atteggiamento o comportamento a scapito degli altri membri familiari (Sharma et al., 2001). Il principale ha due opzioni per garantire che l'agente agisca nel suo interesse: monitoraggio attivo o allineamento degli interessi con l'agente. Tuttavia, il monitoraggio può risultare costoso, e in una famiglia imprenditoriale il principale potrebbe essere riluttante a ritirarsi se questo richiede una supervisione continua del successore. In queste circostanze, il proprietario potrebbe considerare la vendita dell'impresa o la nomina di manager esterni. Tuttavia, queste opzioni potrebbero generare tensioni all'interno della famiglia e spingere il proprietario a rimandare il ritiro.

Dall'altra prospettiva, se gli interessi del principale e del successore sono allineati, l'incumbent sarà meno preoccupato per l'azzardo morale e più propenso a fidarsi del successore. Questa fiducia riduce la necessità di affrontare il problema della selezione avversa. Pertanto, se il principale ha fiducia nelle capacità e nelle intenzioni del successore, i costi di agenzia dovrebbero diminuire, aumentando così la propensione del proprietario a ritirarsi.

Tuttavia, nonostante la presunzione che nelle imprese familiari i costi di agenzia siano minimi grazie a un presunto allineamento di interessi, la letteratura suggerisce che ciò dipenda

dall'esistenza di un altruismo reciproco o da un comportamento di "stewardship" da parte dei manager (Chua et al., 2003; Davis et al., 1997). Allo stesso tempo, la ricerca di Schulze et al. (2001) mette in dubbio questa idea, suggerendo che l'altruismo potrebbe essere asimmetrico. Questo tipo di comportamento unilaterale da parte del principale potrebbe portare a problemi con i dipendenti familiari, come il "free riding" o una percezione distorta delle performance.

Il cambio generazionale porta inevitabilmente a una trasformazione nell'indirizzo fondamentale dell'impresa. A volte, la successione offre l'opportunità di ridefinire la posizione dell'azienda sul mercato, mentre altre volte apre nuove prospettive e obiettivi aziendali. In generale, comporta l'introduzione di innovazioni nell'eredità aziendale, anche solo per distinguere la gestione del nuovo leader da quella del predecessore. Questo passaggio genera anche un cambiamento irreversibile nel complesso sistema di relazioni professionali e familiari all'interno dell'azienda. (Gubitta, 2012).

Il passaggio della proprietà e del controllo rappresenta una tappa cruciale per le imprese familiari, specialmente in contesti come l'Italia, dove esse costituiscono un pilastro dell'economia.

La questione della successione si concentra principalmente sull'assicurare una leadership efficace nel tempo. Questa sfida è particolarmente complessa per le imprese familiari, soprattutto quelle di dimensioni più ridotte, le quali devono affrontare una serie di ostacoli unici. Le imprese familiari, soprattutto quelle di dimensioni più ridotte e non quotate in borsa, affrontano sfide uniche nel gestire la successione. A differenza delle aziende più grandi che possono attingere a un vasto pool di talenti professionali, queste imprese spesso si trovano a dover fare i conti con risorse umane limitate. Inoltre, la presenza di legami affettivi ed emotivi all'interno della famiglia può complicare ulteriormente il processo di successione. Ad esempio, le tensioni familiari come la rivalità tra fratelli o le incomprensioni tra generazioni possono emergere quando la sfera familiare si intreccia con quella lavorativa. Queste dinamiche possono talvolta portare le famiglie a evitare di affrontare il problema della successione.

Gli studi mettono in luce le sfide che le imprese familiari devono affrontare nel garantire una transizione di successo attraverso le generazioni. La ricerca suggerisce che solo una minoranza di queste imprese rimane sotto il controllo della famiglia fondatrice dopo la terza generazione (Corbetta, 1995). In particolare, si osserva che molte imprese familiari falliscono nella transizione verso la seconda generazione, con il rischio che il controllo vada perso poco dopo

il passaggio di potere (Ward, 1987). Spesso, il processo di successione segue un modello in cui la prima generazione crea l'azienda, la seconda la gestisce o la distrugge, mentre la terza si trova costretta a vendere ciò che resta o a ricominciare da zero. Questo declino, che si verifica entro le prime tre generazioni come indicato da Ward (1987), è considerato una sorta di trappola della sopravvivenza (Zellweger et al., 2011).

In molti casi, il fallimento tra la prima e la seconda generazione nelle imprese familiari è spesso attribuibile alla sfida complessa e altamente emotiva di gestire il trasferimento della proprietà e della gestione tra le generazioni (Ward, 1987; Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004; Lassini, 2005; Venter et al., 2005; DeTienne & Cardon, 2010; Collins, 2011).

Tuttavia, pianificare in anticipo il processo di successione può aumentare significativamente le probabilità di sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo. È fondamentale che coloro coinvolti nel processo siano in grado di distinguere tra decisioni che riguardano la famiglia e quelle che influenzano la sopravvivenza e la continuità dell'impresa. Questa distinzione consente di identificare quattro possibili approcci alla transizione, ognuno progettato per garantire la continuità dell'azienda (Pencarelli, 1993; Compagno, 1999, 2003): transizione familiare completa, transizione imprenditoriale, transizione proprietaria, e transizione completamente non familiare.

La trasmissione tradizionale all'interno della famiglia, conosciuta come "transizione familiare completa", è spesso considerata la soluzione ideale per la successione nelle imprese familiari. Tuttavia, non sempre è la soluzione ottimale o fattibile. Questo scenario si verifica quando sia la proprietà che il controllo dell'azienda rimangono all'interno della famiglia. In tali casi, possono sorgere varie problematiche legate alla successione, come una distribuzione eccessivamente frammentata della proprietà con una mancanza di leader capaci di guidare l'azienda, difficoltà nel processo decisionale, coinvolgimento inopportuno dei familiari nella gestione e conflitti tra gli eredi (Pencarelli, 1993).

Nel contesto della transizione familiare incompleta di tipo imprenditoriale, la famiglia mantiene il controllo della proprietà, ma affida la gestione dell'azienda a un terzo soggetto. Questa situazione può verificarsi quando mancano eredi idonei o capaci di assumere ruoli di leadership, o quando la famiglia preferisce affidare la gestione a professionisti esterni. D'altra parte, nella transizione di tipo proprietario incompleto, la famiglia continua a detenere il controllo imprenditoriale ma inizia a cedere parte della proprietà a investitori esterni. Questo approccio

consente un passaggio graduale di competenze manageriali alle persone a cui verrà affidata la guida dell'azienda in futuro.

Nel caso della transizione completamente non familiare, la proprietà e il controllo economico dell'azienda vengono trasferiti a soggetti esterni alla famiglia, separando così la gestione dell'impresa dal coinvolgimento familiare. In queste situazioni, gli imprenditori cedono la totalità o la maggioranza delle azioni a terzi e si ritirano dall'attività imprenditoriale e manageriale.

Questi diversi approcci alla successione evidenziano la necessità di adattare gli obiettivi strategici dell'azienda per rispondere alle sfide ambientali e garantire la sua continuità. I cambiamenti nell'ambiente esterno possono mettere a rischio la sopravvivenza dell'impresa e richiedere lo sviluppo di nuove strategie imprenditoriali per adattarsi ai nuovi contesti.

1.5.1 Il Ruolo Centrale della Famiglia

Le imprese familiari sono imprese governate e gestite dalla famiglia la cui aspirazione è il mantenimento e la preservazione dell'impresa per le future generazioni familiari (Chua et al. 1999). Tale desiderio rende le imprese familiari capaci di influenzare il comportamento e gli obiettivi dell'impresa.

La famiglia rappresenta il fulcro centrale dell'impresa familiare, permeando l'organizzazione con i suoi valori fondamentali, la sua cultura distintiva e le sue dinamiche relazionali peculiari. Secondo numerosi studiosi (Frank et al., 2016; Habbershon e Williams, 1999; Pearson et al., 2008; Dessì e Floris, 2017), l'influenza della famiglia non è limitata alla sfera personale, ma si estende profondamente all'azienda stessa, trasmettendo le fondamenta identitarie, i principi etici, la visione a lungo termine e le aspettative che guidano le decisioni e le azioni all'interno dell'impresa (Chrisman, Chua, e Steier, 2005; Handler, 1989; Whetten et al., 2013; Zellweger et al., 2010), generando processi decisionali, difficilmente rinvenibili in altre fattispecie di impresa (Frank et al., 2016). Questo legame familiare incide in modo significativo sulla cultura organizzativa, definendo modalità di gestione, propensione all'innovazione, ruoli di genere e strategie di sviluppo delle risorse umane.

In particolare, come indicato da Aldrich e Cliff (2003), si assiste a una sovrapposizione tra famiglia e imprenditorialità, dove la famiglia gioca un ruolo preminente nella definizione delle direzioni strategiche dell'impresa. Attraverso la prospettiva del "Family Embeddedness

Perspective", si riconosce un'interazione dinamica tra l'evoluzione della famiglia e il processo imprenditoriale, dove eventi e cambiamenti familiari influenzano direttamente la gestione e lo sviluppo aziendale.

Leaptrott (2005), inoltre, basandosi sulle teorie istituzionaliste, suggerisce che la tradizionale dicotomia tra logiche familiari e logiche aziendali stia progressivamente svanendo. Le relazioni positive all'interno della famiglia possono essere trasferite e amplificate all'interno dell'azienda, arricchendo l'identità e la coesione dei membri familiari coinvolti nell'attività imprenditoriale.

In questo contesto, König et al. (2013) identificano l'influenza della famiglia come una dimensione complessa e dinamica, modellata dall'interazione tra il sistema familiare e il sistema aziendale. Tale influenza si manifesta attraverso meccanismi formali e informali, che plasmano la cultura organizzativa, le politiche decisionali e le strategie di sviluppo.

Gli aspetti psicologici dei membri della famiglia, come sentimenti, coinvolgimento emotivo, lealtà e identificazione con l'azienda, sono stati ampiamente studiati (Arregle et al., 2007; Schulze et al., 2003; Sharma e Irving, 2005). Questi fattori contribuiscono a creare un legame profondo e duraturo tra la famiglia e l'impresa, caratterizzato da una prospettiva di lungo termine e da un impegno significativo per il successo dell'organizzazione (James, 1999; Le Breton-Miller e Miller, 2006).

E' possibile, quindi, sostenere che l'integrazione della famiglia all'interno dell'impresa familiare rappresenta un fattore chiave nella definizione dell'identità aziendale, nella formulazione delle strategie competitive e nel perseguimento degli obiettivi di lungo termine. Tale connessione stretta e sinergica tra famiglia e impresa è fondamentale per comprendere appieno le dinamiche e le peculiarità di questo tipo di organizzazione.

1.5.2 La scelta del successore

Il passaggio generazionale non risulta influente rispetto alle problematiche relative all'imprenditorialità. Questa, considerata quale fonte per la crescita e il continuo miglioramento dell'impresa familiare e relativa all'abilità di quest'ultima di implementare strategie di rinnovamento, creare nuove organizzazioni e promuovere innovazione (Sharma & Chrisman, 1999), appare profondamente influenzata dalle motivazioni idiosincratiche (Chua et al., 1999) e dagli specifici attributi provenienti dalla proprietà, dal management e dal coinvolgimento

della famiglia (Cruz & Nordqvist, 2012; Zahra, 2005). Risulta evidente, pertanto, che l'imprenditorialità rappresenta un aspetto critico per la crescita e la sopravvivenza dell'impresa familiare (Salvato, 2004), in quanto tiene in considerazione una pluralità di aspetti, i principali dei quali sono costituiti dall'innovazione e dalla ricerca di nuovi mercati (Zahra et al., 2000).

Pertanto, la selezione del successore in un'impresa familiare non è affatto un processo neutro; al contrario, rappresenta un momento cruciale che richiede attenta ponderazione e analisi preventiva, come dimostrano diversi studi (Ferris et al., 2015; Gómez-Mejía et al., 2011; Calabrò et al., 2018; Zhang & Qu, 2016). In particolare, si dovrebbe prestare una particolare attenzione agli aspetti emotivi e spesso traumatici associati alla selezione del nuovo leader (Miller et al., 2013), poiché questi hanno un impatto significativo sulla preservazione sia della redditività economica che del patrimonio socio-emotivo dell'azienda (Berrone et al., 2010).

Tale circostanza tende a complicarsi ulteriormente se si pensa che in molte imprese familiari vige ancora la “regola della primogenitura”, ossia dell'attribuzione del potere ai figli in relazione all'ordine di nascita degli stessi (Bloom & Van Reenen, 2007), con un occhio di riguardo nei confronti del primogenito, il quale garantirebbe la perpetuazione della natura dinastica dell'impresa. Alcune ricerche (Nicholson, 2008a, 2008b; Sulloway, 2001) hanno evidenziato che l'ordine di nascita dei figli e il conseguente passaggio di proprietà con l'attribuzione di diversi ruoli di potere influenzano le performance dell'impresa familiare.

Il rispetto per la regola della primogenitura può contribuire a mantenere intatti i percorsi tracciati in passato, mentre l'abbandono di tale regola potrebbe favorire il cambiamento e la discontinuità, incoraggiando una maggiore accettazione delle novità. In altre parole, scegliere il successore in base alle proprie competenze e capacità personali potrebbe migliorare le performance innovative e imprenditoriali dell'impresa familiare, riducendo al contempo le problematiche associate al nepotismo (Jaskiewicz et al., 2013).

Questa scelta, sebbene comporti rischi e possa mettere a repentaglio l'unità e l'armonia familiare, potrebbe allo stesso tempo potenziare le capacità imprenditoriali dell'impresa familiare e garantirle successo e longevità.

Si può, quindi, affermare che la selezione del successore dovrebbe essere libera da pregiudizi legati all'ordine di nascita e al genere, concentrandosi esclusivamente sulla valorizzazione delle competenze personali del futuro leader (Minichilli et al., 2014), il quale deve possedere le

capacità manageriali necessarie per far progredire e prosperare l'impresa di famiglia nel tempo (Calabrò et al., 2018).

1.5.3 La successione in un'ottica di processo

Il processo di transizione generazionale nelle imprese familiari è un momento cruciale che coinvolge diversi attori e si sviluppa attraverso una serie di fasi distinte. Spesso, non è sufficiente concepire la successione come un evento isolato, ma piuttosto come un processo lungo e complesso che richiede una pianificazione accurata e una gestione attenta nel tempo.

Secondo diversi autori, tra cui Churchill e Hatten (1997), Handler (1990), e Vancil (1987), è fondamentale considerare la successione come un processo pianificato, anziché come un singolo evento. Questo processo può durare molti anni e coinvolgere diverse fasi, dall'inclusione informale dei figli nell'azienda fino al loro ingresso ufficiale come titolari. Durante questo periodo, le due generazioni possono convivere e collaborare, consentendo un trasferimento graduale di conoscenze, competenze e responsabilità.

L'importanza della pianificazione e della gestione del processo di successione è evidenziata anche da Jacobs (2006), e Umans et al. (2018), che sottolineano la necessità di adottare un approccio olistico e a lungo termine per garantire una transizione generazionale efficace e senza intoppi.

Secondo Longenecker e Schoen (1978), il processo di successione può essere suddiviso in sette fasi distinte, ciascuna con le proprie caratteristiche e sfide uniche. Queste fasi includono il periodo precedente all'avvio dell'attività, la fase introduttiva, la fase introduttiva-funzionale, la fase funzionale, la fase funzionale avanzata, la fase iniziale della successione e infine la fase matura della successione. Le prime tre fasi si concentrano sulla preparazione e sull'inclusione graduale del successore nell'azienda, mentre le successive coinvolgono un maggiore impegno e coinvolgimento del successore nelle operazioni quotidiane dell'azienda.

Le fasi del processo di successione delineate da Longenecker e Schoen (1978) offrono una visione dettagliata del percorso che il successore attraversa prima di assumere ruoli di leadership definitivi nell'impresa familiare. Queste fasi riflettono una progressione graduale, dalla familiarizzazione iniziale con l'azienda fino al pieno coinvolgimento e alla leadership effettiva. Ecco una breve panoramica di ciascuna fase:

1. Pre-business stage: Durante questa fase, il successore è esposto all'azienda in modo informale, attraverso visite e contatti occasionali con i membri della famiglia o con i dipendenti dell'impresa. È una fase di consapevolezza passiva dei dettagli organizzativi dell'azienda.
2. Introductory stage: Qui il successore viene introdotto in modo più formale al mondo dell'impresa familiare, acquisendo familiarità con il suo linguaggio, la sua cultura e le sue dinamiche. Tuttavia, il coinvolgimento diretto nell'azienda è ancora limitato.
3. Introductory-functional stage: In questa fase, il successore inizia a lavorare part-time nell'impresa familiare, mantenendo un altro impiego a tempo pieno al di fuori dell'azienda. Questo periodo comporta la necessità di bilanciare lavoro e formazione.
4. Functional stage: Qui il successore si unisce a tempo pieno all'azienda familiare, assumendo ruoli operativi e partecipando attivamente alle attività quotidiane dell'impresa.
5. Advanced functional stage: Il successore inizia a occupare posizioni manageriali più elevate, assumendo responsabilità decisionali sempre più importanti e contribuendo allo sviluppo strategico dell'azienda.
6. Early succession stage: Durante questa fase, il successore comincia a emergere come una figura di leadership chiave, assumendo ruoli di responsabilità più elevati all'interno dell'azienda.
7. Mature succession stage: Infine, il successore assume la presidenza dell'azienda e diventa il principale leader dell'organizzazione, completando così il processo di successione.

Handler (1994) descrive il processo di successione come un'evoluzione dinamica dei ruoli all'interno dell'impresa familiare, in cui il fondatore e la generazione successiva si adattano reciprocamente durante il passaggio di potere. L'autore evidenzia che il fondatore tende a ridurre gradualmente il proprio coinvolgimento, trasferendo esperienza, autorità e decisioni alla nuova generazione. Questo processo comporta diverse fasi di transizione per entrambi. Inizialmente, il fondatore è l'unico membro coinvolto attivamente nell'azienda, successivamente assume un ruolo predominante con un potere significativo sugli altri membri della famiglia e sulle decisioni aziendali. Con il tempo, il fondatore comincia a delegare

responsabilità e autorità ad altri membri della famiglia o a manager esterni, diventando più un supervisore che un operatore diretto. Infine, si ritira progressivamente dall'azienda, assumendo un ruolo consultivo e offrendo consigli occasionali.

Per quanto riguarda la generazione entrante, all'inizio può non avere un ruolo definito o non essere coinvolta attivamente nell'impresa. Successivamente, assume ruoli di supporto e assistenza all'interno dell'azienda, per poi crescere professionalmente fino a gestire e supervisionare attivamente le attività aziendali. Infine, diventa il principale leader e decision-maker dell'azienda.

Handler nota che i fondatori tendono ad aggrapparsi al controllo dell'azienda, spesso rimanendo nel ruolo di monarch e facendo fatica a cedere il potere. Di conseguenza, molti successori non riescono a superare il ruolo di helper o monarch, poiché i genitori non sono in grado di delegare completamente il potere e l'autorità.

Agli elementi di natura tangibile si affiancano quelli di natura psicologica (Dyer Jr, 1992; Handler e Kram, 1988; Levinson, 1989; Singer, 2005), che considerano le aspettative e le sfide che la generazione in uscita affronta nel momento di cedere il testimone aziendale alla successiva. Quest'ultima deve dimostrare di possedere le competenze e le capacità necessarie per guidare l'azienda familiare.

Questo processo è spesso caratterizzato da conflitti. Infatti, le due generazioni coinvolte si trovano frequentemente ad affrontare divergenze e momenti di accordo simultaneamente (Tagiuri e Davis, 1996), e trascorrono un periodo di convivenza più o meno prolungato. Questa fase è fondamentale perché consente alla generazione uscente di individuare il suo successore in base alle competenze e alla formazione acquisite (Ward, 1990), mentre la generazione entrante deve prepararsi adeguatamente per evitare sorprese e garantire una transizione fluida, senza traumi e cambiamenti improvvisi.

Come si evince, l'aspetto emotivo emerge come il fattore più rilevante, dal momento che una gestione non ottimale potrebbe compromettere il successo della transizione generazionale e, persino, mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa dell'azienda. Per questo motivo, diventa cruciale pianificare attentamente la successione, adottando un approccio che preveda un periodo prolungato di adattamento e cambiamento all'interno dell'impresa, fino alla sua completa trasformazione. Purtroppo, molti imprenditori sottovalutano l'importanza di questa

pianificazione, procrastinando decisioni cruciali e generando tensioni e conflitti tra i potenziali successori. Tale atteggiamento non solo mina la stabilità aziendale, ma compromette anche la continuità familiare.

Corbetta (1995) caratterizza il passaggio generazionale come un processo che si traduce in un nuovo assetto proprietario dell'azienda, delegando ai successori responsabilità manageriali e imprenditoriali.

Le Breton-Miller et al. (2004) concepiscono la successione come un processo dinamico a lungo termine che richiede adattabilità per comprendere e gestire il trasferimento di leadership e proprietà nell'azienda.

Lo studio condotto da Ibrahim et al. (2001) mette in luce l'importanza della successione nelle grandi imprese familiari, analizzando specificamente il caso di una grande impresa canadese. Gli autori sottolineano che la successione non dovrebbe essere considerata come un evento scatenante dalla morte improvvisa del fondatore, ma piuttosto come un processo che richiede una pianificazione attenta e precoce nella vita degli eredi. Questo approccio, come già evidenziato da Ward (1987), consente alle imprese familiari di mitigare conflitti e confusione che potrebbero insorgere con la scomparsa improvvisa del fondatore.

1.5.4 Il Ruolo della Dimensione Individuale nel Passaggio Generazionale

Secondo Sharma e Chrisman (1999), i membri della famiglia costituiscono la spina dorsale dell'impresa familiare in termini di imprenditorialità, poiché promuovono iniziative di rinnovamento, innovazione e creazione di nuove entità. Il livello individuale, quindi, rappresenta il fulcro dell'azienda e può essere riassunto nell'abilità personale dei membri della famiglia proprietaria di generare nuove idee, adottare comportamenti proattivi, mostrare apertura verso l'innovazione e accettare il rischio (Joardar & Wu, 2011; Kuivalainen et al., 2007; Wong et al., 2008).

La rilevanza di questi aspetti è stata evidenziata in studi precedenti che hanno descritto le imprese familiari come il risultato dell'interazione continua tra tre sistemi: famiglia, impresa e management (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003). Le ricerche hanno dimostrato che la dimensione individuale richiede un'analisi approfondita in quanto influisce su ciascuno dei tre sistemi menzionati e, contemporaneamente, incide sulle performance (Chrisman, Chua, & Litz, 2003; Marchisio et al., 2010; Pearson et al., 2008).

Inoltre, la sinergia tra i membri della famiglia, il loro linguaggio comune e la visione condivisa contribuiscono a garantire che ciascun membro conosca in anticipo i comportamenti e le percezioni degli altri, consentendo loro di agire liberamente per raggiungere gli obiettivi definiti (Lumpkin et al., 2008), anticipando così le decisioni possibili e i relativi effetti.

Tagiuri e Davis (1996) evidenziano che la percezione dei membri della famiglia è essenziale per sostenere l'impresa familiare, definirne le strategie e supportarla nel processo imprenditoriale, poiché ognuno di loro percepisce la realtà aziendale in modo diverso, il che influisce sulle intenzioni e sui risultati delle azioni. Questa diversità di visione è influenzata dagli stimoli provenienti dall'ambiente interno ed esterno, che agiscono come filtri nel processo decisionale (Behrens & Patzelt, 2016) e nell'attuazione delle strategie.

Infine, la dimensione individuale determina anche il successo della transizione generazionale, che rappresenta la fase più delicata dell'intero ciclo di vita dell'impresa familiare (Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1990; Le Breton-Miller et al., 2004). Le modalità attraverso cui gli individui e le loro personalità influenzano la successione sono cruciali per la sopravvivenza e la proattività dell'azienda (Cabrera-Suárez, 2005; Daspit et al., 2016; Handler, 1994; Marler et al., 2017).

È evidente che il livello individuale è quello che, probabilmente, ha il maggiore impatto sull'essere e sul divenire dell'impresa familiare, poiché i membri della famiglia sono i principali decisori che, legati all'azienda da un profondo sentimento di possesso, la percepiscono come una propria estensione e come il luogo in cui si sentono "a casa" (Belk, 1988; Brown et al., 2014; Furby, 1978). I familiari proprietari, infatti, manifestano forti sentimenti di proprietà psicologica che, indirizzati verso la loro impresa di famiglia, influenzano gli investimenti e gli sforzi emotivi che ciascuno di essi dedica alla sopravvivenza nel tempo dell'azienda (Brown et al., 2004).

Le caratteristiche individuali del fondatore-proprietario e del successore influenzano il passaggio generazionale Marler et al. (2017) sostengono che gli effetti della successione dipendono dagli aspetti derivanti dalla dimensione individuale del titolare e del successore, ossia alle caratteristiche personali dei membri della famiglia.

Nello specifico, da un lato si trova il senior, ossia colui che è chiamato ad individuare il successore, valutarne le competenze e le conoscenze e comprendere il carisma che lo stesso

possiede per esercitare la necessaria leadership. Dall'altro lato c'è il junior, ossia colui che dovrà acquisire la titolarità per poter esercitare la propria leadership, dimostrando di esserne all'altezza. È evidente che ciò che emerge è un'analisi accurata della personalità del successore, la cui caratteristica fondamentale risulta essere la proattività. Essere proattivi significa accettare le sfide, cogliere l'essenza del cambiamento organizzativo, mettersi in gioco, innovare e rinnovare. La personalità proattiva è, cioè, alla base di un efficace passaggio generazionale.

I soggetti che possiedono una siffatta personalità sono chiamati "proattivi", mentre gli altri sono identificabili come "passivi" (Marler et al., 2017). I proattivi ricercano, individuano e selezionano le opportunità, dimostrano spirito di iniziativa, perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi, pensano fuori dagli schemi comuni, sono orientati all'apprendimento continuo e affrontano il rischio. I passivi generalmente denotano un irrilevante spirito di iniziativa, possiedono difficoltà nell'individuazione e sfruttamento delle opportunità e dimostrano di prediligere la routine in luogo dei cambiamenti. Questa differenza nei tratti individuali delle due categorie di soggetti influenza notevolmente il passaggio generazionale e la modalità attraverso la quale il precedente proprietario intende gestirlo. Quest'ultimo, infatti, ha la facoltà di definirne il trend, modellando il processo di transizione e decidendo quando attivarlo, bloccarlo, ritardarlo e ostacolarlo. Si evince chiaramente che le personalità delle due generazioni a confronto sono fondamentali affinché ci sia un adeguamento ai nuovi ruoli derivanti dalla successione.

In relazione alla predisposizione o alla resistenza del titolare nei confronti del passaggio generazionale e alle caratteristiche delle due personalità, è possibile individuare alcune macro categorie che definiscono il successo o l'insuccesso della transizione dei ruoli.

Se il predecessore è pronto per il processo successorio nei quattro casi si verificano i seguenti effetti:

Proprietario proattivo/successore proattivo

La transizione di ruolo si rileva più semplice e fisiologica in quanto entrambi sono responsabili e accettano il cambiamento. Si registra infatti una congruenza tra gli obiettivi ed entrambi i soggetti sono cooperativi e propensi alla modifica dei propri ruoli.

Proprietario proattivo/successore passivo

La transizione di ruolo si rileva meno efficace. Il predecessore, disposto a trasferire la proprietà e la direzione dell'impresa, si aspetta spirito di iniziativa e intraprendenza da parte del

successore, ma questo non la possiede. Questa circostanza conduce al conflitto e stimola il proprietario a non abbandonare l'impresa e a continuare nell'esercizio del controllo.

Proprietario passivo/successore proattivo

La transizione di ruolo è efficace in quanto il titolare è disposto a lasciare l'impresa nelle mani del successore motivato e orientato al futuro. Benché non vi sia allineamento di obiettivi, la successione è efficace grazie allo spirito di iniziativa del successore e al suo elevato entusiasmo.

Proprietario passivo/successore passivo

La transizione di ruolo è efficace perché il titolare vede il mantenimento delle prassi consolidate, come una garanzia che l'impresa resti in famiglia. Nessuno dei due è interessato ad apportare grandi cambiamenti e questo consente anche un allineamento di obiettivi e ambizioni.

Se il predecessore non risulta pronto per il processo successorio, la transizione generazionale non avrà mai un processo fisiologico e potrebbero verificarsi i seguenti effetti:

Proprietario proattivo/successore proattivo

La transizione di ruolo non è efficace in quanto il titolare, spaventato dal passaggio generazionale, fa emergere gli aspetti maggiormente negativi della personalità proattiva, ossia il narcisismo, l'egocentrismo e la convinzione di essere gli unici depositari del sapere. Questo scatena conflitti con il successore che, invece, è desideroso di poter apportare il cambiamento e imprimere la sua impronta sull'impresa di famiglia.

Proprietario proattivo/successore passivo

La transizione di ruolo non è efficace in quanto, mentre il titolare attende che il successore dimostri spirito di iniziativa, quest'ultimo prosegue le prassi consolidate, atteggiamento che potrebbe denotare momentanea incapacità nell'esercizio della leadership. Nessuno dei due lascia la propria posizione.

Proprietario passivo/successore proattivo

La transizione di ruolo non è efficace. Il titolare, ostile al cambiamento, fa di tutto per osteggiare il successore proattivo e non accetta le sue idee e le sue proposte. Dall'altro lato, il successore è impaziente e questo continuo blocco alle sue azioni genera in lui frustrazione.

Proprietario passivo/successore passivo

La transizione di ruolo non è efficace in quanto entrambi perpetuano inesorabilmente le prassi consolidate, non inseriscono modifiche, non sono interessati al cambiamento e, conseguentemente, nessuno assume l'iniziativa di attivare il passaggio generazionale.

La proattività, come si denota da quanto brevemente delineato, risulta un'importante componente individuale in grado di influenzare l'efficacia del processo di successione e l'orientamento imprenditoriale dell'entità. Come già detto, infatti, il trasferimento della leadership rappresenta un momento importante per rinforzare l'imprenditorialità dell'impresa familiare perché rappresentando intrinsecamente un cambiamento, può consentire il rinnovamento dell'impresa e la creazione di idee e entità nuove, grazie all'apertura all'innovatività, all'investimento in attività ad elevato rischio e alla ricerca di nuovi mercati al di là di quelli già presidiati. In altri termini, la proattività rappresenta la spinta affinché il passaggio successorio possa divenire momento di svolta e, trattandosi di una caratteristica della personalità, sottolinea la rilevanza della dimensione individuale e la sua influenza sull'orientamento imprenditoriale.

1.5.5 Sfide Emotive nella Successione Generazionale nelle Imprese Familiari

Tra le sfide principali del processo generazionale, alcune derivano direttamente dalla sfera emotiva della generazione che attualmente gestisce l'impresa. Questa generazione, spesso per paura, tende a non distaccarsi dall'azienda poiché la associa al proprio invecchiamento e, di conseguenza, alla fine della propria esistenza (Corbetta, 2011).

La propensione imprenditoriale del fondatore può entrare in conflitto con il desiderio di preservare la dotazione di valore emotivo societario (SEW, dall'inglese "Socioemotional Wealth") (Gomez-Mejía et al., 2007). I fondatori delle imprese familiari potrebbero quindi esitare nell'adottare attività imprenditoriali incerte, come l'innovazione e l'espansione internazionale, per paura di perdere il controllo sulla loro azienda e compromettere così il valore emotivo ad essa associato. L'attaccamento emotivo alla famiglia, il senso di eredità, l'immagine familiare, il legame emotivo e la coesione sociale possono variare significativamente da una generazione all'altra (Gomez-Mejía et al., 2011). Nelle generazioni successive, l'attaccamento emotivo e l'identificazione con l'impresa tendono a diminuire, specialmente quando emergono nuovi rami familiari (Sciascia et al., 2014).

Di conseguenza, è probabile che la generazione dei fondatori sia più incline a proteggere il valore emotivo societario rispetto a quelle successive, poiché l'importanza attribuita a questo valore tende a diminuire nelle generazioni successive (Fang et al., 2018; Gomez-Mejía et al., 2010). Ne consegue che le decisioni strategiche nelle imprese familiari gestite dalle generazioni successive sono più suscettibili all'influenza di considerazioni economiche (Gomez-Mejía e Sciascia et al., 2014). Il minore peso attribuito al valore emotivo societario può spingere i membri delle generazioni successive a intraprendere strategie più complesse e rischiose, con possibili impatti positivi sul rapporto tra innovazione e internazionalizzazione.

La fase generazionale, che si riferisce alla generazione che controlla e gestisce l'impresa (Diéguez-Soto et al., 2022), rappresenta una fonte significativa di diversità nel processo decisionale riguardante l'innovazione nelle imprese familiari (Eddleston et al., 2019). Mentre le imprese familiari nella prima fase generazionale sono guidate dal fondatore, quelle nelle fasi successive sono gestite dalle generazioni successive, le quali solitamente adottano uno stile di leadership più professionale e meno "paternalistico" (Alayo et al., 2022). Gli obiettivi relativi al vantaggio competitivo familiare (SEW) assumono un significato diverso a seconda della generazione responsabile dell'impresa (Stockmans et al., 2010), e questo significato varia nelle diverse fasi generazionali (Fang et al., 2018). In particolare, la conservazione del SEW è generalmente più prioritaria per le imprese familiari nelle prime fasi generazionali, poiché i fondatori di tali imprese tendono ad essere fortemente legati personalmente, identificati con l'impresa e impegnati in essa (Fang et al., 2018; Le Breton-Miller & Miller, 2013). Di conseguenza, ci si aspetta che le imprese familiari affrontino la relazione tra la portata della collaborazione nella ricerca e sviluppo e l'efficacia dell'innovazione in modo differenziato a seconda della loro fase generazionale.

Inoltre, è plausibile che le imprese familiari durante la fase iniziale del ciclo generazionale manifestino un forte legame con l'azienda (Sciascia et al., 2014). Di conseguenza, i fondatori di tali imprese evitano situazioni in cui terzi potrebbero assumere il controllo dei processi innovativi, poiché questo potrebbe comportare la perdita dell'associazione del loro cognome con i prodotti aziendali (Kotlar et al., 2013). Inoltre, è previsto che l'attaccamento emotivo intenso dei fondatori si traduca in una minore propensione a collaborare con partner esterni (Muñoz-Bullón et al., 2018), riducendo così il desiderio di intraprendere accordi di ricerca e sviluppo congiunti.

Al contrario, nelle fasi successive del ciclo generazionale, è probabile che l'identificazione e l'attaccamento emotivo dei discendenti dell'impresa familiare diminuiscano (Le Breton-Miller & Miller, 2013). Le divergenze nei bisogni, negli obiettivi e negli impegni dei membri della famiglia provenienti da rami familiari diversi aumentano il rischio di conflitti e nepotismo (Kellermanns et al., 2012), richiedendo pertanto l'implementazione di meccanismi di governance e sistemi di controllo più formali (Voordeckers et al., 2007). Questi strumenti sono essenziali per gestire efficacemente la collaborazione estesa nella ricerca e sviluppo, facilitando così una maggiore efficienza nell'innovazione.

Di conseguenza, si può argomentare che durante la fase iniziale del ciclo generazionale, le imprese familiari tendono a preservare il loro patrimonio familiare e ad evitare strategie di innovazione complesse e incerte, influenzando negativamente la relazione tra la collaborazione nella ricerca e sviluppo e l'efficienza nell'innovazione.

Questa prospettiva non è condivisa da tutti gli studiosi, poiché una parte della letteratura sostiene un punto di vista opposto.

Secondo Weiblen e Chesbrough, i fondatori sono caratterizzati dalla volontà di assumersi rischi e dalla capacità di promuovere le proprie idee, aspetti che rappresentano la base per un successo aziendale a lungo termine quando l'azienda viene trasmessa alle generazioni successive. La prima generazione, ossia quella dei fondatori, grazie alla sua propensione al rischio, è solita aprire nuovi mercati, introdurre processi tecnologici innovativi e costituire le fondamenta strutturali dell'azienda. Tuttavia, secondo gli studi (Decker & Günter, 2017), il numero delle innovazioni introdotte tende a diminuire già con il passaggio alla seconda generazione.

Questo declino nell'innovazione può essere attribuito a diversi fattori (Beck et al., 2011). Innanzitutto, la generazione dei fondatori potrebbe non essere adeguatamente preparata per il processo di successione alla seconda generazione. Sebbene l'azienda venga ceduta, potrebbe mancare la competenza e l'esperienza necessaria per continuare l'innovazione. In secondo luogo, potrebbe verificarsi un cambio di strategia, accompagnato da una diversa attitudine del nuovo proprietario verso il rischio e gli investimenti in progetti innovativi. La seconda generazione tende a focalizzarsi maggiormente sulla preservazione dell'azienda e sul suo trasferimento successivo (Werner et al., 2013).

Una strategia conservativa potrebbe essere adottata per proteggere i valori dell'azienda, ma ciò non dovrebbe impedire la crescita. Altri motivi potrebbero includere il disinteresse nel gestire un'impresa familiare in un settore specifico o la preferenza per investire in hobby personali piuttosto che negli interessi dell'azienda (Chrisman & Patel, 2011; Muñoz-Bullón & Sanchez-Bueno, 2011). Nonostante il declino delle innovazioni nella seconda generazione rispetto alla prima, le imprese familiari sembrano essere comunque più attive delle imprese non familiari grazie alla loro posizione consolidata (Werner et al., 2013).

Con il passaggio generazionale e l'ingresso di nuovi membri della famiglia nell'azienda, la cooperazione diventa più complessa e, contemporaneamente, il potenziale innovativo tende a diminuire ulteriormente, specialmente a partire dalla terza generazione (Werner et al., 2013). Beck et al. (2011) e Werner et al. (2013) ipotizzano che la propensione all'innovazione sia più alta nella generazione dei fondatori e tenda a diminuire con le generazioni successive.

Tuttavia, le generazioni successive tendono ad avere un livello di istruzione più elevato rispetto ai loro predecessori, il che può portare a un maggiore grado di innovatività (Nuñez-Cacho & Lorenzo, 2020). Inoltre, grazie a investimenti a lungo termine in ricerca e sviluppo e a relazioni strategiche consolidate nel tempo con i partner, le aziende possono ottenere risultati migliori e mantenere la propria presenza sul mercato per molte generazioni (Werner et al., 2013).

1.5.6 Gli elementi che caratterizzano una successione efficace

Nella ricerca accademica, ci sono varie definizioni e aspetti che contribuiscono a delineare cosa rende una successione efficace.

Piantoni (1990) esamina i fattori chiave relativi all'azienda che contribuiscono a dare un'impronta unica a ciascun processo di successione. Identifica elementi cruciali come le caratteristiche specifiche del settore in cui opera l'azienda, il contesto territoriale e culturale in cui è inserita, il livello di autonomia aziendale e le dimensioni dell'impresa stessa. Similmente, Corbetta (2010) evidenzia che le dimensioni e le peculiarità del settore influenzano significativamente il passaggio generazionale all'interno delle imprese.

Le Breton-Miller (2004) identificano le definizioni più comuni di successione che si concentrano sul successo misurato attraverso diversi indicatori, come il miglioramento delle

performance aziendali nel tempo, la continuità dell'impresa nel mercato e la soddisfazione degli stakeholder coinvolti.

Morris et al. (1997), invece, evidenziano che il successo nella gestione della successione in un'impresa familiare può essere valutato attraverso due dimensioni interconnesse. La prima dimensione è legata a criteri soggettivi e personali, concentrandosi sulla soddisfazione dei membri della famiglia riguardo al processo di successione e alla selezione del nuovo leader. La seconda dimensione, invece, si basa su criteri oggettivi, valutando l'impatto del cambio del top manager sulle performance aziendali nel tempo.

Secondo Venter et al. (2005), il successo del processo di successione va valutato considerando tutti gli attori coinvolti. Affinché la successione sia considerata positiva, è necessario che tutti i diversi stakeholder coinvolti siano soddisfatti e che il successore dimostri l'abilità di garantire all'impresa stabilità finanziaria e continuità nel periodo successivo alla transizione.

Per garantire un passaggio generazionale efficace, è cruciale che la generazione in uscita e quella entrante si impegnino in un'evoluzione dei loro ruoli. I membri più anziani della famiglia dovrebbero fornire supporto alla nuova generazione senza prendere il controllo delle decisioni aziendali. Questo momento è di particolare importanza poiché può determinare vari esiti: un passaggio generazionale incompleto, noto come "ombra del fondatore" (Harvey e Evans, 1995); un passaggio generazionale sbagliato in cui il successore manca delle competenze necessarie, spesso a causa di pratiche di nepotismo (Bozer et al., 2017; Lee et al., 2003), mettendo a rischio l'impresa; un passaggio generazionale corretto, in cui il successore è adeguato e porta vantaggi all'azienda, aprendo la strada a una nuova fase di sviluppo, anche in termini di innovazione (Brunello e Bornello, 2003; Devecchi, 2007; Mastroberardino, 1996; Sottoriva, 2002).

In molte imprese familiari, si osserva una coesistenza prolungata di più generazioni coinvolte nella gestione aziendale contemporaneamente. Questo fenomeno, come evidenziato da Lambrecht (2005), comporta sfide particolari per garantire una transizione multigenerazionale efficace. Non basta solo trasferire la proprietà e il controllo dell'azienda, ma è essenziale anche il trasferimento di una vasta gamma di risorse immateriali tra le generazioni, come l'imprenditorialità, i valori, le esperienze personali, l'istruzione e la formazione. Questo favorisce un passaggio graduale dei ruoli e delle responsabilità. Tuttavia, la convivenza prolungata di diverse generazioni può anche generare tensioni tra i potenziali successori, rendendo complesso l'adattamento a nuove responsabilità. Il passaggio generazionale è un

processo lento e delicato di riassegnazione dei ruoli tra chi lascia e chi subentra, richiedendo un equilibrio costante tra innovazione e adattamento prima di giungere a una nuova e adeguata governance aziendale.

Concludendo, una transizione generazionale di successo implica il trasferimento al successore del cosiddetto "capitale sociale" dell'imprenditore, che comprende le relazioni di fiducia con dipendenti, fornitori, clienti e altri stakeholder cruciali per il funzionamento dell'azienda. Questo processo richiede tempo e preparazione adeguata. Tuttavia, affinché sia davvero efficace, il passaggio deve essere definitivo e non caratterizzato da momenti di ritorno che comprometterebbero l'autorità e la credibilità del successore nel suo ruolo di leader (Visintin, 2006).

CAPITOLO 2

2.1 Aspetti teorici dell'innovazione

2.1.1 Definizione di Innovazione

Con l'evolversi dei mercati verso una maggiore dinamicità, cresce l'interesse per l'innovazione, i suoi processi e la sua gestione. Le aziende sono chiamate a innovare per adattarsi alle mutevoli esigenze e stili di vita dei clienti, nonché per capitalizzare le opportunità offerte dalla tecnologia e dai cambiamenti nei mercati e nelle dinamiche strutturali. L'innovazione organizzativa può riguardare prodotti, servizi, operazioni, processi e risorse umane. Già nel 1950, Schumpeter sottolineava l'importanza dell'innovazione per rinnovare il valore aziendale, mentre in epoche precedenti, sebbene non fosse ampiamente utilizzato il termine "innovazione", si riconosceva l'importanza dei processi associati al cambiamento economico e tecnologico.

L'importanza dell'innovazione si estende ben oltre il panorama delle singole realtà aziendali. Negli Stati Uniti, è emersa una volontà così forte di promuovere l'innovazione che nel 2008 è stato istituito un Dipartimento specifico a tale scopo, mentre nel Regno Unito vi è stato un costante riconoscimento dell'urgenza di abbracciare questo concetto. Nel 2003, il Dipartimento del Commercio britannico ha messo in luce il legame imprescindibile tra un processo continuo di innovazione, occupazione, profitti e qualità della vita, sottolineando il pericolo di una perdita di posti di lavoro e di opportunità economiche nel caso in cui le imprese britanniche trascurassero l'innovazione. Più recentemente, nel 2008, il Dipartimento per l'Innovazione, le Università e le Competenze del Regno Unito ha enfatizzato le ampie implicazioni dell'innovazione in un contesto globale e di fronte alle sfide ambientali, evidenziando il ruolo fondamentale di ogni forma di innovazione nel promuovere le competenze e nell'affrontare le sfide ambientali e demografiche. C'è un consenso diffuso sul fatto che, per mantenere e migliorare la propria competitività, sia a livello aziendale che economico, sia necessario innovare e adottare politiche che ne favoriscano lo sviluppo. L'innovazione è diventata un tema cruciale non solo dal punto di vista strategico, ma anche politico.

Nel contesto accademico, Damanpour e Schneider (2006) hanno sottolineato la complessità dell'innovazione, affermando che essa è oggetto di studio in molteplici discipline e che è stata interpretata attraverso diverse prospettive. Questa diversità di approcci ha generato un quadro definitorio frammentato. Una definizione unificata può apportare coerenza e chiarezza alla comprensione dell'innovazione, contribuendo così a stabilire la sua identità nella letteratura e

nella pratica. Dal punto di vista pratico, una comprensione coerente di tale concetto può rendere le innovazioni più praticabili da implementare e sfruttare per il bene sociale ed economico. Inoltre, l'assenza di una definizione comune può ostacolare la ricerca e suscitare dubbi su di essa (Abu-Saifan, 2012).

Pertanto, di seguito, saranno esaminate diverse definizioni di innovazione nel corso del tempo al fine di fornire una visione completa e articolata del concetto.

Nel 1965, Thompson propone una definizione iniziale di innovazione, indicando che si tratta dell'adozione e messa in pratica di nuove concezioni, procedure, prodotti o servizi.

Nel 1973, Drucker concepisce l'innovazione come un processo volto alla generazione di valore orientato al mercato, il quale esercita un'influenza significativa sull'ambiente circostante.

La prospettiva di Kimberly del 1981 enfatizza il concetto di "diffusione" nell'ambito dell'innovazione. Secondo Kimberly, l'innovazione può essere interpretata come il processo attraverso cui nuove idee, prodotti, pratiche o processi, sia nuovi che migliorati, si diffondono all'interno di una struttura sociale o organizzativa. Questo approccio evidenzia che l'innovazione non si limita alla sua concezione iniziale, ma coinvolge anche il suo adattamento e adozione successivi da parte di altri attori all'interno di una comunità o di un ambiente organizzativo.

Nel 1986, Van du Ven focalizza la sua attenzione sul concetto di "novità" per proporre una definizione di innovazione. Egli afferma che se un'idea è percepita come nuova dalle persone coinvolte, può essere considerata un'innovazione, anche se può sembrare un'imitazione ad altri. Questa novità è strettamente legata al concetto di cambiamento, come evidenziato anche da Damanpour nel 1996. Damanpour espone una definizione approfondita dell'innovazione, sostenendo che essa rappresenta un mezzo per modificare un'organizzazione, sia in risposta ai mutamenti dell'ambiente esterno, sia come azione preventiva per influenzare detti mutamenti. Pertanto, l'innovazione viene qui definita in senso ampio, includendo una vasta gamma di tipologie, quali nuovi prodotti o servizi, nuove tecnologie di processo, nuove strutture organizzative o sistemi amministrativi, nonché nuovi piani o programmi relativi ai membri dell'organizzazione.

Nel 2008, secondo Wong, l'innovazione è descritta come l'efficace impiego di processi e prodotti nuovi, concepiti per l'organizzazione e mirati a generare vantaggi sia per essa stessa

che per i suoi stakeholder. Parallelamente, nello stesso anno, Aronson propone che l'innovazione si riferisca all'introduzione di elementi o concetti inediti.

Nel 2009, Baregheh, Rowley e Sambrook conducono un'analisi approfondita di 60 definizioni di innovazione, coprendo un arco temporale che va dal 1934 al 2008. Il loro risultato si traduce in una definizione che caratterizza l'innovazione come un complesso processo multistadio. Questo processo, derivante dalla trasformazione delle idee organizzative, mira a generare prodotti, processi o servizi nuovi o migliorati. L'obiettivo finale è quello di progredire, competere o distinguersi con successo sul mercato.

Nel 2013, Gaynor, prendendo spunto dalla definizione di Drucker, integra che affinché un'innovazione sia riconosciuta come tale, è necessaria la sua commercializzazione sul mercato. Questo concetto riveste una significativa importanza poiché distingue chiaramente l'innovazione dalla creatività, differenza che verrà esplorata in dettaglio nel paragrafo successivo.

Negli ultimi anni, l'innovazione è stata reinterpretata come un processo sociale orientato a rispondere alle esigenze umane attraverso l'impiego di tecnologie, con un'attenzione particolare alla dinamica di mercato. Tale concetto viene approfondito nel 2022 da Ander Gurrutxaga Abad e Auxkin Galarraga Ezponda i quali forniscono un'analisi approfondita e teorica del concetto di innovazione sociale, esaminandone in modo critico le implicazioni e le applicazioni.

Gli autori considerano l'innovazione sociale principalmente come un processo volto a mobilitare e accumulare risorse e capacità per promuovere l'azione sociale. Questa forma di innovazione è meno dipendente dal talento individuale e si concentra maggiormente sull'azione collettiva e sulla mobilitazione, coinvolgendo attivamente gli attori in dinamiche di crescita, spesso attraverso meccanismi o infrastrutture istituzionali.

Ander Gurrutxaga Abad e Auxkin Galarraga Ezponda identificano quattro questioni di grande controversia tra gli studiosi, su cui non si è ancora raggiunto un consenso. La prima riguarda un aspetto ontologico, ovvero la comprensione del rapporto tra l'innovazione sociale e altri tipi di innovazione. La seconda è di natura teorica e si concentra sui presupposti normativi impliciti nelle definizioni di innovazione sociale. La terza questione sollevata è di natura metodologica, poiché emerge la complessità nel verificare empiricamente l'effetto dell'innovazione sociale. Infine, c'è una questione politico-ideologica legata alla governance e alla pratica stessa

dell'innovazione sociale. Queste questioni rivelano le sfide e i dibattiti ancora aperti che caratterizzano il campo dell'innovazione sociale.

I principali interrogativi si concentrano sulle dinamiche di diffusione dell'innovazione sociale, specialmente riguardo alle caratteristiche degli adottanti. Questo perché la maggior parte della letteratura scientifica sull'innovazione sociale tende a trascurare il processo di adozione e diffusione dell'innovazione stessa.

Nonostante ciò, altri studiosi hanno cercato di contribuire ulteriormente, anche se solo in parte, a chiarire alcune delle controversie esistenti.

Un esempio significativo è lo studio condotto da Diego Galego, Frank Moulaert, Marleen Brans e Gonçalo Santinha, i quali si sono concentrati sull'analisi dei punti di convergenza e divergenza nella comprensione dei concetti di innovazione sociale e governance. Utilizzando il metodo PRISMA per condurre una scoping review, hanno esaminato cinque ambiti accademici (scienze politiche e pubblica amministrazione, studi urbani e territoriali, sociologia, sostenibilità ed ecologia e studi sulla cultura e creatività). L'obiettivo era rivedere sistematicamente e riassumere le dimensioni più rilevanti che collegano l'innovazione sociale e la governance. I risultati della loro ricerca hanno evidenziato che le dimensioni che collegano l'innovazione sociale e la governance possono essere raggruppate secondo i tre pilastri fondamentali dell'innovazione sociale: azione collettiva, relazioni sociali e trasformazioni socio-politiche. Attraverso un'analisi approfondita delle interpretazioni e delle interconnessioni di questi pilastri nelle diverse aree accademiche selezionate, gli autori hanno dimostrato che esistono forti punti di convergenza interdisciplinare tra le diverse prospettive.

2.1.2 Innovazione VS creatività

Una premessa fondamentale sottesa a molte definizioni di innovazione è che essa implichi l'attuazione di idee creative. Spesso, la creatività viene considerata un precursore dell'innovazione, poiché essa viene vista come il processo di trasformare e commercializzare le idee creative.

A volte, si osserva un uso intercambiabile dei concetti di creatività e innovazione. Secondo una revisione esaustiva condotta da Cropley e Cropley (2015), la complessità del processo innovativo emerge attraverso una dualità intrinseca, caratterizzata da diverse componenti gemelle dell'innovazione. Si fa spesso riferimento a concetti come invenzione e sfruttamento, generazione e implementazione di idee, creazione e acquisizione di valore, o ancora

generazione ed esplorazione di novità. Questa visione riflette la natura dell'innovazione, evidenziando come essa coinvolga non solo la generazione di nuove idee, ma anche il loro successivo sviluppo e applicazione per creare valore tangibile e rispondere alle esigenze del mercato e della società.

Nella letteratura, l'innovazione è spesso equiparata alla creatività, nonostante la relazione tra questi due concetti risulti essere piuttosto flebile. Ad esempio, secondo un'analisi di Johnson (2009), mentre la stragrande maggioranza delle nuove idee, pari al 90%, si perde durante la fase iniziale di generazione, soltanto un esiguo 3% riceve un qualche tipo di supporto all'interno delle organizzazioni, e una minima frazione dello 0,3% riesce effettivamente a tradursi in successo aziendale.

La principale distinzione tra invenzione e creatività risiede nella loro relazione con la commercializzazione. Per essere considerata un'invenzione, un'idea deve essere effettivamente portata sul mercato e non può rimanere semplicemente una creazione astratta. Inoltre, un altro aspetto cruciale è il processo stesso. Mentre il processo creativo può essere più libero e casuale, quello dell'invenzione richiede spesso una metodologia più strutturata e precisa, in quanto coinvolge la trasformazione di un concetto in qualcosa di tangibile e praticamente utilizzabile.

2.1.3 Tipologie di Innovazione

L'innovazione è un elemento cruciale per il progresso e la competitività di qualsiasi organizzazione o settore. Essa si manifesta in vari modi, influenzando sia ciò che viene offerto ai clienti sia il modo in cui queste offerte vengono realizzate e consegnate. Per comprendere appieno l'impatto dell'innovazione, è utile esplorare le diverse tipologie in cui si articola. In particolare, si può distinguere tra innovazione di prodotto e innovazione di processo ognuna con le sue caratteristiche e implicazioni specifiche.

Schumpeter ha definito l'innovazione di prodotto come "l'introduzione di un nuovo bene, cioè uno che i consumatori non conoscono ancora, o una nuova qualità di un bene esistente," mentre ha descritto l'innovazione di processo come l'adozione di un nuovo metodo di produzione, ovvero uno non ancora sperimentato, o un nuovo modo di commercializzare un prodotto (Schumpeter 1911). Da allora, sono state condotte numerose ricerche empiriche e teoriche su questi tipi di innovazione in vari ambiti. Tuttavia, come evidenziano due revisioni delle definizioni di innovazioni di prodotto e di processo, le distinzioni concettuali tra i due tipi non

sono ancora chiaramente definite e le classificazioni delle innovazioni in queste categorie sono spesso incoerenti (Archibugi et al. 1994; Edquist et al. 2001).

Nonostante sia stato riconosciuto che le innovazioni di prodotto e di processo si influenzano reciprocamente, il loro modello di interazione all'interno delle aziende non è ancora chiaro. Da un lato, una forma di innovazione può guidare l'altra, dando luogo a una sequenza temporale; dall'altro lato, possono anche integrarsi e manifestarsi contemporaneamente (Tornatzky e Fleischer, 1990). Tuttavia, le prime ricerche empiriche tendono ad esaminare queste innovazioni separatamente anziché in un contesto integrato (Hambrick et al., 1983; Schroeder, 1990).

È cruciale distinguere tra innovazioni di prodotto e di processo poiché richiedono competenze organizzative diverse.

Innovazioni di prodotto

Le innovazioni di prodotto richiedono un'attenta comprensione dei bisogni dei clienti, oltre alla capacità di progettare e produrre il prodotto stesso. Si tratta di innovazioni orientate al mercato e si concentrano principalmente sulle esigenze del cliente. L'innovazione di prodotto nasce da una richiesta da parte dei clienti di nuovi prodotti e dall'interesse dei dirigenti di conquistare nuovi mercati. L'obiettivo di tale tipologia di innovazione è quello di favorire la differenziazione, attraverso l'introduzione di nuovi prodotti o servizi sul mercato, o/e il miglioramento della qualità del prodotto.

Questi attributi giocano un ruolo fondamentale nell'adozione delle innovazioni di prodotto. Ad esempio, se un'azienda mira a incrementare la sua quota di mercato, a garantire la fedeltà dei clienti e a rimanere competitiva, potrebbe decidere di concentrarsi sull'innovazione di prodotto.

Le caratteristiche dell'innovazione influenzano anche il modello di adozione. Tuttavia, per comprendere appieno questo modello, è essenziale analizzare le differenze tra innovazione di prodotto e di processo, quindi tale argomento verrà affrontato successivamente.

Innovazione di processo

Le innovazioni di processo richiedono l'applicazione di tecnologie volte a ottimizzare l'efficienza nello sviluppo e nella commercializzazione del prodotto (Ettlie et al., 1984). In base

a questo, tali innovazioni sono incentrate internamente e mirano soprattutto a migliorare l'efficienza (Utterback e Abernathy, 1975).

Le innovazioni di processo sono spesso correlate a una riduzione dei costi di produzione. I principali fattori trainanti sono la necessità di ridurre i tempi di consegna, abbattere i costi operativi e aumentare la flessibilità (Boer e During 2001).

Mentre le innovazioni di prodotto introducono nuovi prodotti o servizi sul mercato, le innovazioni di processo rappresentano nuovi approcci per la produzione di prodotti esistenti o nuovi all'interno di un'azienda.

L'adozione di questa tipologia di innovazione avviene qualora un'organizzazione pone attenzione verso il controllo della qualità e la rielaborazione dei processi stimolando un orientamento verso il potenziamento dell'efficienza. Di conseguenza, potrebbe esserci un'accentuazione sull'adozione di innovazioni di processo piuttosto che di prodotto in un dato contesto temporale.

Comprese le differenze tra queste due tipologie di innovazione, si sostiene che la novità delle innovazioni di prodotto sia osservabile a livello macro, come il mercato o il settore, mentre la novità delle innovazioni di processo viene valutata a un livello più micro, come l'organizzazione o l'unità aziendale.

Di conseguenza, possiamo definire l'innovazione di prodotto come l'introduzione di un nuovo prodotto o servizio mirato a soddisfare una necessità esterna dell'utente, mentre l'innovazione di processo consiste nell'introduzione di nuovi elementi all'interno delle operazioni di produzione o di servizio di un'azienda al fine di migliorare la produzione di un prodotto o la fornitura di un servizio (Knight 1967; Utterback e Abernathy 1975; Damanpour e Gopalakrishnan 2001).

Tasso di adozione

Le caratteristiche dell'innovazione incidono anche sul modo in cui un'organizzazione adotta le innovazioni di prodotto e di processo.

Secondo la ricerca sugli attributi dell'innovazione svolta da Rogers vi sono quattro caratteristiche dell'innovazione che ne influenzano positivamente l'adozione, esse sono: vantaggio relativo, compatibilità, sperimentabilità e osservabilità. Al contrario, la complessità è stata identificata come un attributo che ostacola il processo di adozione. In generale, il tasso di adozione delle innovazioni di prodotto solitamente supera quello delle innovazioni di processo perché le prime sono più facilmente osservabili e percepite come più vantaggiose rispetto alle seconde.

Tale affermazione è sostenuta da diversi studiosi. In primo luogo Pisano e Wheelwright sostengono che le innovazioni di processo sono principalmente associate alla fase di produzione e distribuzione del prodotto finale, mentre le innovazioni di prodotto sono immediatamente evidenti in quanto rappresentano direttamente il risultato finale. Inoltre, le innovazioni di prodotto sono spesso considerate di maggiore rilevanza, poiché i prodotti di successo solitamente implicano margini di profitto significativi. Nonostante la riduzione dei costi di produzione generata dalle innovazioni di processo, tali costi rappresentano solo una piccola parte dei ricavi generati dai prodotti di successo.

Frost ed Egri affermano che le innovazioni di prodotto spesso ricevono maggiore attenzione all'interno dell'organizzazione e occupano posizioni centrali nelle reti di comunicazione aziendali. Questa centralità può essere sfruttata dai promotori delle innovazioni di prodotto per ottenere risorse e promuovere le loro idee innovative. In generale, secondo Henderson e Clark queste dinamiche aiutano a creare canali di comunicazione più efficaci e filtri informativi che favoriscono l'adozione delle innovazioni di prodotto.

Le indagini sul tasso di adozione delle innovazioni a livello aziendale confermano il vantaggio percepito delle innovazioni di prodotto rispetto a quelle di processo. Ad esempio, uno studio condotto da Myers e Marquis ha rivelato che le imprese industriali tendono ad adottare circa tre volte più innovazioni di prodotto che di processo. Inoltre, un sondaggio condotto da Strebel ha confermato questi risultati, evidenziando che le aziende prediligono l'adozione di innovazioni di prodotto in ogni fase del loro ciclo di vita. Infine, una revisione meta-analitica condotta da Tornatzky e Klein ha confermato una relazione positiva tra il vantaggio relativo e l'adozione delle innovazioni di prodotto.

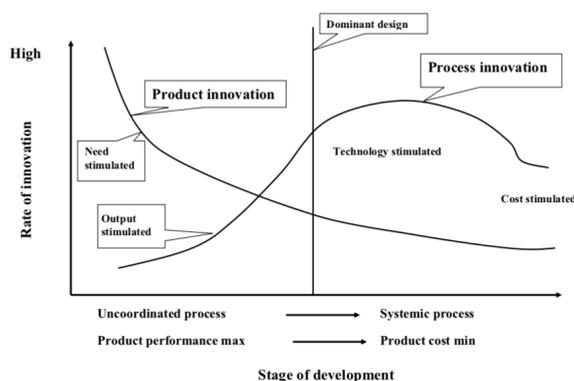
Un'altra differenza che porta a preferire l'innovazione di prodotto rispetto a quella di processo riguarda la velocità di adozione.

Secondo Gopalakrishnan, supportato da Frost ed Egri, le innovazioni di prodotto spesso operano in modo relativamente indipendente, avanzano attraverso le fasi di sviluppo con minori interferenze e incontrano meno resistenza durante il processo di implementazione. D'altra parte le innovazioni di processo solitamente esercitano un impatto più esteso e sistemico. La loro adozione tende ad essere più incisiva rispetto a quella delle innovazioni di prodotto poiché coinvolgono un insieme più ampio di strumenti, macchinari, risorse umane e sistemi sociali.

Riprendendo la revisione meta-analitica condotta da Tornatzky e Klein, gli autori hanno inoltre segnalato che maggiore è la complessità dell'innovazione, maggiore è la probabilità di un'adozione ridotta dell'innovazione stessa. Le applicazioni di successo delle innovazioni di processo sono strettamente correlate a cambiamenti più ampi nella struttura organizzativa e nei sistemi amministrativi (Ettlie e Reza, 1992). D'altra parte, le innovazioni di prodotto sono più specifiche per il settore e meno specifiche per l'organizzazione che le adotta; di conseguenza, i concorrenti possono decifrare e imitare le innovazioni di prodotto più rapidamente rispetto alle innovazioni di processo.

Modelli di adozione

I modelli di Abernathy e Utterback (1978) insieme a quelli di Barras (1986), focalizzati sul livello settoriale, suggeriscono un approccio all'adozione dell'innovazione in cui l'implementazione di un tipo di innovazione può influenzare il ritardo o la spinta verso l'adozione di un altro tipo di innovazione. Questo concetto è comunemente noto come "Innovation life cycle" nell'ambito dell'adozione dell'innovazione.



Fonte: Schilling, M. A., & Izzo, F. (Anno). *Gestione dell'innovazione (V ed.)*. McGraw Hill

Secondo tale modello ci sono due fasi che caratterizzano i cicli innovativi. Un primo ciclo è rappresentato dalla fase fluida ed uno dalla fase specifica.

1. Fase fluida: tale fase rappresenta l'inizio della curva a S. È caratterizzata da un'elevata incertezza sia riguardo alla tecnologia sia rispetto all'adozione da parte del mercato. Si tratta di un periodo di sperimentazione, durante il quale l'azienda non ha ancora raggiunto il cosiddetto product-market fit, ossia l'allineamento tra il prodotto offerto e le esigenze del mercato.
2. Fase specifica: In questa fase si assiste al raggiungimento del design dominante, ovvero un design tecnologico che rispecchia il mercato e le sue esigenze. Le aziende, in questo stadio, non devono focalizzarsi sull'innovazione di prodotto, ma piuttosto sull'innovazione di processo.

Queste fasi sono illustrate nella matrice sopra riportata. Una curva rappresenta l'innovazione di prodotto e un'altra l'innovazione di processo. Inizialmente, l'innovazione di prodotto è predominante poiché le aziende devono ancora comprendere la tecnologia e integrarla nei loro prodotti. In questa fase, il tasso di innovazione di prodotto è molto elevato e prosegue fino al raggiungimento del design dominante. Al contrario, il tasso di innovazione di processo è inizialmente molto basso, indicando che l'azienda non focalizza subito le sue risorse su questo tipo di innovazione. In questa fase, l'innovazione di processo è stimolata dalla necessità di creare output. Una volta raggiunto il design dominante, l'azienda modifica la sua strategia di investimento, incrementando l'innovazione di processo. L'obiettivo diventa allora aumentare la quota di mercato, rendere i processi più efficienti e ridurre i costi.

Nella letteratura vengono inoltre analizzati altri due modelli: il modello prodotto-processo e il modello processo-prodotto.

1. Modello prodotto-processo: secondo questo modello, le organizzazioni adottano prima le innovazioni di prodotto e successivamente le innovazioni di processo. Questo potrebbe significare che le organizzazioni cercano prima di migliorare o introdurre nuovi prodotti sul mercato e successivamente lavorano sui processi per ottimizzare la produzione o l'erogazione di tali prodotti.
2. Modello processo-prodotto: in contrasto, in questo modello le organizzazioni adottano per prime le innovazioni di processo, e successivamente implementano innovazioni di prodotto.

Qui, il focus iniziale è sul miglioramento dei processi interni o esterni, il che può alla fine facilitare l'innovazione e l'ottimizzazione dei prodotti offerti.

Nel modello prodotto-processo, si parte dal presupposto che le innovazioni di prodotto siano implementate inizialmente per soddisfare le esigenze del mercato. Successivamente, le innovazioni di processo vengono introdotte per supportare e agevolare l'attuazione delle innovazioni di prodotto, massimizzandone il valore. In questo approccio, quando il settore subisce una scossa ambientale, le aziende puntano principalmente all'introduzione di nuovi prodotti per mantenere o guadagnare competitività. Solo successivamente concentrano gli sforzi sull'implementazione di innovazioni di processo per sfruttare appieno i vantaggi derivanti dai nuovi prodotti. Questo modello assomiglia al modello di Abernathy e Utterback

Nel modello processo-prodotto, secondo Barras le imprese concentrano principalmente le loro energie sull'introduzione di innovazioni di processo. L'obiettivo è migliorare i processi di produzione e consegna dei prodotti esistenti al fine di aumentare l'efficienza e ottenere significativi risparmi sui costi. Solo dopo aver raggiunto miglioramenti sia quantitativi che qualitativi rispetto ai prodotti attuali, le imprese considerano l'introduzione di prodotti completamente nuovi per rafforzare la loro competitività sul mercato. Questo approccio mira a consolidare e ottimizzare le operazioni esistenti prima di ampliare l'offerta con nuove proposte, garantendo così una base solida e efficiente per la crescita e l'innovazione.

Keith e Grody hanno riportato questo modello in uno studio condotto presso la Borsa di New York. Secondo la loro ricerca, le innovazioni di processo sono state introdotte principalmente come risposta alle pressioni per aumentare la capacità operativa. Solo successivamente, a seguito dell'implementazione di tali innovazioni di processo, sono state introdotte le innovazioni di prodotto. Queste nuove proposte hanno generato una domanda supplementare sul mercato, creando così un ciclo virtuoso di miglioramento e innovazione all'interno dell'organizzazione.

2.1.4 Modelli di Innovazione

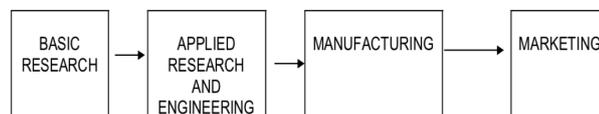
L'innovazione segue diversi processi che si sono evoluti nel tempo, adattandosi alle mutevoli esigenze e dinamiche del mercato.

E' possibile identificare quattro principali modelli di innovazione.

1. **Technology Push:** questo modello si origina dalle attività di ricerca e sviluppo (R&D), che si focalizzano sull'individuazione o sull'implementazione di nuove tecnologie o nuove caratteristiche per i prodotti esistenti. La divisione R&D collabora con il reparto di ingegneria per valutare la fattibilità tecnica delle innovazioni proposte. Successivamente, viene sviluppato un prototipo che passa alla fase di produzione. La produzione, a sua volta, si interfaccia con l'ufficio marketing per preparare il lancio del prodotto sul mercato. Si tratta di un processo lineare e inizia internamente, partendo dal team R&D, proseguendo con la produzione e culminando con l'introduzione sul mercato.

In tale modello, l'interazione con l'ambiente esterno avviene solo dopo la commercializzazione del prodotto. Non viene effettuata alcuna attività di ascolto o ricerca di mercato preventiva. L'azienda introduce sul mercato ciò che ritiene possa soddisfare i bisogni dei consumatori e solo successivamente verifica se tali bisogni sono stati effettivamente soddisfatti.

Questo approccio risulta estremamente costoso e, in caso di insuccesso, può condurre al fallimento dell'impresa. Inoltre, il processo manca di un sistema di feedback: ad esempio, il reparto di produzione potrebbe suggerire miglioramenti tecnici, oppure il reparto marketing, se avesse condotto ricerche di mercato, potrebbe fornire indicazioni preziose al team di R&D. L'assenza di un ciclo di feedback interno ha portato all'abbandono di questo modello, poiché l'incapacità di generare entrate adeguate ha frequentemente causato il fallimento delle aziende che lo adottavano.



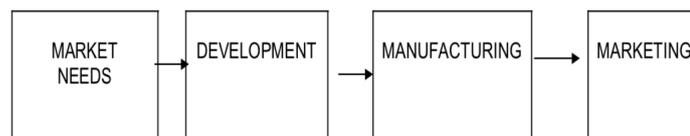
Fonte: Schilling, M. A., & Izzo, F. (Anno). Gestione dell'innovazione (V ed.). McGraw Hill

2. **Market Pull:** questo modello pone l'esigenza del mercato al centro del processo di innovazione, trasferendola nei centri di ricerca e sviluppo (R&D). In tale contesto, il reparto marketing svolge un duplice ruolo: oltre a occuparsi del posizionamento, della promozione, della determinazione del prezzo e di altre funzioni tradizionali, si impegna anche nella ricerca di mercato. Un team del marketing partecipa attivamente alla fase iniziale del processo di innovazione, conducendo indagini sulle esigenze del mercato

che poi comunica al dipartimento R&D. Il dipartimento R&D, in collaborazione con gli ingegneri, sviluppa un prototipo che successivamente passa alla produzione e viene infine introdotto sul mercato. Questo approccio garantisce un tasso di successo notevolmente più alto, grazie all'ascolto delle esigenze del mercato.

Tuttavia, anche in questo modello manca un sistema di feedback interno e il mercato rappresenta l'unica fonte di innovazione. Non c'è un'interazione strutturata tra il reparto marketing e il dipartimento R&D durante il processo di sviluppo.

La famosa citazione di Henry Ford, "If I had asked my customers what they wanted, they would have said a faster horse," evidenzia un limite intrinseco del modello Market Pull: i clienti tendono a desiderare versioni migliorate dei beni esistenti, senza immaginare alternative radicalmente nuove. Di conseguenza, le aziende che adottano questo modello spesso riescono a introdurre sul mercato solo innovazioni incrementali.

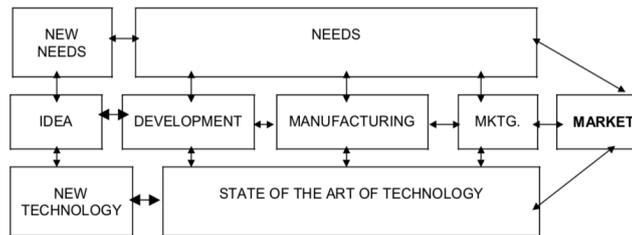


Fonte: Schilling, M. A., & Izzo, F. (Anno). Gestione dell'innovazione (V ed.). McGraw Hill

3. **Modello interattivo:** il modello interattivo si basa sull'integrazione del reparto marketing con il dipartimento di ricerca e sviluppo (R&D). In questo approccio, il mercato viene ascoltato attentamente e viene effettuato uno scouting per identificare nuove tecnologie emergenti. Il processo prevede un sistema di feedback continuo dal mercato prima della commercializzazione del prodotto. Una pratica comune in questo modello è il lancio di una versione beta del prodotto o la sua introduzione in mercati limitati, come determinati reparti o città selezionate, per valutare la reazione del mercato e raccogliere dati preziosi.

Vengono condotti test sul prodotto, ad esempio lanciando inizialmente una versione base per osservare la risposta del mercato, e successivamente valutando quali caratteristiche aggiuntive implementare. Questo approccio è fondamentale perché consente di ottenere feedback dettagliati e di trovare il cosiddetto "product-market fit", ossia un prodotto che risponda pienamente alle esigenze del mercato, prima di investire ingenti risorse nella produzione su larga scala.

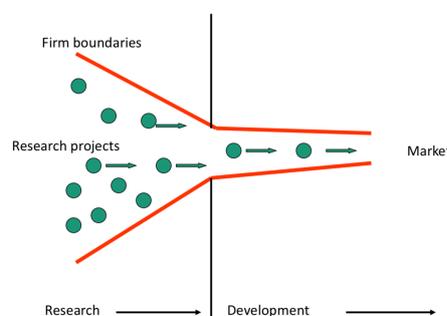
Questo metodo aumenta significativamente le probabilità di successo commerciale, riducendo il rischio di fallimento e ottimizzando l'allocazione delle risorse aziendali. L'integrazione di marketing e R&D e il feedback iterativo rappresentano un miglioramento sostanziale rispetto ai modelli precedenti, consentendo all'azienda di essere più reattiva e adattabile alle dinamiche del mercato.



Fonte: Schilling, M. A., & Izzo, F. (Anno). Gestione dell'innovazione (V ed.). McGraw Hill

4. Modello Open Innovation: La domanda di ricerca posta da Chesbrough alla base di questo modello era: "Perché alcune aziende falliscono nel trasformare le invenzioni in innovazioni, mentre altre riescono a farlo con successo?". La risposta risiede nella natura dell'innovazione stessa, che consente ad alcune aziende di eccellere maggiormente nel campo delle innovazioni. Chesbrough distingue due modelli principali.

Il primo è il modello tradizionale, dove l'intero processo di innovazione avviene all'interno dell'impresa. In questo modello, vengono creati prototipi internamente e solo alcuni progetti avanzano alla fase di sviluppo e commercializzazione, poiché non tutti i progetti ricevono finanziamenti sufficienti.

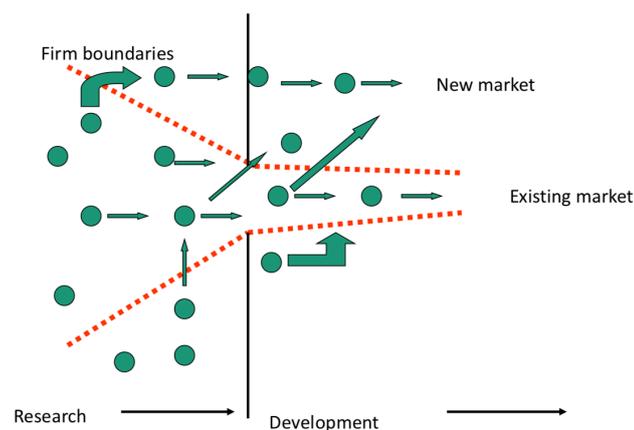


Fonte: Schilling, M. A., & Izzo, F. (Anno). Gestione dell'innovazione (V ed.). McGraw Hill

In contrasto, Chesbrough osserva che le aziende più capaci di trasformare invenzioni in innovazioni di successo adottano il modello open innovation. Questo modello si caratterizza per una "linea tratteggiata", che rappresenta la permeabilità tra l'interno e l'esterno dell'azienda. I progetti possono essere sviluppati internamente o esternamente da soggetti esterni all'azienda. In questo modo, l'azienda può sviluppare i propri progetti e incorporare innovazioni provenienti dall'esterno.

Alcuni progetti sviluppati internamente vengono commercializzati nei mercati in cui l'azienda opera, mentre altri vengono indirizzati verso mercati affini ma nuovi per l'azienda. Inoltre, i progetti non sviluppati internamente né in collaborazione possono essere successivamente acquisiti e internalizzati. Questo approccio consente all'azienda di acquisire conoscenze esterne attraverso open innovation call o progetti di innovazione collaborativa.

Anche se l'azienda non può assumere direttamente le persone che offrono innovazioni vincenti, è comunque possibile collaborare con loro e combinare la conoscenza esterna con quella interna. Questo approccio non solo permette alle aziende di introdurre innovazioni incrementali sui mercati esistenti, ma anche di creare nuovi prodotti per mercati differenti, favorendo la diversificazione aziendale e una crescita sostenibile. Le aziende che adottano il modello open innovation riescono a mantenere il vantaggio competitivo grazie all'introduzione di innovazioni vincenti e all'espansione in nuovi mercati.



Fonte: Schilling, M. A., & Izzo, F. (Anno). Gestione dell'innovazione (V ed.). McGraw Hill

2.1.5 Classificazione dell'Innovazione

Le innovazioni, siano esse di prodotto o di processo, si distinguono per il loro grado di novità. Questo aspetto rappresenta un elemento chiave per la loro classificazione e permette di comprenderne meglio l'impatto potenziale, il livello di rischio associato e le risorse necessarie per il loro sviluppo e implementazione.

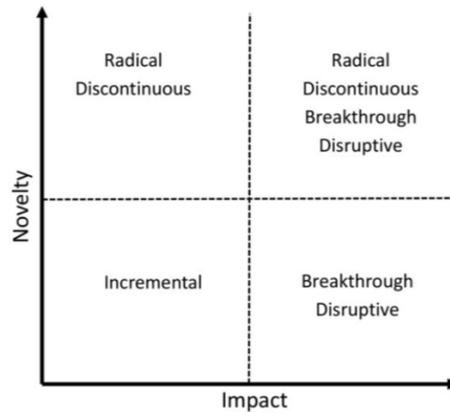
Analizzare il grado di novità di un'innovazione significa valutare la portata del cambiamento che essa introduce rispetto alle soluzioni già esistenti. Tale cambiamento può essere graduale (innovazione incrementale) o più marcato (innovazione breakthrough, dirompente o radicale).

Vi sono stati diversi tentativi di classificare le etichette dell'innovazione; la maggior parte di questi si sono focalizzati principalmente sull'identificazione delle innovazioni basandosi su varie caratteristiche distintive (Garcia & Calantone, 2002; Gatignon et al. 2002; Linton, 2009). In tempi più recenti, Kovacs et al. (2019) hanno condotto una revisione sistematica delle definizioni delle etichette.

Secondo Kovacs et al., esaminando approfonditamente l'origine e l'uso delle etichette di innovazione, rivelano che le quattro principali etichette per le innovazioni si basano su due criteri fondamentali: il grado di novità (radicale e discontinuo) e gli effetti che producono (innovativi e dirompenti).

La loro ricerca è partita dall'analisi di 100 articoli per arrivare a una matrice due per due, basata sugli assi della novità e dell'impatto. In questa matrice, l'innovazione incrementale è l'unica etichetta che si trova esclusivamente nel quadrante di bassa novità e basso impatto. Le quattro etichette per le innovazioni eccezionali, invece, occupano sempre il quadrante della novità (radicale e discontinuo) o quello dell'impatto elevato (dirompente e breakthrough), con variabilità nell'altra dimensione (Figura 1).

Pur migliorando notevolmente la comprensione dell'origine e dell'utilizzo delle etichette comuni per l'innovazione, questa classificazione non consente una distinzione più dettagliata tra diversi tipi di innovazione, come quella dirompente e quella breakthrough.



Fonte: Rielaborazione personale

Per affrontare questa lacuna, è essenziale analizzare attentamente le singole classificazioni delle innovazioni. Questo approccio permetterà di cogliere le sottili differenze tra le varie categorie di innovazione, consentendo una comprensione più completa dei loro impatti e delle loro implicazioni.

Innovazione incrementale

L'innovazione incrementale, si concentra su miglioramenti o modifiche che sono facilmente identificabili all'interno di un sistema già consolidato. Questi cambiamenti, pur apportando solo miglioramenti modesti secondo i criteri impliciti nella categoria, contribuiscono comunque a consolidare e migliorare ulteriormente il sistema esistente.

Un esempio di innovazione incrementale potrebbe essere rappresentato da una serie di piccoli aggiornamenti a un'applicazione software già esistente, che migliorano l'usabilità o aggiungono nuove funzionalità in risposta ai feedback degli utenti. Questi cambiamenti, sebbene non rivoluzionari, possono contribuire a mantenere l'applicazione competitiva sul mercato e ad aumentare la soddisfazione degli utenti.

Secondo Martínez-Ros & Orfila-Sintes (2009) e Tushman & Anderson (1986), l'innovazione incrementale comporta un grado di novità relativamente basso e presenta rischi e costi inferiori rispetto ad altri tipi di innovazione. Tuttavia, nonostante il suo impatto sulla performance aziendale possa essere inferiore, l'innovazione incrementale offre comunque vantaggi significativi in termini di continuo miglioramento e adattamento alle esigenze del mercato.

È importante sottolineare che, nonostante l'innovazione incrementale non rappresenti una rottura radicale con i prodotti, i processi o i metodi organizzativi precedenti, il suo valore deriva dalla capacità di portare avanti un miglioramento graduale e costante nel tempo. Inoltre, una serie di innovazioni incrementali consecutive potrebbe alla fine condurre a un'innovazione radicale, evidenziando il ruolo complementare che entrambe le forme di innovazione possono svolgere nel processo di sviluppo aziendale.

Innovazione breakthrough

L'innovazione breakthrough è centrale nel panorama dell'evoluzione tecnologica e rappresenta un cambiamento dirompente che trasforma sostanzialmente risorse tecniche, competenze, conoscenze e infrastrutture aziendali. Fleming (2007) definisce tale tipo di innovazione come la "coda lunga" dell'innovazione, evidenziando il loro ruolo cruciale nel progresso tecnologico. La ricerca volta all'identificazione delle innovazioni rivoluzionarie si basa principalmente sui dati brevettuali e sulla valutazione del loro valore, rappresentando una fonte primaria di informazioni in questo ambito.

Considerando l'innovazione come una svolta, gli innovatori sono capaci di superare gli ostacoli per realizzare significativi miglioramenti in una direzione concordata (Ayres, 1988). Una volta raggiunto questo traguardo, l'innovazione viene rapidamente accettata poiché incorpora miglioramenti rispetto ai criteri di prestazione concordati. Ad esempio l'introduzione di una nuova tecnologia agricola che rivoluziona il settore agricolo. Questa tecnologia permette di aumentare significativamente la resa dei raccolti, riducendo al contempo la dipendenza da pesticidi e fertilizzanti chimici. Grazie a questa innovazione, gli agricoltori possono ottenere raccolti più abbondanti e di qualità superiore, preservando al contempo la salute del suolo e riducendo l'impatto ambientale. Dopo questa svolta nel settore agricolo, gli innovatori potrebbero concentrarsi sul continuo perfezionamento della tecnologia, ad esempio sviluppando varianti della tecnologia che si adattano a diverse condizioni climatiche o tipi di coltivazioni. È importante specificare che tali progressi non devono necessariamente essere tecnologicamente complessi (nel caso dei prodotti), ma possono essere altrettanto impegnativi a livello organizzativo (specialmente per i servizi) o istituzionale (soprattutto per le innovazioni sociali). In tutti questi contesti, possiamo parlare di innovazione breakthrough, definita come un cambiamento prontamente categorizzato e istituzionalizzato dalla società in una categoria esistente, valutando positivamente l'innovazione per i suoi significativi miglioramenti.

Come menzionato in precedenza, l'analisi di questa classificazione dell'innovazione si fonda sull'utilizzo dei dati brevettuali e sulla valutazione del loro valore.

La diversità nel valore dei brevetti riflette la variazione nei livelli di innovazione sottostanti. Nel contesto della ricerca accademica, emergono due approcci principali per quantificare questo valore: uno si concentra sulla valutazione diretta o indiretta del brevetto stesso, mentre l'altro mira a sviluppare indicatori che riflettano la qualità intrinseca dell'invenzione, utilizzando le informazioni contenute nel testo del brevetto (Bessen, 2008). Questi approcci si complementano reciprocamente, offrendo una panoramica più completa e dettagliata del valore e dell'impatto dell'innovazione brevettuale.

I primi ricercatori hanno iniziato ad esplorare il valore dei brevetti analizzando i dati del mercato azionario delle aziende (Griliches, 1981; Hall, 1993; Hall et al., 2007; Pakes, 1985). In tempi più recenti, Kogan et al. (2017) hanno ampliato questa prospettiva, valutando i singoli brevetti sul mercato attraverso l'analisi del rendimento anomalo delle azioni dei titolari al momento della concessione del brevetto. Questo metodo innovativo permette di calcolare il valore economico dei brevetti assegnati alle aziende statunitensi nel lungo periodo, dal 1926 al 2010, offrendo così una visione più approfondita dell'impatto di tali brevetti sulle prestazioni aziendali.

Esiste un'altra corrente di ricerca che utilizza le decisioni di rinnovo dei brevetti come indicatore del loro valore intrinseco (Lanjouw et al., 1998; Pakes, 1986). Inoltre, per stimare direttamente il valore economico dei brevetti, vengono impiegati approcci alternativi che si basano sulle transazioni di brevetti. Questi includono l'analisi delle decisioni di licenza (Gambardella et al., 2007; Sampat e Ziedonis, 2004) e il monitoraggio dei ricavi derivanti dalle licenze stesse (Sampat e Ziedonis, 2004). Altri studi si avvalgono di dati provenienti da indagini per raccogliere informazioni sul valore atteso di vendita dei brevetti (Gambardella et al., 2008; Harhoff et al., 2003, 1999).

Da sottolineare è il Pat-Val-EU Survey, un importante contributo in questo ambito, che ha raccolto dati diretti sul valore dei brevetti tramite la valutazione ex-post effettuata direttamente dagli inventori. Questo studio ha coinvolto un vasto campione di brevetti europei, fornendo così una preziosa panoramica sulla valutazione economica dei brevetti in Europa.

Nel valutare l'importanza tecnologica dei brevetti, l'approccio indiretto del conteggio delle citazioni anticipate emerge come il metodo più ampiamente utilizzato (Albert et al., 1991; Carpenter et al., 1981; Trajtenberg, 1990).

Il numero di citazioni anticipate dei brevetti è un indicatore significativo del loro impatto tecnologico, poiché evidenzia il ruolo chiave che essi giocano nello sviluppo di linee di innovazione di successo. Inoltre, le citazioni retroattive dei brevetti sono state utilizzate per valutare il grado di novità di tali brevetti. Anche se il conteggio delle citazioni retroattive, teoricamente, dovrebbe essere associato a un'innovazione incrementale, può offrire una visione più dettagliata sulle nuove combinazioni di conoscenze pregresse (Ahuja e Lampert, 2001; Squicciarini et al., 2013; Verhoeven et al., 2016).

Innovazioni recenti nelle tecniche di analisi del testo cercano di individuare nuove combinazioni di conoscenza all'interno dei documenti brevettuali stessi (Arts et al., 2019). Un altro fattore legato al valore del brevetto è rappresentato dal numero di rivendicazioni, poiché queste delineano l'invenzione dell'inventore (Tong e Frame, 1994). Ogni brevetto contiene una serie di rivendicazioni che definiscono l'invenzione in diversi aspetti, rappresentando così diverse invenzioni integrate.

Altri studi considerano la dimensione della famiglia brevettuale, che riflette il numero di paesi in cui un brevetto viene depositato e applicato. Poiché la protezione brevettuale su scala internazionale comporta costi considerevoli, solamente le invenzioni con un valore di mercato sufficientemente alto sono protette all'estero (Lanjouw et al., 1998).

Innovazione dirompente

Bower e Christensen (1995) hanno introdotto il concetto di "innovazione dirompente" per descrivere il fenomeno dei nuovi concorrenti che prendono un prodotto esistente e lo semplificano e adattano per servire il mercato di massa. Questo tipo di innovazione comporta una deviazione dallo standard e dai valori di prestazione predominanti, introducendo versioni semplificate a costi notevolmente inferiori. Un esempio lampante è rappresentato dal successo dei voli low-cost in Europa, con Ryanair come pioniere nel settore. Ryanair ha rivoluzionato l'industria aerea eliminando sistematicamente i servizi extra e offrendo tariffe ridotte, sfidando così il modello tradizionale di servizio completo che ha caratterizzato il settore fin dai suoi albori.

Successivamente, attraverso ulteriori innovazioni e conquista di quote di mercato, i nuovi entranti riescono a sviluppare nuovi modelli di business, provocando una completa rivoluzione nel settore (Christensen, Johnson & Rigby, 2002; Markides, 2006).

Quindi, definiamo un'innovazione dirompente come un cambiamento che la società riconosce e integra alla fine in una categoria esistente, estendendone i confini e giudicandolo positivamente per aver reso un'idea o un'attività molto più accessibile.

L'innovazione dirompente è caratterizzata da un alto grado di novità e rappresenta una deviazione significativa dalle pratiche e dai prodotti esistenti. Un ulteriore esempio di innovazione dirompente è rappresentato dall'introduzione dei computer personali, che hanno sconvolto l'industria dei computer mainframe dominante negli anni '80. Questi computer più economici e accessibili hanno aperto la strada a nuovi mercati e hanno rivoluzionato il modo in cui le persone lavorano e comunicano.

Inoltre, le innovazioni disruptive possono anche emergere da settori apparentemente non correlati. Ad esempio, l'avvento di servizi di streaming come Netflix il quale ha rivoluzionato l'industria dell'intrattenimento domestico, sfidando i tradizionali modelli di distribuzione basati su cinema e TV via cavo.

Innovazione Radicale

Schumpeter (1934 e 1942) ha descritto l'innovazione radicale come la chiave dello sviluppo economico, attraverso un processo di distruzione creativa, che rappresenta un "cambiamento" rivoluzionario introducendo una svolta significativa nel prodotto, nel processo o nell'organizzazione. In altre parole, l'innovazione radicale rompe completamente con le strutture, le procedure e le attività precedenti (Damanpour, 1996; Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009), trasformando radicalmente i prodotti di un'azienda (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009).

Questo tipo di innovazione è caratterizzato da un alto grado di novità, in quanto rompe completamente con ciò che esisteva prima ed è il frutto di percorsi o idee non ovvi, presentando così grandi sfide ma anche notevoli opportunità (Teece, 2010; Tushman & Anderson, 1986).

L'etichetta "innovazione radicale" viene riservata alle innovazioni che portano alla creazione di una nuova categoria. Definiamo l'innovazione radicale come un tipo di innovazione che la società classifica e istituzionalizza in una nuova categoria anziché all'interno di una categoria esistente, valutandola positivamente per la sua novità. Il termine "radicale" sottolinea il fatto che gli attori sociali, il pubblico, non sono in grado di integrare il nuovo elemento nelle categorie preesistenti e nelle relative valutazioni, indicando che l'innovazione si discosta in modo significativo dal contesto sociale esistente. Queste innovazioni sono quindi intrinsecamente associate alle loro nuove categorie e la loro diffusione richiede la diffusione della stessa nuova categoria (Rossman, 2014).

Inoltre, la creazione di un design dominante per un'innovazione spesso richiede la preliminare creazione di una nuova categoria che chiarisca quali caratteristiche sono legittimamente associate all'innovazione (Suarez et al., 2015). Questo concetto è illustrato da Rosa e Porac (2002) nel loro studio sull'innovazione del 'minivan'. Nelle fasi iniziali di questo processo innovativo, sono state utilizzate diverse etichette di categoria, come "people mover", "furgone compatto" e "minivan". Solo dopo un accordo tra le parti interessate si è passati alla categoria dominante dei minivan, dove caratteristiche tecnologiche come la porta scorrevole hanno acquisito rilevanza nel design dominante (Suarez et al., 2015).

I nuovi arrivati, come le start-up, gli utenti e i gruppi sociali marginali, potrebbero essere più inclini a provocare deviazioni radicali poiché non sono vincolati tanto dalle categorie consolidate quanto gli operatori storici, i quali hanno costruito la loro reputazione ottenendo successi all'interno di tali categorie. Inoltre, i nuovi arrivati hanno maggiori probabilità di essere indifferenti o addirittura ostili verso le categorie prevalenti, il che li rende più propensi a deviare dalle convenzioni stabilite.

Tuttavia, gli operatori storici ad alte prestazioni possono comunque avere successo nell'innovazione radicale sfruttando le proprie risorse e il loro potere per creare una nuova categoria in cui la loro innovazione possa essere istituzionalizzata. Mentre sia gli attori con un basso status che quelli con un alto status possono avere successo nell'innovazione radicale, gli attori con un "status medio" hanno meno probabilità di portare avanti tale tipo di innovazione (Philips & Zuckerman, 2001; Zuckerman, 2017).

Nonostante l'attenzione spesso sia rivolta alle innovazioni radicali e dirompenti come principali motori di profitto, la realtà è che la maggior parte dei guadagni proviene dall'innovazione

incrementale. Un esempio lampante di questo concetto è Microsoft, spesso criticata per non aver introdotto innovazioni rivoluzionarie ma per aver invece capitalizzato su tecnologie esistenti. Tuttavia, questa strategia ha dimostrato di essere incredibilmente redditizia: dall'introduzione di Windows NT nel 1993 (e successivamente di Xbox nel 2001), l'azienda ha accumulato un utile operativo di 303 miliardi di dollari.

Dall'altra parte del panorama tecnologico, consideriamo l'iPad di Apple, lanciato nel 2010 come l'ultimo grande passo avanti dell'azienda. Da quel momento in poi, Apple ha costantemente aggiornato le sue piattaforme principali, tra cui Mac, iPhone e iPad, mantenendo un flusso continuo di innovazioni incrementali. Questa strategia ha contribuito in modo significativo al successo dell'azienda nel lungo termine, dimostrando che anche se le innovazioni radicali catturano l'attenzione, sono le innovazioni incrementali a guidare i risultati finanziari stabili nel tempo.

2.1.6 Strategie di innovazione

Le iniziative di innovazione spesso falliscono, e persino gli innovatori di successo faticano a mantenere le loro prestazioni nel tempo. Il problema fondamentale negli sforzi di miglioramento dell'innovazione risiede nella mancanza di una strategia ben definita.

Una strategia, in questo contesto, rappresenta un impegno verso un insieme coerente di politiche o comportamenti che si rinforzano reciprocamente, mirando a raggiungere specifici obiettivi competitivi. Le buone strategie promuovono l'allineamento tra i diversi gruppi all'interno di un'organizzazione, chiariscono obiettivi e priorità e aiutano a concentrare gli sforzi attorno ad essi. In sostanza, una strategia di innovazione fornisce una guida chiara e una struttura organizzativa per affrontare le sfide e sfruttare le opportunità nel campo dell'innovazione.

Nel contesto della definizione di strategia, Henry Mintzberg la descrive come un piano che delinea una sorta di linea d'azione consapevole e premeditata. Inoltre, quest'ultima funge da guida per affrontare una data situazione, fornendo un quadro chiaro di come raggiungere gli obiettivi prefissati e adattarsi ai cambiamenti del contesto esterno e interno.

Se un'azienda vuole sviluppare un'innovazione, è fondamentale avere un piano dettagliato che delinea una chiara linea d'azione. Questo piano fornisce una guida per generare un'innovazione specifica per il contesto aziendale, identificando le risorse necessarie, stabilendo obiettivi

misurabili e definendo le tappe chiave del processo innovativo. Un piano ben strutturato aiuta l'azienda a concentrare le proprie energie e risorse nella direzione giusta, riducendo il rischio di deviazioni o fallimenti nell'attuazione dell'innovazione.

Una strategia di innovazione può essere concepita come un quadro d'azione per tutte le iniziative innovative all'interno di un'impresa. Essa comprende obiettivi strategici e linee guida che orientano gli sforzi verso la realizzazione della visione aziendale attraverso lo sviluppo e l'implementazione dell'innovazione. In pratica, questa strategia fornisce una roadmap dettagliata che definisce i passi necessari per portare avanti l'innovazione in linea con gli obiettivi aziendali e le esigenze del mercato.

Secondo Trillig e Blaeser-Benfer (2014), una strategia di innovazione può essere concepita all'interno di un paradigma costituito da cinque dimensioni fondamentali: orientata alla tecnologia, orientata al tempo, orientata al mercato, orientata alla concorrenza e orientata alla cooperazione.

Strategia di innovazione orientata alla tecnologia

Una strategia di innovazione orientata alla tecnologia si concentra sullo sviluppo di nuovi prodotti o servizi che integrano progressi tecnologici significativi. Secondo Varadarajan (2018), l'innovazione di un prodotto avviene quando viene introdotta un'idea che soddisfa un bisogno dei clienti non ancora affrontato, migliora i prodotti esistenti o introduce miglioramenti sostanziali rispetto alle soluzioni disponibili.

Un approccio diffuso per generare innovazione orientata alla tecnologia è la strategia di spinta tecnologica, in cui un'azienda sviluppa specifici prodotti o servizi e li introduce sul mercato, sperando di ottenere una vasta adozione. Questo metodo, come illustrato da Corniani (2008), si focalizza principalmente sulle attività di ricerca e sviluppo (R&S), investendo risorse significative nella creazione di soluzioni tecnologicamente avanzate in grado di conferire un vantaggio competitivo distintivo.

Questa strategia implica un forte impegno nella ricerca e nello sviluppo di tecnologie innovative che possano ridefinire le aspettative del mercato e anticipare le esigenze dei consumatori. Attraverso un costante processo di innovazione tecnologica, le aziende possono differenziarsi sul mercato e mantenere una posizione di leadership nel loro settore.

Strategia di innovazione orientata al tempo

Una strategia di innovazione orientata al tempo si basa sulla teoria della diffusione delle innovazioni di Rogers (1993), che analizza come le nuove idee, prodotti o pratiche si diffondano attraverso una popolazione nel tempo. Questa teoria identifica quattro elementi chiave: l'innovazione stessa, i canali di comunicazione esterni, il tempo e il sistema sociale.

All'interno di questa cornice teorica, la strategia pionieristica emerge come un possibile approccio per implementare una strategia di innovazione orientata al tempo. Conosciuta anche come "first-to-market", questa strategia si concentra sull'essere il primo a introdurre un'innovazione sul mercato. L'idea di base è che un'azienda desideri essere l'inventore di una nuova soluzione e miri a sfruttare i benefici di essere il first mover, che possono includere una maggiore quota di mercato nel lungo periodo e la possibilità di consolidare il proprio marchio.

Tuttavia, questa strategia comporta rischi e sfide significative. Innanzitutto, richiede un investimento sostanziale in ricerca e sviluppo per creare un prodotto o un servizio innovativo. Inoltre, il primo ingresso sul mercato può essere soggetto a incertezza e imprevedibilità, con la possibilità che i consumatori non comprendano immediatamente il valore dell'innovazione o che la concorrenza reagisca rapidamente con soluzioni alternative.

Nonostante queste sfide, una strategia pionieristica ben eseguita può offrire notevoli vantaggi competitivi. Oltre alla possibilità di conquistare una quota di mercato significativa, il first mover può consentire all'azienda di stabilire uno standard nel settore e di influenzare le aspettative dei consumatori. Inoltre, può favorire la creazione di una base di clienti fedeli e consolidare la reputazione e l'autorità dell'azienda nel mercato.

E' possibile sostenere, quindi, che una strategia di innovazione orientata al tempo, come quella appena descritta, richiede una valutazione attenta dei rischi e delle opportunità e una pianificazione dettagliata per massimizzare i vantaggi dell'essere il primo a introdurre un'innovazione sul mercato. Se gestita con successo, può rappresentare un potente motore di crescita e successo aziendale.

Strategia di innovazione orientata al mercato

La strategia di innovazione orientata al mercato si contrappone alla strategia orientata alla tecnologia. Il suo obiettivo principale è quello di identificare e comprendere le esigenze più rilevanti di un mercato specifico e di sviluppare un'innovazione che soddisfi appieno tali esigenze.

Nel contesto di questa strategia, il metodo più diffuso è la strategia "pull", che si concentra sulle necessità espresse direttamente dai clienti. Questo approccio prevede approfonditi sondaggi e ricerche di mercato al fine di acquisire una comprensione dettagliata delle esigenze e dei desideri della clientela. Una volta identificate queste esigenze, l'azienda procede con lo sviluppo di un'innovazione mirata a soddisfarle in modo efficace.

La strategia pull si basa sull'ascolto attento del mercato e sulla creazione di soluzioni su misura per le esigenze individuate. Questo approccio mette al centro le preferenze e le richieste dei clienti, ponendoli come punto di partenza per il processo innovativo.

Strategia di innovazione orientata alla concorrenza

La posizione di un'azienda rispetto alla concorrenza è cruciale per il suo successo sul mercato. Un approccio ampiamente riconosciuto per comprendere questa dinamica è l'approccio di Michael Porter, noto come Modello delle Cinque Forze Competitive.

Il concetto chiave dietro alla strategia orientata alla concorrenza è l'analisi del vantaggio competitivo. Questo vantaggio può derivare da due dimensioni principali: il vantaggio strategico percepito dal cliente e la posizione di basso costo dell'azienda. Queste dimensioni, insieme agli obiettivi strategici, come la segmentazione del mercato, sono fondamentali per definire una strategia di successo.

Porter identifica tre principali strategie orientate alla concorrenza: differenziazione; leadership di costo complessiva e strategia di focalizzazione

1. La strategia di differenziazione, come delineata da Porter nel 2013, si focalizza sull'offerta di un'esperienza unica che si distingue nettamente rispetto ai prodotti o servizi della concorrenza. Questo approccio si basa sull'elevata qualità e sull'attenzione al dettaglio, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze e le aspettative del cliente. Ogni

innovazione è guidata dalla costante ricerca della qualità e dalla volontà di offrire al cliente un valore superiore rispetto alle alternative presenti sul mercato.

2. La strategia di leadership complessiva sui costi, si basa sulla capacità di un'azienda di emergere in un mercato caratterizzato da una forte concorrenza. Il suo vantaggio competitivo risiede nella capacità di produrre beni o servizi a costi inferiori rispetto alla concorrenza, consentendole di offrire prezzi più competitivi ai clienti. Questa strategia richiede un costante impegno nell'ottimizzazione dei processi e dei prodotti, al fine di ridurre i costi di produzione. Le innovazioni sviluppate devono quindi concentrarsi principalmente sulla semplificazione dei processi o dei prodotti, al fine di garantire un vantaggio competitivo sostenibile attraverso la riduzione dei costi.
3. La strategia di focalizzazione, si concentra sull'idea di servire un segmento di mercato ben definito anziché mirare al mercato nel suo complesso. In questo contesto, il numero di concorrenti è ridotto e un'azienda che adotta questa strategia deve combinare elementi di differenziazione e leadership sui costi, mantenendo un'attenzione particolare sulle esigenze specifiche dei clienti nel segmento di mercato identificato. Di conseguenza, tutte le innovazioni devono essere orientate a soddisfare le esigenze uniche dei clienti in questo segmento di mercato.

Strategia di innovazione orientata alla cooperazione

L'approccio generale delle strategie di innovazione orientate alla cooperazione implica che un'azienda si apra all'ambiente circostante e coinvolga influenze esterne nel processo di innovazione. Questa strategia è particolarmente adottata dalle piccole e medie imprese che possono non avere risorse interne sufficienti per l'innovazione e quindi necessitano di collaborazioni esterne per arricchire il proprio processo di innovazione (Sarpong, Teirlinck 2017). Le forme di collaborazione possono essere molto varie, comprendendo joint venture di ricerca, collaborazioni contrattuali non azionarie, progetti comuni e assetti formali o informali (Antonioli, Marzucchi, Savona 2016).

Un approccio ampiamente diffuso per una strategia di innovazione orientata alla cooperazione è l'approccio dell'innovazione aperta, proposto da HW Chesbrough. Questa concezione dell'innovazione aperta suggerisce modalità attraverso le quali le aziende possono trarre

vantaggio dagli afflussi e deflussi di conoscenza per migliorare il loro successo nell'innovazione (Enkel, Gassmann, Chesbrough, 2009).

2.2 Innovazione nelle imprese familiari

Schmid et al.(2014) osservano che le imprese gestite da famiglie investono maggiormente in ricerca e sviluppo. Ulteriori studiosi supportando tale ipotesi, evidenziano l'influenza della componente familiare sui risultati innovativi delle aziende (Classen et al., 2014; De Massis et al., 2015a; Matzler et al., 2015).

Tali investimenti sono dovuti molto spesso dai sistemi di monitoraggio. Le attività innovative nelle imprese non familiari possono essere ostacolate dall'adozione di sistemi formali di monitoraggio e controllo. In contrasto, la maggiore apertura delle aziende a conduzione familiare, un processo decisionale informale e una maggiore flessibilità nei processi, creano un ambiente più favorevole all'innovazione (Craig e Dibrell, 2006).

L'innovazione è fondamentale per i family business (Cesaroni et al., 2021), poiché contribuisce a mantenere la sostenibilità aziendale attraverso le generazioni successive (Zellweger et al., 2012; Rondi et al., 2019; Ahmad et al., 2021). Numerosi ricercatori hanno suggerito che il coinvolgimento della famiglia nella gestione e nella proprietà può influenzare l'innovazione aziendale (Llach e Nordqvist, 2010; Kellermanns et al., 2012; Hughes et al., 2018; Cucculelli e Peruzzi, 2020; Scholes et al., 2021). Tuttavia, i dettagli su come questa influenza si manifesti, insieme ad altri fattori trainanti, rimangono poco chiari nella letteratura.

Pochi studi hanno esplorato come l'innovazione nelle imprese familiari cambi nel tempo e quali fattori influenzino l'evoluzione delle imprese e delle generazioni che le gestiscono (Cesaroni et al., 2021). De Massis et al. (2015) sostengono che siano necessarie ulteriori ricerche per comprendere la diversità tra le aziende familiari e identificare i fattori che spiegano i diversi approcci all'innovazione, nonché per capire perché alcune imprese familiari riescano a innovare con successo nel lungo termine mentre altre falliscono in questo obiettivo.

Osservando gli aspetti negativi che possono limitare l'innovazione nelle aziende familiari, come primo fattore Habbershon et al. suggeriscono la tendenza conservatrice. Morris, Gómez-Mejía e Block et al. identificano ulteriori fattori rilevanti come l'avversione al rischio, il desiderio di mantenere il controllo dell'azienda e la scarsa inclinazione a utilizzare il capitale di investimento per finanziare progetti innovativi.

Considerato ciò, nei prossimi paragrafi verranno analizzati il ruolo del coinvolgimento familiare nel processo decisionale e l'impatto della successione sulle dinamiche innovative all'interno di tali aziende.

2.2.1 Coinvolgimento familiare

Studi crescenti portati avanti da Block, Classen et al. e Wu e Chen indicano che le imprese familiari tendono a investire significativamente meno in ricerca e sviluppo rispetto alle imprese non familiari. Secondo Chua et al. e Songini e Gnan, a differenza delle aziende non familiari, quelle familiari combinano i concetti di “famiglia” e “impresa”, con la caratteristica distintiva che i membri della famiglia sono attivamente coinvolti nella governance aziendale.

La ricchezza socio-emotiva oltre ad essere una caratteristica principale dei family business, è diventata un elemento cruciale del coinvolgimento familiare (Gómez-Mejía et al., 2007). Questa ricchezza genera una serie di obiettivi non economici per l'azienda, come: migliorare l'immagine e la reputazione della famiglia (Chrisman et al., 2012; Evert et al., 2018), mantenere il controllo familiare della proprietà e della gestione, e sostenere le aspirazioni dinastiche di essa, garantendo la vitalità dell'azienda per le generazioni future (Evert et al., 2018).

Secondo Sirmon e Hitt il coinvolgimento familiare può dotare le imprese di una motivazione strategica a lungo termine, creando un ambiente favorevole e apportando risorse affidabili e uniche, favorendo così l'innovazione aziendale. Tuttavia, questi obiettivi di ricchezza socio-emotiva non sempre si traducono in benefici economici per l'azienda; spesso, infatti, si scontrano con gli interessi economici delle imprese (Yan e Ye, 2014; Qi e Li, 2017), causando una carenza di talento e problemi di agenzia. In tali situazioni, le imprese familiari tendono a ridurre le loro attività innovative per evitare i rischi elevati associati e proteggere la loro ricchezza socio-emotiva (Gómez-Mejía et al., 2007).

Di seguito si analizzeranno sia gli effetti positivi del coinvolgimento familiare sull'innovazione aziendale, sia i risvolti negativi che possono emergere sotto forma di problemi di agenzia.

Effetti positivi del coinvolgimento familiare

Chrisman et al. sostengono che il coinvolgimento della famiglia conferisce alla stessa la capacità di influenzare le decisioni innovative dell'azienda, modellando gli obiettivi, le strategie

e i comportamenti aziendali. In particolare, la famiglia ha una rilevante influenza sulle opzioni strategiche dato il loro potere di voto.

Considerato ciò, un elevato grado di proprietà familiare permette alla famiglia di esercitare una discrezione significativa grazie al suo status di proprietario aziendale (Chen e Chen, 2014; Evert et al., 2018). Analogamente, vi è una maggiore capacità di sviluppare decisioni aziendali in materia di innovazione qualora vi sia un maggiore coinvolgimento della famiglia nella gestione (Chen e Chen, 2014).

Secondo Ettlie, Wu et al. e Banno, un aspetto cruciale per il successo a lungo termine in contesti aziendali è proprio l'innovazione, in quanto considerata un investimento futuro di un'impresa positivo sia per le vendite che per le performance aziendali. Tali migliorie portano di conseguenza a un miglioramento anche della reputazione aziendale.

Pertanto, i membri della famiglia sono fortemente motivati a promuovere l'innovazione. Per mantenere un controllo duraturo sull'impresa, essi tendono a garantire la prosperità sia della famiglia che dell'azienda (Chua et al., 1999; Gu et al., 2017). Questo rilevante interesse, secondo Sirmon e Hitt porta le imprese familiari ad adottare strategie orientate al lungo termine piuttosto che al breve termine. Secondo Zahra, infatti, le imprese familiari sono inclini a intrattenere relazioni durature, favorendo lo scambio di informazioni, fortemente importante per lo sviluppo dell'innovazione.

Studi portati avanti da Gómez-Mejía et al. e Llach e Nordqvist, hanno dimostrato l'impatto positivo dei manager familiari rispetto ai manager indipendenti sul comportamento innovativo. I manager che fanno parte della famiglia adottano un approccio a lungo termine, non preoccupandosi dei risultati a breve termine. Tale orientamento gli permette di assumere configurazioni strategiche diverse e supportare processi che promuovono la pianificazione a lungo termine e la stabilità del posto di lavoro, elementi cruciali per incentivare una maggiore produttività nell'innovazione (Manso, 2011).

Si può quindi sostenere che a un maggiore coinvolgimento della famiglia è associato un atteggiamento più positivo dell'impresa verso l'innovazione. Inoltre, secondo Hsu, grazie ad una proprietà familiare è possibile diversificare i rischi considerata l'elevata concentrazione della proprietà, implementando strategie innovative ed esplorando nuove aree di business, il che motiva positivamente l'innovazione.

Berrone sostiene che la partecipazione della famiglia nella gestione favorisce anche l'identificazione emotiva dei membri della famiglia con l'azienda. I membri della famiglia vedono l'attività come un patrimonio familiare e nutrono un forte desiderio di ereditarla (Ward, 2004). Questo senso di eredità, secondo Zhu, spinge le aziende a prestare maggiore attenzione allo sviluppo sostenibile e all'innovazione attiva.

Secondo Gersick un ulteriore vantaggio dato dalla presenza dei membri della famiglia in posizioni manageriali è la diminuzione delle asimmetrie informative all'interno dell'azienda, queste vengono a diminuire grazie agli stretti legami familiari e l'uso di sistemi di gestione, comunicazione e cooperazioni informali.

Il comportamento più protettivo dei manager familiari mette in luce un ulteriore aspetto importante per lo sviluppo dell'innovazione che è rappresentato dall'ambiente aziendale in cui si opera. In letteratura è fortemente sostenuta la tesi secondo la quale nelle imprese familiari vi è un ambiente favorevole per l'innovazione grazie proprio al coinvolgimento della famiglia. Secondo Zhou, tali aziende offrono ai dipendenti un senso di sicurezza professionale. Tale ambiente si traduce in un minor turnover del personale e maggiore lealtà aziendale.

In cambio, questi dipendenti mostrano un impegno maggiore nei confronti dell'impresa (Stark e Falk, 1998; Zahra et al., 2008) e una maggiore conservazione di competenze e conoscenze uniche. Dal punto di vista dell'altruismo, l'empowerment dei dipendenti e la promozione di contributi discrezionali possono spingere i proprietari familiari verso un ruolo di amministrazione piuttosto che verso un comportamento egoistico di agenzia (Stark e Falk, 1998; Schulze et al., 2003b; Zahra et al., 2008).

Tornando all'aspetto emotivo dei membri coinvolti nell'azienda, Schulze e Zahra sostengono che il senso di proprietà e l'attaccamento emotivo dei membri aumenta all'aumentare del grado di coinvolgimento familiare, favorendo lo sviluppo di una cultura manageriale. Questa cultura facilita l'allineamento delle preferenze dei componenti, l'attenzione alla competitività a lungo termine e l'uso efficiente delle risorse aziendali a beneficio della famiglia (Carney et al., 2019). Inoltre, i membri familiari mostrano maggiore audacia nell'affrontare i rischi potenziali legati all'innovazione (Cai et al., 2016).

Allo stesso tempo, con l'aumento del coinvolgimento familiare, il potere della famiglia all'interno dell'azienda si rafforza. Ciò consente di instaurare un alto grado di coesione e fiducia,

migliorando la comunicazione e la collaborazione (Schulze et al., 2003) e, di conseguenza, favorendo l'innovazione.

Infine, il coinvolgimento familiare fornisce risorse intangibili cruciali per l'innovazione. Da un lato, i family business beneficiano di bassi costi di supervisione (Chrisman et al., 2007). Le imprese con un elevato coinvolgimento familiare, specialmente a livello gestionale, possono instaurare una cultura che porta i membri della famiglia a impegnarsi fortemente verso l'azienda (Zhou, 2014). Questo impegno motiva i manager ad allineare i propri interessi personali con quelli aziendali, riducendo significativamente i costi di agenzia tra azionisti e manager (Jensen e Meckling, 1976) e permettendo alle aziende familiari di investire in attività innovative.

Tuttavia, le risorse uniche della famiglia, conosciute anche come familiarità, emergono solo quando l'impresa e la famiglia operano in un contesto particolare e distintivo. Questo crea differenze significative nel comportamento tra le aziende in cui le famiglie sono attivamente coinvolte e quelle in cui sono solo azionisti. In altre parole, il livello di proprietà familiare non indica necessariamente la disponibilità delle specifiche capacità della famiglia per potenziare l'innovazione. Invece, per sfruttare appieno queste risorse e capacità, è cruciale che la famiglia partecipi attivamente nella gestione e nel governo dell'impresa

Effetti negativi del coinvolgimento familiare

Secondo Dyer il coinvolgimento della famiglia è descritto come un'arma a doppio taglio, poiché un aumento del coinvolgimento può anche costituire un ostacolo all'innovazione aziendale (Block, 2010; Classen et al., 2014). Inizialmente, la strategia di innovazione potrebbe entrare in conflitto con gli obiettivi familiari.

Nella gestione delle imprese familiari, il concetto di ricchezza socio-emotiva riveste un ruolo cruciale. (Yan & Ye, 2014). Secondo la teoria della ricchezza socio-emotiva, un coinvolgimento più profondo della famiglia può intensificare il legame emotivo tra famiglia e impresa, aumentando la dipendenza psicologica dei familiari dall'azienda.

Nonostante l'importanza dell'innovazione per lo sviluppo a lungo termine delle imprese, diversi studiosi come Wu e Chen, Cucculelli e Zhu sostengono che l'incertezza riguardo ai ritorni finanziari degli investimenti in ricerca e sviluppo rappresenta una significativa minaccia per gli interessi familiari. Di conseguenza, la volontà dei membri della famiglia di preservare

la ricchezza socio-emotiva si rafforza con un maggiore coinvolgimento dei familiari (Gómez-Mejía et al., 2013).

Secondo Duran le aziende con una significativa partecipazione della famiglia mostrano una minor propensione ad assumere rischi elevati nelle attività innovative (Duran et al., 2016), preferendo un approccio conservativo e prudente nella formulazione della strategia e nella selezione dei piani di investimento (Wu et al., 2005). Con l'aumento del numero di manager dipendenti, è probabile che le decisioni e le azioni riguardanti la collaborazione in ricerca e sviluppo siano fortemente influenzate dalla priorità data alla preservazione del SEW (Arzubiaga et al., 2019). Secondo Bigliardi e Galati l'incremento della presenza di familiari porta a privilegiare aspetti legati al SEW, come il desiderio di controllo e potere, il che potrebbe limitare l'espansione della collaborazione in ricerca e sviluppo necessaria per migliorare l'efficienza dell'innovazione.

Considerando che le imprese familiari sono spesso riconosciute per la loro capacità e inclinazione all'innovazione, emerge un paradosso significativo legato appunto alla gestione della ricchezza socio-emotiva. Tale problematica si sintetizza nel “paradosso capacità-volontà” elaborato da Chrisman. Le imprese familiari sono riconosciute per la loro capacità innata di innovare, sostenuta da un forte controllo aziendale, reti di relazioni consolidate, una profonda comprensione dell'organizzazione e un efficace monitoraggio delle operazioni. Tuttavia, nonostante questa predisposizione, mostrano una cautela nell'impegnarsi pienamente nell'innovazione. Questo atteggiamento prudente spesso deriva dall'approccio cauto nell'assegnazione delle risorse per lo sviluppo, dalla persistenza di modelli mentali radicati nel tempo, dalla propensione ad evitare rischi e dall'esitazione nel condividere il controllo con altri attori esterni (Röd, 2016).

Ulteriore aspetto che porta ad una diminuzione dell'innovazione all'aumentare del coinvolgimento familiare è rappresentato dal fatto che le imprese familiari spesso si trovano a fronteggiare una carenza di talento innovativo. I family business tendono a supportare in maniera rilevante i membri della famiglia, mostrando diffidenza verso gli “outsider” (Qi & Li, 2017, p. 1144; Gold et al., 2002). Di conseguenza, si è più inclini a nominare familiari di fiducia, anche se non necessariamente competenti, all'interno dell'organizzazione (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Carney et al., 2019).

Secondo Qi & Li l'aumento del potere della famiglia all'interno dell'impresa, approfondisce anche l'influenza della cultura familiare, la quale tende a privilegiare le relazioni personali

rispetto a regole e regolamenti. Influenzati da questa cultura, i manager valutano spesso i dipendenti in base alla loro vicinanza personale anziché alle loro prestazioni effettive, sia che si tratti di dipendenti familiari o esterni. Questo approccio, focalizzato sulle relazioni interpersonali, può minare l'efficacia dei meccanismi di incentivazione del talento professionale (Schulze et al., 2003b), riducendo così l'entusiasmo per il lavoro orientato alla professione.

I consigli di amministrazione in cui i membri non sono indipendenti dalla gestione attuale, spesso a causa di relazioni familiari, potrebbero avere difficoltà nel monitorare l'azienda in modo efficace. Questo perché la loro vicinanza alla gestione operativa può influenzare la capacità di prendere decisioni imparziali e critici nei confronti della direzione aziendale. Di conseguenza, tali consigli potrebbero essere meno efficaci nel proteggere l'azienda dall'espropriazione della ricchezza aziendale, specialmente quando i membri della famiglia dominano il consiglio di sorveglianza.

Secondo Anderson e Reeb (2004), gli amministratori indipendenti possono giocare un ruolo significativo nel contrastare comportamenti opportunistici all'interno delle imprese familiari, garantendo la tutela dei diritti di tutti gli azionisti, non solo quelli del principale azionista familiare.

Pertanto, un alto grado di coinvolgimento della famiglia può promuovere una cultura orientata alle relazioni e incentivare modalità di incentivazione inefficaci per i professionisti orientati all'innovazione.

Inoltre, l'inclusione di manager non familiari consente alle imprese di accedere a una gamma più ampia di prospettive e idee innovative (Sirmon e Hitt, 2003; Veider e Matzler, 2015). Mentre i manager familiari sono soliti collaborare con colleghi all'interno delle proprie aziende familiari o di altre imprese simili (Block, 2011), i manager non familiari stabiliscono spesso contatti con pari provenienti da grandi aziende o società di consulenza (Dyer, 1989; Schein, 1983). Questa predisposizione dei manager non familiari verso un network esterno può favorire il riconoscimento delle opportunità e stimolare l'innovazione nelle imprese familiari (Laforet, 2013; Li e Dasgupta, 2016).

Altro vantaggio nell'adottare manager indipendenti dalla famiglia riguarda anche i conflitti, infatti i manager familiari possono trovarsi coinvolti in conflitti intensi con altri membri della famiglia (Classen et al., 2012). Al contrario, i manager non familiari, non essendo direttamente

legati agli interessi familiari, possono agire come mediatori neutrali facilitando la gestione degli interessi familiari.

Infine, il coinvolgimento della famiglia può generare significativi problemi di agenzia. Secondo Block, Huang et al. e Yan, aumentando il coinvolgimento nella proprietà, nella gestione, nel controllo e in altri aspetti, i membri della famiglia tendono ad orientarsi maggiormente verso i propri obiettivi privati. Ciò può risultare in una disponibilità ridotta di risorse e in attività di innovazione meno efficienti all'interno dell'azienda (Le Breton-Miller e Miller, 2009). Inoltre, l'uso di competenze e capitale esterni nel processo di ricerca e sviluppo può diluire il controllo familiare e compromettere la ricchezza socio-emotiva della famiglia (Gómez-Mejía et al., 2007). Di conseguenza, con l'aumento del coinvolgimento familiare, i proprietari tendono a preferire minori investimenti in ricerca e sviluppo, concentrandosi più sulla conservazione che sulla crescita aziendale. In aggiunta, i conflitti emotivi possono causare disunione tra i membri della famiglia (Schulze et al., 2003a).

I manager familiari si trovano a svolgere il duplice ruolo di "steward" e "agente" (Zahra et al., 2008, p. 1037). Quando più membri della famiglia partecipano alla gestione, le dinamiche familiari tendono a favorire il ruolo di agente piuttosto che di amministratore (Tosi et al., 2003). Questi problemi di agenzia spingono i membri della famiglia a cercare benefici che favoriscano il controllo e gli interessi personali, a discapito della crescita aziendale complessiva (Schulze et al., 2003a). Questa miopia nell'approccio agli investimenti conduce le imprese familiari a trascurare opportunità di innovazione (Su e Lee, 2013).

2.2.2 Successione e Innovazione

La successione nelle imprese familiari è un processo complesso che può influenzare significativamente la capacità di innovazione dell'azienda. La transizione di leadership comporta il trasferimento non solo della gestione, ma anche dei valori e delle strategie aziendali. Mentre i nuovi leader possono introdurre idee fresche e approcci innovativi, spesso si trovano a bilanciare il rispetto per la tradizione con la necessità di adattarsi ai cambiamenti del mercato. Le dinamiche familiari, la conservazione della ricchezza socio-emotiva e la propensione al rischio giocano ruoli cruciali nel determinare come l'innovazione viene percepita e implementata durante e dopo il processo di successione.

Prima di analizzare come la successione influisce sull'innovazione nelle imprese familiari, è cruciale comprendere il ruolo del predecessore.

Ruolo del predecessore

Molte delle conoscenze tacite all'interno di un'azienda risiedono nel predecessore e risultano difficili, se non impossibili, da codificare o accedere (Duh, 2014). Questo rende il predecessore particolarmente prezioso per l'output innovativo post-successione, grazie alla sua unica e fondamentale risorsa di conoscenza. L'influenza del predecessore può guidare la produzione di innovazione nelle imprese familiari, soprattutto quando i processi di successione sono gestiti con successo. Secondo Schell et al. (2018) il trasferimento delle reti di contatti del predecessore è cruciale per la sopravvivenza a lungo termine delle imprese familiari.

Handler sostiene che un periodo di adattamento e tutoraggio attraverso la co-leadership, può facilitare il trasferimento delle conoscenze e l'accesso alle risorse. Se il predecessore rimane attivo all'interno dell'azienda familiare, il successore può accedere a conoscenze che altrimenti sarebbero perse (Duh, 2014). Questo, secondo Davenport e Prusak, facilita l'innovazione creando una base solida per quest'ultima e per valorizzare il potenziale di quelle conoscenze (Davenport & Prusak, 1998). Un predecessore attivo è considerato come una risorsa di conoscenza, che facilita una combinazione cruciale tra la conoscenza esistente dell'azienda e le nuove risorse e prospettive del successore, favorendo così la produzione di innovazione dopo la successione.

Inoltre, considerata nel suo complesso come un team di leadership, la collaborazione tra successore e predecessore rappresenta una risorsa chiave derivante dal capitale organizzativo e dai processi interni dell'impresa. Di conseguenza, si riducono le interruzioni di potere e i conflitti che spesso accompagnano le successioni, facilitando una transizione della leadership più fluida ed efficace. Questo approccio permette di liberare ulteriori risorse che possono essere dedicate all'innovazione.

Nonostante i vantaggi appena descritti, se i predecessori esercitano un controllo eccessivo, possono limitare la libertà di azione dell'erede, definita come la capacità di implementare cambiamenti (Mitchell, Hart, Valcea e Townsend, 2009). Quigley & Hambrick (2012) sostengono che questo può ostacolare la produzione di innovazione.

Invece di trarre vantaggio dalla combinazione di conoscenze ed esperienze tra successore e predecessore, e dalla formazione di un team di leadership che integri il capitale organizzativo e i processi dell'azienda, un predecessore che cerca di controllare l'erede desideroso di autonomia può creare tensioni paradossali che ostacolano il comportamento innovativo (Ingram, Lewis, Barton e Gartner, 2016).

Il potere e l'autorità decisionale sono spesso conferiti ai membri più anziani della famiglia, creando sfide per i successori nel superare la dipendenza dal percorso (Lubinski, 2011) imposta da predecessori potenti e orientati al passato (Sonnenfeld & Spence, 1989). Di conseguenza, una forte influenza del predecessore può generare ambiguità nella direzione strategica dell'impresa e ostacolare l'accettazione delle nuove idee del successore.

Querbach et al. (2020) esaminano come e sotto quali condizioni il mantenimento del predecessore come membro del consiglio di amministrazione influisce sull'innovazione dei prodotti nelle imprese familiari dopo la successione. I risultati indicano che la permanenza del predecessore nel consiglio di amministrazione è associata a impatti negativi sull'innovazione dei prodotti.

In conclusione, è possibile sostenere che una forte influenza e dominanza da parte dei predecessori può costituire un ostacolo significativo per gli sforzi di innovazione dei successori altamente qualificati.

Come la Successione Favorisce l'Innovazione Aziendale

Recenti studi suggeriscono che il periodo successivo alla successione potrebbe rappresentare un momento critico per liberare il potenziale innovativo di un'impresa (Rondi et al., 2019). In particolare, un'eccessiva influenza dei predecessori potrebbe costituire un ostacolo significativo per gli sforzi di innovazione dei successori altamente qualificati.

Secondo Lumpkin e Brigham (2011) e Veider e Kallmuenzer (2016), la volontà di cedere il controllo dell'impresa alle generazioni successive, sottintende una visione a lungo termine del manager in carica. Tale orientamento è già favorevole per l'assunzione di rischi e per lo sviluppo di idee creative ed innovative.

Zahra (2005) sostiene che le nuove generazioni coinvolte nella gestione dell'impresa familiare siano più propense ad assumere rischi e di sviluppare l'innovazione dell'impresa. Di

conseguenza, attesta un rapporto positivo tra generazione successiva e innovazione. Inoltre, secondo Zahra, gli eredi portano nuove conoscenze all'impresa, facilitando in questo modo l'innovazione.

Questi risultati vengono confermati qualche anno dopo da Cruz e Nordqvist (2012). Le ricerche indicano che le imprese familiari di nuova generazione tendono a essere più innovative rispetto a quelle di prima generazione, principalmente grazie al loro dinamismo ambientale e alla capacità di percepire opportunità tecnologiche. I manager delle generazioni successive giocano un ruolo cruciale nel migliorare la capacità di queste imprese di analizzare il contesto competitivo e di identificare spazi per l'innovazione.

Questi risultati sono supportati da diversi studi di casi e prove empiriche che evidenziano come i manager delle nuove generazioni siano in grado di ampliare e sfruttare la conoscenza ereditata dalle generazioni precedenti (Boyd, Gersick & Raman, 2015; Brumana, Minola & Criaco, 2015; Chalus-Sauvannet, Colot & Dumas, 2016). Di conseguenza, essi emergono come driver significativi dell'innovazione all'interno delle imprese familiari (Litz & Kleysen, 2001; Woodfield & Husted, 2017).

I risultati complessivi di Duran et al. (2016) suggeriscono che le successioni possono influenzare significativamente la capacità di innovazione di un'impresa familiare. Hauck e Prügl (2015), in uno dei rari studi disponibili sull'argomento, hanno trovato correlazioni positive tra la percezione di idoneità della fase successiva e sia l'adattabilità familiare che la coesione tra i membri della famiglia. Un altro studio condotto da Carney, Zhao e Zhu (2019) ha confrontato le aziende familiari che hanno avviato il processo di successione con quelle che non lo hanno fatto, scoprendo che i successori tendono a adottare strategie di innovazione snella.

Ahrens (2019) sottolinea la posizione rilevante in cui si trovano i successori, i quali anche senza aver compiuto significativi sforzi all'interno dell'azienda possono beneficiare del capitale sociale della famiglia. Infatti, grazie all'appartenenza allo stesso gruppo sociale del predecessore, i principali stakeholder dell'azienda riversano nei successori la stessa fiducia che avevano nei confronti del predecessore. Ahrens, continua sostenendo che questo è possibile qualora le generazioni precedenti siano riuscite a costruire relazioni positive all'interno di tutta la struttura che circonda l'impresa e grazie alle norme di reciprocità indiretta, la generazione successiva godrà di questo capitale sociale.

Oltre ai rapporti con gli stakeholder e in generale con la struttura circostante l'impresa, gli eredi possono godere anche del trasferimento della conoscenza tacita (Cabrera-Suarez et al., 2001; Chirico, 2008). Tale trasferimento, secondo Swap, Leonard, Shields e Abrams, è legato ad un percorso di mentoring durante il quale al successore vengono trasferite le competenze manageriali, la conoscenza dei processi, dei sistemi e del valore dell'impresa. I CEO familiari si trovano, quindi, in una posizione maggiormente favorevole rispetto ai CEO non familiari, per poter accedere alle risorse necessarie all'innovazione.

Le generazioni successive non sono motivate esclusivamente dall'orientamento a lungo termine delle generazioni precedenti, dall'accumulo delle risorse ereditate (quali conoscenza tacita e rapporti con gli stakeholder), e dalle competenze accresciute, ma sono altresì influenzate da variabili connesse ai progetti di eredità intergenerazionale, come per esempio il riscontro a prestazioni meno performanti.

Di fronte a valutazioni negative delle prestazioni, le imprese familiari adottano un approccio proattivo nell'analizzare le problematiche interne e mostrano maggiore propensione a considerare innovazioni rischiose. Secondo Gomez-Mejia (2018) una performance negativa rappresenta un rischio per la redditività a lungo termine, questo porta le nuove generazioni ad impegnarsi nell'aumento dell'innovazione per sviluppare nuove capacità e migliorare la performance aziendale. In caso contrario l'impresa dovrà affrontare il rischio di fallimento.

Un aumento dell'innovazione non si ha solo in caso di performance negativa ma, le generazioni successive tendono ad aumentare l'innovazione anche quando ci sono alte aspettative della performance aziendale. Parker et al. (2017) sostengono che quando la performance operativa è superiore al livello atteso, le risorse inattive vengono utilizzate per nuovi progetti di innovazione. L'obiettivo è quello di ridurre la potenziale perdita di fallimento dell'innovazione.

Barriere alla Crescita Innovativa durante la Successione Aziendale

Block (2012) afferma che le imprese familiari della generazione precedente tendono ad avere meno conflitti interni e una comprensione più profonda del loro settore rispetto a quelle delle generazioni successive. Di conseguenza, queste imprese sono generalmente più inclini a impiegare le proprie risorse in progetti innovativi.

Bammens et al. (2010) supportano queste conclusioni nel loro studio sull'innovazione tecnologica nelle imprese familiari attraverso le generazioni. Essi indicano che un alto livello di fiducia e consenso facilita la generazione e l'implementazione delle idee nelle imprese familiari di prima generazione. Tuttavia, con il passaggio alle generazioni successive, le relazioni familiari tendono ad indebolirsi, portando a una diminuzione dei livelli di fiducia e consenso. Questo comporta che le imprese familiari delle generazioni successive presentano un minor grado di attività innovativa rispetto a quelle di prima generazione.

Un aspetto importante della mancanza di innovazione nelle imprese familiari è strettamente legato al mantenimento della stabilità e continuità aziendale e alla così detta ricchezza socio-emotiva.

Secondo Carayannis et al. (2022), sebbene gli investimenti nell'innovazione tecnologica possano apportare alcuni benefici aziendali, questi benefici risultano generalmente inferiori alla perdita di ricchezza socio emotiva causata dall'introduzione di capitale esterno durante il processo, a causa dell'incertezza legata al successo. È più probabile che le imprese familiari cerchino di minimizzare le perdite di ricchezza socio emotiva identificate nelle prime fasi del processo di successione, riducendo gli investimenti e la produzione in innovazione.

Hauck e Prugl sostengono questa tesi affermando che quando il proprietario di un'impresa familiare decide di trasferire la proprietà o la gestione ai membri della famiglia, l'azienda si concentrerà sulla conservazione della ricchezza socio emotiva (SEW) e non considererà le prime fasi della successione come un'opportunità per investire in ricerca e sviluppo.

Le imprese che si focalizzano sulla preservazione della SEW e sull'altruismo tendono generalmente a manifestare un'avversione al rischio durante la preparazione alla successione familiare. Inoltre, fattori chiave per l'innovazione che rappresentano anche risorse uniche che costituiscono la loro competitività fondamentale, come l'imprenditorialità, i collegamenti politici, i partner, le risorse della catena di fornitura e le relazioni banca-impresa (Carayannis et al., 2020; Hasenzagl et al., 2018), sono difficili da trasferire nel processo di successione (Vandekerckhof et al., 2018).

Un ulteriore ostacolo all'innovazione durante il periodo di successione è dovuto dal nuovo management. Secondo Chen et al. (2021) quando la seconda generazione entra a far parte dell'impresa, il nuovo management deve affrontare la questione di come costruire un'autorità

legittima. Per permettere ai successori di stabilire rapidamente la propria autorità, i proprietari potrebbero appropriarsi indebitamente delle risorse aziendali per rafforzare la posizione del successore. Di conseguenza, le imprese nelle fasi iniziali della successione tendono a mostrare un tasso di consumo delle risorse più elevato e un tasso di investimento più basso. Questo potrebbe anche portare gli stakeholder aziendali a concentrarsi maggiormente sugli interessi a breve termine, causando un consumo delle risorse interne, una riduzione degli investimenti in innovazione e dei risultati innovativi, e la manipolazione dei dati finanziari.

Secondo quanto riportato da Gomez-Mejia et al. (2014) i successori nonostante il desiderio di innovare si ritrovano molto spesso in ambienti in cui non vi è sufficiente motivazione a farlo, in quanto vi è un'elevata inerzia strategica nell'azienda che porta i successori a seguire la strategia di sviluppo già delineata piuttosto che correre rischi legati all'innovazione.

Grote affronta, invece, la mancanza di autonomia della generazione successiva e la mancanza di fiducia delle generazioni precedenti verso i successori. L'avversione al rischio è un motivo molto importante che spinge le generazioni successive ad avere una relazione debole verso le attività di innovazione. I fondatori hanno un forte desiderio di controllare le proprie imprese. Secondo Grote gli eredi si trovano ad affrontare una situazione scomoda in quanto rimane ancora il potere dei loro genitori e non riescono a controllare in maniera libera le loro imprese.

Gomez-Mejia (2018) afferma che a livelli di performance bassi sono associati alti livelli di innovazione. Sempre lo stesso autore pochi anni prima ha affermato che quando le prestazioni aziendali diminuiscono, i fondatori e gli stakeholder spesso dubitano che la seconda generazione, priva di esperienza pratica, possa invertire la situazione negativa dell'impresa; di conseguenza, sono riluttanti a investire le loro risorse limitate in attività di innovazione incerte, che potrebbero anche essere dannose per la ricchezza familiare. Per guadagnare fiducia, la seconda generazione evita attivamente strategie di investimento ad alto rischio, come l'aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo (Gomez-Mejia et al., 2014). Invece, danno priorità all'allocazione delle risorse limitate a progetti a breve termine con alta visibilità, basso rischio e miglioramento dell'efficienza delle prestazioni.

Inoltre, quando un'azienda funziona bene e in modo continuativo, i fondatori ritengono che l'attuale strategia aziendale sia efficace e possa contribuire a stabilire la sostenibilità. Pertanto, pensano che in questa situazione sia più importante garantire una continuità intergenerazionale stabile piuttosto che impegnarsi nell'innovazione. Se la seconda generazione propone di

perseguire l'innovazione e la riforma, i fondatori diffidano della loro capacità di innovare e temono che le riforme proposte non soddisfino le aspettative; quindi, resistono al cambiamento. Di conseguenza, la seconda generazione dà priorità al mantenimento delle relazioni familiari piuttosto che all'innovazione radicale per consolidare il proprio status.

CAPITOLO 3

Emilia – Romagna: la regione più innovativa

In un contesto di crescente interesse per l'innovazione come fattore determinante per la crescita economica e la sostenibilità, ci si è posti la domanda: qual è la regione più innovativa d'Italia?

L'innovazione rappresenta un elemento cruciale per la competitività economica e lo sviluppo sostenibile di una regione. Secondo il rapporto dei membri della Global Trade and Innovation Policy Alliance (GTIPA), che analizza la competitività subnazionale dell'innovazione degli stati e delle regioni di sette nazioni (Austria, Germania, Ungheria, Italia, Polonia, Svezia e Stati Uniti), l'Emilia-Romagna emerge come la prima regione italiana e si posiziona al 21° posto su 121 regioni globali. A seguire, tra le regioni italiane, troviamo la Lombardia al 36° posto e il Lazio al 42° posto.

Si è scelto di utilizzare tale rapporto in quanto per calcolare la capacità innovativa delle diverse regioni si basa su molteplici indicatori come la densità di startup, il livello di istruzione superiore e le politiche governative pro-innovazione. Osservando l'innovatività sotto diversi aspetti fornisce una panoramica completa e dettagliata.

Visti i risultati di questo rapporto, l'Emilia-Romagna è stata presa in considerazione per un'analisi approfondita delle dinamiche di innovazione nelle imprese familiari.

In questo capitolo, si esaminerà prima il rapporto della GTIPA per comprendere le ragioni che rendono l'Emilia-Romagna la regione più innovativa d'Italia, illustrando gli indicatori utilizzati nel rapporto per valutare la performance delle regioni di ciascun paese. Successivamente, verrà analizzato il contesto specifico dell'Emilia-Romagna per identificare i fattori locali che contribuiscono alla sua eccellenza innovativa. Infine, si spiegherà come è stato costruito il campione utilizzato per le analisi, descrivendo i criteri di selezione, la metodologia applicata e le statistiche descrittive del campione stesso.

3.1 Analisi del Rapporto GTIPA sulla Competitività Subnazionale dell'Innovazione

Nel rapporto GTIPA sulla Competitività Subnazionale dell'Innovazione, i membri della Global Trade and Innovation Policy Alliance (GTIPA) analizzano la competitività subnazionale dell'innovazione in sette nazioni: Austria, Germania, Ungheria, Italia, Polonia, Svezia e Stati Uniti. Esaminano come le regioni all'interno di questi paesi sviluppino ecosistemi di innovazione, comprendendo istituti di ricerca, università, startup, aziende e enti governativi. Il rapporto enfatizza l'importanza di politiche mirate per promuovere la crescita economica regionale e migliorare la competitività a livello globale. Inoltre, fornisce approfondimenti su come le dinamiche subnazionali influenzino l'innovazione, con esempi di successo come la Silicon Valley e Stoccolma.

L'indice utilizzato per questa ricerca è rappresentato da il TASICI 2.0, l'acronimo di "Transatlantic Subnational Innovation Competitiveness Index 2.0". Si tratta di un indice sviluppato per valutare la competitività dell'innovazione a livello subnazionale, ovvero a livello di stati e regioni, in diversi paesi. L'indice analizza vari aspetti della competitività dell'innovazione, come la capacità di ricerca e sviluppo, la forza lavoro qualificata, le infrastrutture tecnologiche, e le politiche pubbliche che incentivano l'innovazione.

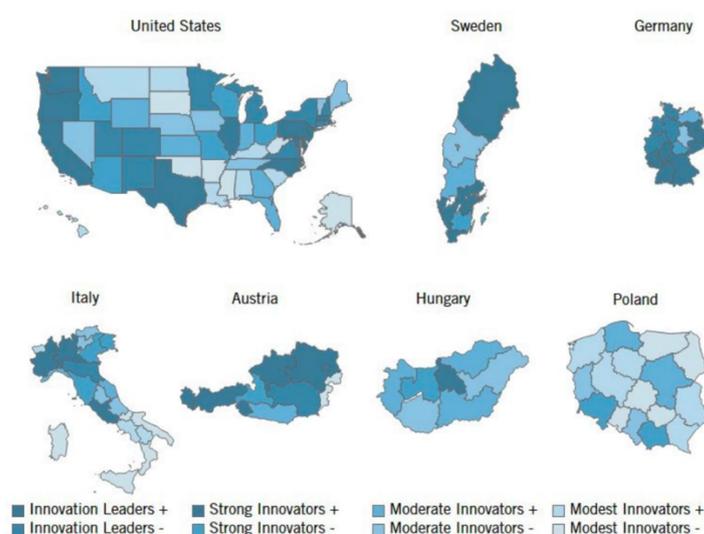
Tale indice è composto da 13 indicatori, tutti disponibili nelle 121 regioni prese in esame, raggruppati in tre categorie:

1. Forza lavoro basata sulla conoscenza: in questa categoria si trovano gli indicatori relativi al livello di istruzione dei lavoratori; la capacità della regione di attrarre lavoratori altamente qualificati; quantifica il numero di persone impiegate in settori professionali, tecnici e scientifici; misura l'efficienza e la produttività del settore manifatturiero
2. Globalizzazione: tale categoria valuta il valore delle esportazioni di prodotti tecnologicamente avanzati e misura il volume degli investimenti esteri diretti ricevuti dalla regione
3. Capacità di innovazione: infine, in questa categoria, gli indicatori misurano la percentuale di famiglie che hanno accesso a Internet a banda larga; gli investimenti in ricerca e sviluppo nella regione; il personale impiegato in attività di ricerca e sviluppo; il tasso di nascita di nuove imprese nella regione; numero di brevetti registrati; gli sforzi

e i risultati della regione nella riduzione delle emissioni di carbonio; il volume degli investimenti in capitale di rischio.

La componente predominante del TASICI 2.0 è la capacità di innovazione, che rappresenta il 56% del totale dell'indice. Gli indicatori relativi alla forza lavoro basata sulla conoscenza costituiscono il 31% dell'indice, mentre quelli legati alla globalizzazione rappresentano il restante 13%. Questa distribuzione ponderata mette in risalto il peso specifico di ciascun fattore nel determinare la competitività innovativa delle regioni esaminate.

Le regioni sono suddivise in otto categorie di competitività dell'innovazione: innovatore modesto, innovatore moderato, innovatore forte e leader dell'innovazione, con il segno "+" indicante una posizione superiore all'interno della categoria rispettiva. Questa classificazione è stata applicata uniformemente per distribuire le regioni in base alle loro prestazioni, considerando il totale di 121 regioni coinvolte nel rapporto.



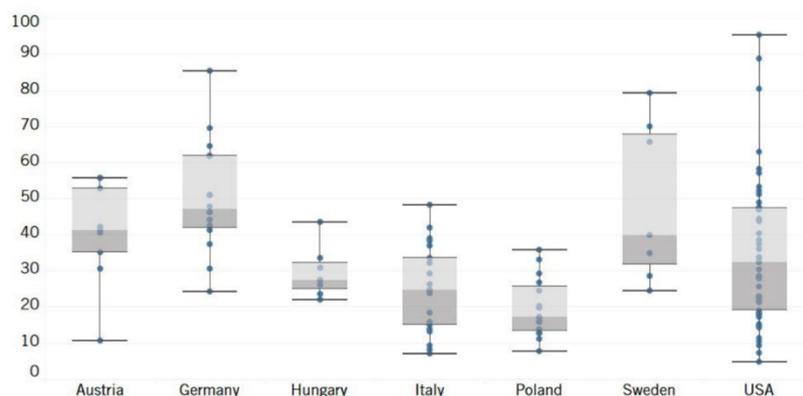
Fonte: Transatlantic Subnational Innovation Competitiveness Index 2.0.

Gli Stati Uniti emergono come leader nella competitività dell'innovazione subnazionale, con Massachusetts e California occupando le prime due posizioni, nonostante California ospiti anche la regione con le prestazioni più basse nell'indice, il Mississippi.

In Italia, la disparità nord-sud è evidente: la maggior parte delle regioni del sud, come Sicilia e Calabria, sono classificate come innovatrici modeste, mentre nel nord molte regioni mostrano una forte capacità innovativa e una, l'Emilia-Romagna, si distingue come leader

dell'innovazione. Questo riflette una distribuzione geografica significativa nella competitività dell'innovazione all'interno del paese.

Nell'immagine che segue, sono rappresentati il massimo, il minimo, i quartili e la mediana dei punteggi complessivi di competitività dell'innovazione subnazionale per paese, con i punti che indicano le varie regioni analizzate.



Fonte: Transatlantic Subnational Innovation Competitiveness Index 2.0.

Analisi degli indicatori

Per comprendere più a fondo la competitività dell'innovazione in Italia, e in particolare nell'Emilia-Romagna, procederemo ora con un'analisi dettagliata degli indicatori chiave che evidenziano il panorama nazionale, enfatizzando i fattori determinanti che posizionano queste regioni come motori dell'innovazione e della crescita economica nel contesto italiano.

Popolazione altamente qualificata:

In Italia, emerge chiaramente una disparità tra le regioni settentrionali e meridionali per quanto riguarda la percentuale di popolazione altamente istruita. Regioni come il Lazio e l'Emilia-Romagna nel nord mostrano percentuali significativamente superiori rispetto a regioni del sud come la Calabria e la Sicilia. Questo pattern riflette le differenze socioeconomiche tra le due macroaree del paese, influenzando l'accesso e il conseguimento di un'istruzione di qualità, essenziale per la piena partecipazione all'economia globale della conoscenza.

Immigrazione qualificata:

L'Emilia-Romagna emerge come una delle regioni italiane con una maggiore percentuale di immigrazione qualificata, insieme al Lazio e alla Toscana. Questo fenomeno è probabilmente

guidato dall'attività economica e dall'attrattiva culturale di queste regioni, contribuendo alla diversificazione e all'innovazione del loro tessuto economico.

Occupazione professionale, scientifica e tecnica:

Il panorama occupazionale in Italia mostra differenze significative nella presenza di professionisti, scienziati e tecnici (PTS). Regioni come il Lazio e la Lombardia si distinguono per la loro elevata percentuale di occupazione in questi settori, evidenziando il loro ruolo di centri economici e culturali, cruciali per la competitività nel contesto dell'innovazione.

Produttività del lavoro manifatturiero:

L'Emilia-Romagna si conferma come una delle regioni italiane con la più alta produttività nel settore manifatturiero, allineandosi alla sua reputazione di eccellenza nella produzione di alta qualità. Questo indica una forte base industriale che supporta l'innovazione e la competitività regionale.

Globalizzazione:

Nel contesto della globalizzazione, l'Emilia-Romagna e il Piemonte emergono come leader italiani nelle esportazioni di alta tecnologia. Questo evidenzia la capacità tecnologica avanzata di queste regioni, essenziale per competere efficacemente sul mercato globale dell'innovazione.

Capacità di innovazione:

L'Emilia-Romagna si distingue per un'elevata adozione di banda larga, insieme ad altre regioni come il Trentino. Questa infrastruttura digitale robusta è fondamentale per supportare l'innovazione tecnologica e l'adozione di nuove tecnologie nel settore produttivo e sociale.

Intensità di ricerca e sviluppo:

Tra le regioni italiane, il Piemonte e l'Emilia-Romagna guidano per intensità di ricerca e sviluppo (R&S). Questo indica un impegno significativo verso l'innovazione e la creazione di nuove conoscenze e tecnologie che possono stimolare la crescita economica e la competitività regionale.

Personale di ricerca e sviluppo:

L'Emilia-Romagna e il Friuli-Venezia Giulia spiccano per l'occupazione di personale dedicato alla ricerca e sviluppo, riflettendo un investimento sostanziale nelle risorse umane necessarie per sostenere l'innovazione e l'evoluzione tecnologica.

Domande di Brevetto:

L'Emilia-Romagna si distingue anche per il numero significativo di domande di brevetto, insieme al Friuli-Venezia Giulia. Questo indica una forte attività di ricerca e innovazione che si traduce nella creazione di proprietà intellettuale, cruciale per la competitività a lungo termine.

In sintesi, l'Emilia-Romagna emerge come una delle regioni trainanti in Italia per quanto riguarda l'innovazione e la competitività economica, grazie a un'elevata qualificazione della popolazione, una solida base manifatturiera, investimenti significativi in ricerca e sviluppo, e una buona integrazione nel contesto globale dell'innovazione. Questi fattori contribuiscono a posizionare l'Emilia-Romagna come un hub cruciale per l'innovazione in Italia e oltre.

Per esaminare le raccomandazioni politiche tratte dal rapporto dei membri della GTIPA, si evidenzia la necessità cruciale per l'Italia di rafforzare il capitale umano in risposta alla trasformazione digitale e ambientale globale. Questo implica il miglioramento delle competenze attraverso politiche mirate alla riqualificazione della forza lavoro e all'incremento del numero di laureati, soprattutto nelle discipline STEM. Politiche coerenti sono essenziali per promuovere l'innovazione e l'adozione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), supportate da finanziamenti dell'Unione Europea per programmi educativi e di ricerca specialistica.

Parallelamente, l'assistenza alle PMI italiane, spesso meno preparate per l'innovazione rispetto alle grandi imprese globali, è fondamentale per mitigare la frammentazione economica e promuovere la competitività. Interventi orizzontali e verticali nella politica industriale sono necessari per potenziare l'accesso al credito, sviluppare infrastrutture digitali e fisiche, e attrarre investimenti esteri diretti (IDE). Inoltre, l'Italia deve incrementare gli investimenti pubblici in ricerca di base e trasferimento tecnologico per colmare il divario con altri paesi europei e dell'OCSE.

Infine, per affrontare le sfide della globalizzazione e della competitività, l'Italia deve promuovere l'adozione di tecnologie avanzate come il cloud computing, l'intelligenza artificiale e le piattaforme di e-commerce tra le PMI. Le politiche pubbliche devono supportare l'adozione di queste tecnologie per migliorare l'efficienza aziendale e garantire la sostenibilità economica nel lungo termine, specialmente alla luce dei recenti sviluppi economici globali e delle necessità post-pandemia.

Questa serie di raccomandazioni mira a rafforzare la posizione competitiva dell'Italia nel contesto internazionale, promuovendo al contempo uno sviluppo equilibrato e sostenibile attraverso interventi politici mirati e investimenti strategici.

3.2 Contesto Regionale

L'Emilia-Romagna, secondo i rapporti dell'ISTAT, dell'UnionCamere ed ERVET, nonostante le sfide globali e le incertezze economiche, dimostra una notevole resilienza e capacità di adattamento. Sebbene il contesto internazionale, aggravato dalla crisi energetica e dall'inflazione, abbia avuto ripercussioni sull'economia regionale, ci sono diversi aspetti positivi che emergono dalla sua analisi.

I rapporti sopracitati riportano che nel terzo trimestre del 2023, l'economia manifatturiera ha registrato una lieve contrazione, con un calo del fatturato dell'1,3% e degli ordini del 2,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tuttavia, il commercio ha mostrato segnali di stabilità, soprattutto nella grande distribuzione, che ha visto un incremento del 2,9% nelle vendite. Il settore delle costruzioni, dopo una forte crescita grazie agli incentivi, ha subito una leggera flessione dello 0,1% nel volume d'affari.

Nonostante queste difficoltà, il settore dei servizi si è distinto per la sua performance positiva, con un incremento del valore aggiunto del 2% previsto per il 2023. Questo settore rappresenta oltre i due terzi del PIL regionale, confermando la sua importanza strategica per l'economia locale. Inoltre, l'occupazione ha mostrato una tenuta significativa, con 31.000 nuovi posti di lavoro nei primi nove mesi del 2023 e un tasso di disoccupazione basso, attestato al 4,8%, con previsioni di ulteriore calo nel 2025.

L'Emilia-Romagna si conferma una regione all'avanguardia anche in termini di innovazione. Gli investimenti in digitale e intelligenza artificiale, sia da parte del settore pubblico che privato, stanno trasformando il territorio in un laboratorio di nuove idee e tecnologie. Le iniziative per l'attrazione dei talenti, attraverso istituti tecnici superiori e academy, insieme alle eccellenze locali, contribuiscono a creare un ambiente dinamico e proattivo.

Questa vitalità economica è evidenziata dalle numerose esperienze di successo che emergono dalle singole imprese. Questi attori economici dimostrano una capacità di adattamento e di

innovazione che permette loro di affrontare le transizioni in atto e di cogliere le opportunità offerte da un mondo in continuo cambiamento. L'Emilia-Romagna, quindi, continua a rappresentare un esempio di efficienza e progresso, capace di mantenere un trend positivo anche in tempi di sfide globali.

3.2.1 Overview generale

Demografia delle imprese

Al 30 settembre 2023, in Emilia-Romagna erano operative 394.772 imprese, con una riduzione di 4.407 unità (-1,1%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questo rappresenta il calo più significativo degli ultimi otto anni. A livello nazionale, la diminuzione è stata dello 0,7%, indicando una contrazione più marcata nella regione.

L'aumento delle cessazioni, che hanno raggiunto 28.924 unità con un tasso di mortalità del 6,6%, il più alto degli ultimi dieci anni, è il principale fattore di questa contrazione. Le nuove iscrizioni sono state 24.356, in lieve calo rispetto all'anno precedente.

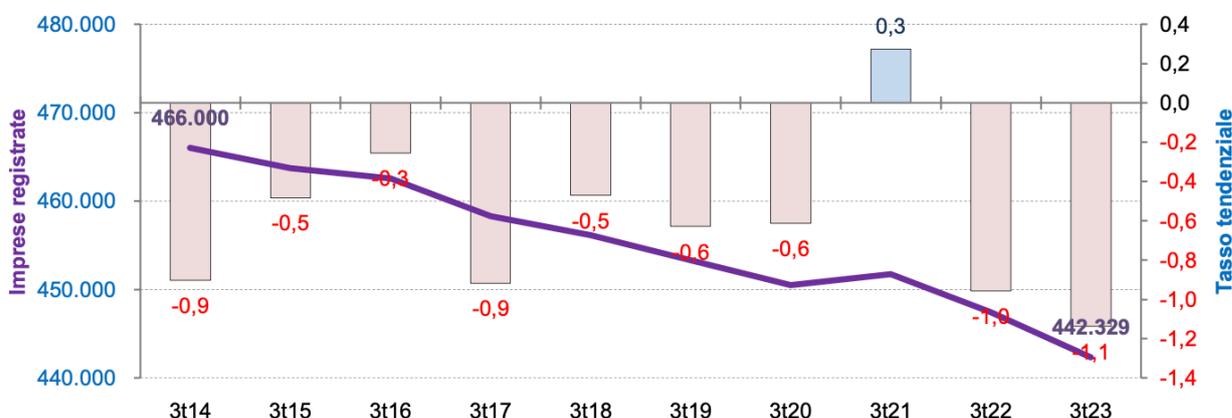
Osservando i settori più sviluppati nella regione, è possibile notare che nel settore agricolo (agricoltura, silvicoltura e pesca) si è registrata una diminuzione di 1.300 unità (-2,4%). L'industria sta vivendo un processo di concentrazione che ha ridotto il numero di aziende di oltre mille unità, mentre gli occupati sono aumentati di quasi 7.000. Il settore delle costruzioni ha subito una flessione e il commercio ha registrato la riduzione più consistente delle imprese attive (-2.048 unità, -2,4%). Tuttavia, il settore dei servizi ha visto un incremento di 640 nuove imprese.

3.2.2 Concentrazione imprenditoriale in Emilia-Romagna

In Emilia-Romagna, si sta verificando un marcato processo di concentrazione imprenditoriale, che procede a un ritmo più accelerato rispetto alla media nazionale. Questo fenomeno si manifesta con una diminuzione del numero di imprese, un aumento dell'occupazione, una crescita delle dimensioni aziendali in termini di addetti e risultati economici, e un rafforzamento delle strutture aziendali.

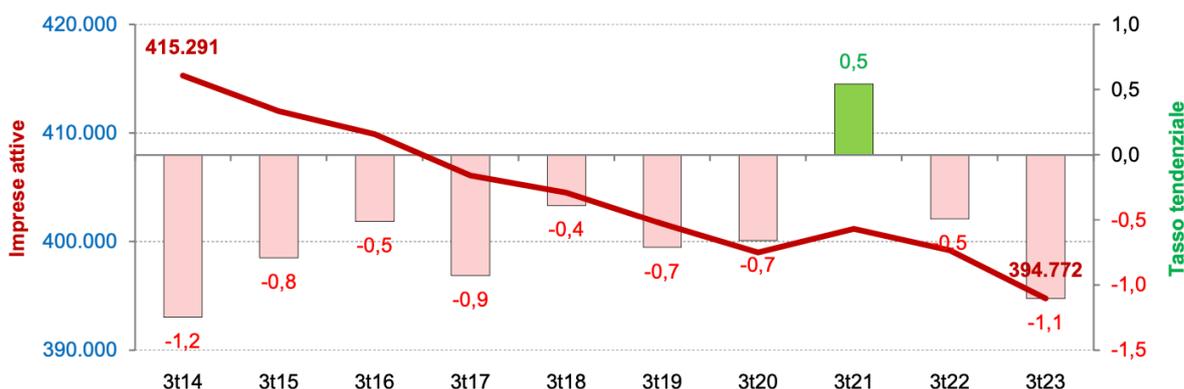
La tendenza alla concentrazione della base imprenditoriale regionale ha conosciuto una fase di espansione solo tra il primo trimestre del 2021 e il secondo del 2022, influenzata dalle misure

di sostegno alle imprese durante la pandemia e dalla successiva ripresa post-vaccinazione. Tuttavia, il processo di concentrazione ha ripreso slancio già dal terzo trimestre dell'anno scorso, accelerando progressivamente fino all'estate del 2023, quando si è osservata una significativa riduzione del numero complessivo delle imprese.



Elaborazioni Unioncamere Emilia-Romagna su dati InfoCamere Movimprese.

Verso la fine di settembre dello scorso anno, il numero di imprese attive in Emilia-Romagna è sceso a 394.772, evidenziando una riduzione di 4.407 unità (-1,1%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questo rappresenta la più significativa diminuzione registrata negli ultimi otto anni. A livello nazionale, la diminuzione delle imprese attive è stata meno pronunciata, pari allo 0,7% nello stesso periodo.



Elaborazioni Unioncamere Emilia-Romagna su dati InfoCamere Movimprese.

Concentrazione per settore di attività

Verso la fine di settembre dell'anno scorso, l'Emilia-Romagna ha visto importanti cambiamenti nella sua base imprenditoriale. Nel settore dell'agricoltura, silvicoltura e pesca, il numero di

imprese è diminuito del 2,4%, con una riduzione di 1.300 unità, segnando così il calo più significativo degli ultimi otto anni. Questo declino è stato trainato principalmente dall'agricoltura, mentre le attività di pesca e silvicoltura hanno mostrato una relativa stabilità.

Nel settore industriale, si è registrato un marcato processo di concentrazione, con una riduzione complessiva delle imprese dell'1,5% (-1.084 unità). Questo fenomeno è stato particolarmente evidente nel settore della moda, che ha visto una significativa diminuzione delle imprese, insieme alla fabbricazione di macchinari e apparecchiature elettroniche. Tuttavia, alcuni settori come la riparazione e manutenzione di macchinari hanno mostrato un modesto aumento delle imprese.

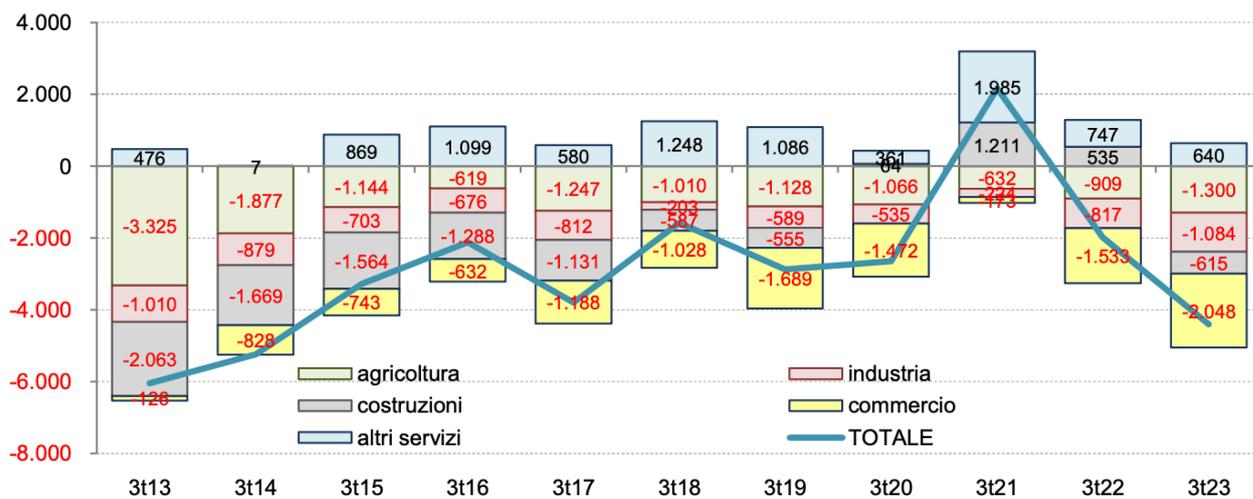
Nel commercio, sia all'ingrosso che al dettaglio, e nella riparazione di autoveicoli e motocicli, si è registrata una riduzione complessiva di 2.048 unità (-2,4%). Questo calo è stato guidato principalmente dal settore del commercio al dettaglio, mentre il commercio e la riparazione di autoveicoli hanno mostrato una leggera crescita.

Le imprese nel settore delle costruzioni hanno visto un significativo cambiamento di rotta, con una riduzione di 615 unità (-0,9%). Questo segna un'inversione rispetto alla tendenza positiva degli ultimi due anni, influenzata dalle misure di incentivo governative. La contrazione è stata più marcata nelle imprese che si occupano della costruzione di edifici rispetto a quelle specializzate in lavori di costruzione.

Infine, nel complesso dei servizi escluso il commercio, si è verificata una riduzione complessiva di 1.408 unità (-0,6%). Questa tendenza è stata prevalentemente guidata dal settore degli alloggi e della ristorazione, che ha visto una significativa riduzione delle imprese, soprattutto nel settore della ristorazione. Al contrario, settori come le attività professionali, scientifiche e tecniche hanno registrato una crescita positiva, riflettendo un trend di concentrazione e specializzazione nel panorama imprenditoriale regionale.

Questi cambiamenti riflettono un quadro dinamico dell'economia regionale, con settori che affrontano sfide diverse mentre cercano di adattarsi a cambiamenti strutturali e congiunturali nel mercato.

Di seguito sono riportati dei grafici che illustrano le dinamiche descritte riguardo alla base imprenditoriale dell'Emilia-Romagna.



Elaborazioni Unioncamere Emilia-Romagna su dati InfoCamere Movimprese.

	Stock		Flussi			
	Unità	Quota (1)	Settembre 2023		Settembre 2013	
			Unità	Tasso (2)	Unità	Tasso (3)
Settore di attività economica						
Agricoltura, silvicoltura pesca	52.007	13,2	-1.300	-2,4	-10.932	-17,4
Estrazione di minerali da cave e miniere	121	0,0	-4	-3,2	-67	-35,6
Attività manifatturiere	40.256	10,2	-1.072	-2,6	-6.586	-14,1
Fornitura energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	838	0,2	3	0,4	121	16,9
Fornitura acqua; reti fognarie, rifiuti risanamento	601	0,2	-11	-1,8	10	1,7
Costruzioni	66.379	16,8	-615	-0,9	-5.599	-7,8
Commercio ingrosso dettaglio e riparazione auto moto	84.242	21,3	-2.048	-2,4	-11.334	-11,9
Trasporto e magazzinaggio	12.390	3,1	-339	-2,7	-2.867	-18,8
Servizi di alloggio e ristorazione	29.592	7,5	-390	-1,3	460	1,6
Servizi di informazione comunicazione	9.470	2,4	6	0,1	1.153	13,9
Attività finanziarie e assicurative	9.840	2,5	241	2,5	1.244	14,5
Attività immobiliari	28.179	7,1	212	0,8	406	1,5
Attività professionali, scientifiche e tecniche	17.889	4,5	420	2,4	2.427	15,7
Noleggio, agenzie viaggio, servizi supporto a imprese	13.534	3,4	238	1,8	3.088	29,6
Amministrazione Pubb. e difesa; assicuraz. sociale obbligatoria	7	0,0	1	16,7	6	600,0
Istruzione	1.992	0,5	65	3,4	526	35,9
Sanità e assistenza sociale	2.666	0,7	13	0,5	669	33,5
Attività artistiche, sport., intrattenimento, e divertimento	6.257	1,6	39	0,6	784	14,3
Altre attività di servizi	18.320	4,6	155	0,9	799	4,6
Attività famiglie convivenze	1	0,0	0	0,0	0	0,0
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	0,0	0	n.c.	0	n.c.
Imprese non classificate	191	0,0	-21	-9,9	-73	-27,7
Forma giuridica						
Società di capitale	103.516	26,2	2.079	2,0	23.503	29,4
Società di persone	67.958	17,2	-1.978	-2,8	-18.764	-21,6
Ditte individuali	214.378	54,3	-4.400	-2,0	-29.374	-12,1
Altre forme societarie	8.920	2,3	-108	-1,2	-1.130	-11,2
Totale	394.772	100,0	-4.407	-1,1	-25.765	-6,1

Elaborazioni Unioncamere Emilia-Romagna su dati InfoCamere Movimprese.

3.3 Imprese familiari in Emilia - Romagna

Nel contesto della ricerca sulle imprese familiari in Emilia-Romagna, è stata intrapresa un'analisi dettagliata delle caratteristiche di queste imprese, come la distribuzione geografica, la concentrazione settoriale e le attività principali. A tal fine, si è adottato un approccio metodologico che ha visto la creazione di un campione di imprese familiari basato sui dati estratti dalla banca dati AIDA.

La banca dati AIDA rappresenta una risorsa cruciale, fornendo informazioni dettagliate sulle dimensioni, il settore e lo status di impresa familiare delle aziende italiane. Utilizzando criteri di selezione rigorosi, abbiamo identificato e selezionato un campione rappresentativo di

imprese familiari attive nella regione Emilia-Romagna. Questo approccio ci permetterà di condurre un'analisi approfondita e accurata sulle dinamiche economiche e organizzative delle imprese familiari nella regione.

L'obiettivo è quello di fornire insights significativi sul contributo delle imprese familiari all'economia locale, nonché di esplorare le sfide e le strategie adottate da queste aziende per prosperare in un ambiente economico in continua evoluzione.

3.3.1 Costruzione del Campione di Imprese Familiari in Emilia-Romagna

Per costruire il campione di imprese familiari è stata utilizzata la banca dati AIDA. I filtri applicati sono stati i seguenti:

1. Regione: Emilia-Romagna, regione italiana considerata più innovativa.
2. Stato Giuridico: Attiva, con 121.108 imprese attive in Emilia-Romagna.
3. Tipologia di Società: Società industriali, commerciali e di servizi, escludendo quindi intermediari finanziari, banche, assicurazioni e altre istituzioni finanziarie. Le tipologie di società escluse, nonostante l'importanza nel panorama economico, non sono direttamente coinvolti nei processi interni di sviluppo e implementazione dell'innovazione. Inoltre, tali società possono molto spesso essere influenzate dai meccanismi finanziari esterni piuttosto che da strategie di governance familiare, non inerenti all'analisi.
4. Costi di Ricerca e Sviluppo > 1000: Il filtro sui costi di ricerca e sviluppo superiori a 1000 è stato determinante, in quanto l'obiettivo dell'analisi è valutare l'innovazione nelle imprese familiari. Escludere le imprese senza spese significative in ricerca e sviluppo è stato essenziale per evitare distorsioni nei risultati. Il valore > 1000 è stato scelto perché la banca dati AIDA esprime questo parametro in migliaia; quindi, il valore minimo considerato era 1000 (equivalente a 1 unità nel filtro).

Il campione iniziale comprendeva quindi 658 imprese, selezionate attraverso questi criteri.

Tabella 3: Filtri per costruzione del campione

Filtri applicati	Risultato della ricerca
Stato giuridico: Attiva	1.712.864
Regione, provincia, comune: 08 - Emilia-Romagna	121.108
Tipologia di società: Società industriali, commerciali e di servizi (ICS)	100.763
Costi ricerca e pubb. (migl EUR): min=1	658
Totale	658

Data l'assenza di una banca dati specifica che distingua automaticamente le imprese familiari, è stato necessario adottare un approccio alternativo per identificarle nel contesto della ricerca. Il secondo passaggio per la costruzione del campione è stato utilizzare una variabile dummy per individuare le imprese familiari. Come descritto nei capitoli precedenti, per identificare le imprese familiari si è adottata la definizione di Miller et al. (2013). Secondo questa definizione, un'azienda è considerata familiare quando la famiglia detiene una maggioranza assoluta ($\geq 50\%$) delle quote di proprietà.

È stata creata una variabile dummy che assume valore 0 se la famiglia possiede almeno il 50% delle quote, e valore 1 in caso contrario. Questo approccio permette di distinguere le imprese familiari dalle altre e di includere nel campione solo quelle che rispondono ai criteri definiti. La creazione di questa variabile è stata essenziale per focalizzare l'analisi esclusivamente sulle imprese familiari, garantendo che le osservazioni fossero rilevanti per l'obiettivo dello studio.

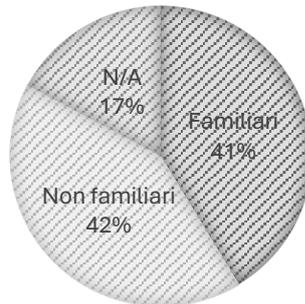
Per identificare la proprietà familiare sono stati utilizzati i dati della banca dati AIDA. Questi dati sono stati incrociati e integrati con informazioni sulla storia dell'azienda, siti web, interviste e ulteriori fonti, come biografie dei componenti, che hanno permesso di identificare i membri della famiglia.

Dopo aver escluso le osservazioni per le quali non esistevano informazioni affidabili sulla proprietà, ovvero 113 imprese, si è ottenuto un campione di 274 imprese familiari. Inoltre, il numero di imprese non familiari ammonta a 273.

L'integrazione della variabile dummy nel dataset ha permesso di identificare con precisione queste imprese che rientrano nella definizione di Miller et al. (2013), fornendo una base solida per l'analisi delle dinamiche e delle performance delle imprese familiari in Emilia-Romagna. Questo ha consentito di mantenere un campione accurato e rappresentativo, fondamentale per trarre conclusioni affidabili e significative sulla realtà delle imprese familiari nella regione.

IMPRESE

■ Familiari ■ Non familiari ■ N/A



3.3.2 Spiegazione delle variabili scelte

Questa sezione fornisce una descrizione dettagliata delle variabili valutate nello studio.

Variabile dipendente

Tasso di innovazione: tale valore è catturato dall'intensità di R&S, misurata come la percentuale delle spese di R&S rispetto al fatturato totale. Questo approccio è stato adottato per standardizzare la misura, consentendo un confronto relativo tra le imprese indipendentemente dalle loro dimensioni e per controllare l'eteroschedasticità (Barker & Mueller, 2002; Chen & Hsu, 2009). Gli investimenti in R&S sono essenziali per l'accumulo di capacità tecnologiche e di mercato che favoriscono lo sviluppo e l'attuazione dell'innovazione (Adams et al., 2006; Block, 2009; O'Brien, 2003; Spithoven et al., 2010).

Aspetto importante del calcolo di questa variabile è il fatto che non è stato utilizzato il logaritmo del rapporto. Tale decisione è motivata da diverse considerazioni chiave nel contesto dell'analisi delle variabili aziendali. Inizialmente, l'applicazione del logaritmo a questo rapporto avrebbe prodotto valori negativi, considerando che nel campione la maggioranza delle imprese presenta spese in R&D significativamente minori rispetto al fatturato totale dell'azienda. L'interpretazione di valori logaritmici negativi può risultare meno intuitiva e può complicare l'analisi e l'interpretazione dei dati, specialmente quando si confrontano aziende di diverse dimensioni o settori.

Per superare queste difficoltà e rendere l'indicatore di innovazione più facilmente interpretabile e comparabile tra diverse aziende, è stato scelto di esprimere il rapporto tra le spese in R&D e il fatturato totale come valore percentuale. Questo approccio trasforma il rapporto in una misura percentuale, che rappresenta direttamente la proporzione delle vendite totali di un'azienda

investita nelle spese in R&D. Utilizzando una scala percentuale, i risultati diventano immediatamente comprensibili e consentono un confronto diretto tra le aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni assolute o dalla scala delle loro operazioni.

La scelta di rendere il rapporto delle spese in R&D sul fatturato totale come valore percentuale è stata motivata dalla necessità di rendere i dati più interpretabili, comparabili e adatti alle analisi statistiche avanzate, mantenendo al contempo una rappresentazione fedele delle proporzioni di investimento in R&D all'interno delle aziende considerate.

Variabili indipendenti

Proprietà Familiare: La variabile "proprietà familiare" è stata inclusa nello studio per valutare l'influenza della gestione familiare sull'innovazione aziendale. Questa variabile è stata trasformata in una variabile dummy per facilitare l'analisi statistica e rappresenta se un'impresa è considerata familiare o non familiare.

In particolare, l'impresa è classificata come familiare se il 50% o più della proprietà è detenuta da membri della stessa famiglia. Questo criterio riflette il punto in cui la famiglia ha un controllo decisionale dominante sull'impresa. Pertanto, la variabile "proprietà familiare" è stata codificata come segue:

- **1:** Impresa familiare (50% o più della proprietà è detenuta dalla famiglia)
- **0:** Impresa non familiare (meno del 50% della proprietà è detenuta dalla famiglia)

L'adozione di questa soglia è in linea con la letteratura esistente, che identifica il 50% come il punto critico per il controllo familiare significativo. Questo controllo può influenzare significativamente le decisioni strategiche e operative dell'impresa, inclusi gli sforzi di innovazione.

Fase Generazionale: per determinare le fasi generazionali delle imprese familiari ci si è basati sul lavoro di Sánchez-Marín et al. (2020), basato sulle linee guida di Gersick et al. (1997). Si è calcolata la differenza tra l'anno di rilevamento dei dati (2022) e l'anno di costituzione dell'impresa. Questo valore è stato poi diviso per 25, conformemente alla metodologia suggerita da Gersick et al. (1997) per cogliere gli effetti generazionali. Le imprese con un valore inferiore a 1 sono considerate nella prima fase generazionale (meno di 25 anni dall'anno di costituzione), mentre quelle con un valore pari o superiore a 1 sono nella seconda o successive fasi generazionali (oltre 25 anni).

Età dell'impresa: la seconda variabile considerata nello studio è l'età dell'impresa. Questa variabile viene calcolata come il logaritmo naturale della differenza tra l'anno corrente (2022) e l'anno di costituzione dell'impresa. L'utilizzo del logaritmo naturale permette di normalizzare la distribuzione dell'età delle imprese, rendendo i dati più gestibili e riducendo l'impatto delle outlier. Inoltre, questa trasformazione aiuta a mitigare eventuali problemi di eteroschedasticità, rendendo i risultati delle analisi statistiche più robusti e interpretabili.

Calcolare l'età dell'impresa è importante perché offre un'indicazione del ciclo di vita aziendale e può influenzare vari aspetti della gestione e delle performance dell'impresa, inclusa la propensione all'innovazione. Le imprese più giovani possono essere più agili e aperte a nuove idee, mentre le imprese più vecchie possono beneficiare di una maggiore esperienza e risorse consolidate.

Performance dell'impresa: La performance dell'impresa è calcolata utilizzando il rendimento delle attività (ROA), misurato come il rapporto tra l'utile prima degli interessi e delle tasse (EBIT) e il totale delle attività. Questa misura è un indicatore consolidato delle performance passate delle imprese. L'analisi si focalizza su come i livelli di performance influenzino l'innovazione, data la letteratura contrastante sull'argomento.

Come discusso nei capitoli precedenti, la letteratura accademica presenta opinioni divergenti riguardo alla relazione tra performance aziendale e innovazione. Alcuni studiosi sostengono che una performance negativa possa agire come un fattore trainante per l'innovazione, stimolando le imprese a sviluppare nuove capacità e migliorare la loro performance complessiva. In contrasto, un'altra ipotesi diffusa nella letteratura suggerisce che, quando le prestazioni aziendali diminuiscono, le imprese familiari tendano a essere riluttanti nell'investire le loro risorse limitate in attività di innovazione incerte, temendo che tali investimenti possano risultare dannosi per la ricchezza familiare.

Variabili di controllo

Dimensione: per quanto riguarda la dimensione aziendale, questa è una variabile di controllo cruciale in molti studi. Secondo Chen e Hsu, è opportuno utilizzare il totale delle attività per rappresentare la dimensione dell'impresa, poiché fornisce una misura comprensiva delle risorse aziendali. Per normalizzare questa variabile e ridurre l'impatto delle outlier, è stato calcolato il logaritmo naturale del totale delle attività

Settore: è stato considerato il settore economico di appartenenza delle imprese. Le imprese sono state categorizzate in diversi settori, tra cui manufacturing, retail, wholesale e service. Questa suddivisione è stata essenziale per identificare eventuali tendenze o settori predominanti tra le imprese familiari analizzate.

L'analisi settoriale può rivelare differenze significative nelle strategie di innovazione e nelle performance aziendali tra i diversi settori. Ad esempio, il settore manifatturiero potrebbe mostrare una maggiore propensione all'innovazione tecnologica, mentre i settori dei servizi potrebbero enfatizzare l'innovazione nel servizio al cliente o nell'esperienza utente. Questa variabile di controllo permette quindi di considerare e confrontare in modo più approfondito l'impatto dell'innovazione nelle imprese familiari in contesti settoriali diversi.

In un secondo momento, è stato necessario trasformare la variabile categoriale 'Settore' in variabili dummy. Questa trasformazione consente di includere variabili categoriali in modelli di regressione e altre analisi statistiche, che richiedono variabili numeriche.

Nel processo di creazione delle variabili dummy, si è scelto di utilizzare il settore 'wholesale' come settore di riferimento. Questa scelta è arbitraria ma necessaria, poiché in un modello di regressione non si possono includere tutte le categorie originali senza causare problemi di multicollinearità. Di conseguenza, per ciascun settore diverso da 'wholesale', è stata creata una variabile dummy che assume il valore di 1 se l'osservazione appartiene a quel settore, e 0 altrimenti. Le variabili dummy create sono: 'Manufacturing', 'Service', e 'Retail'. La categoria 'wholesale' è quindi rappresentata implicitamente quando tutte le variabili dummy sono uguali a 0.

Questa codifica consente di confrontare l'effetto di ciascun settore sul risultato della regressione rispetto al settore di riferimento. Ad esempio, nel modello di regressione, il coefficiente associato alla variabile dummy 'Manufacturing' mostra l'effetto di essere nel settore 'manufacturing' rispetto al settore 'wholesale', tenendo costanti tutte le altre variabili nel modello. Analogamente, i coefficienti delle variabili dummy 'Service' e 'Retail' indicano l'effetto di questi settori rispetto al settore di riferimento 'wholesale'.

L'inclusione di queste variabili dummy nel modello di regressione permette di controllare e isolare l'effetto del settore sull'innovazione aziendale, indipendentemente dalle altre variabili. Questo approccio è cruciale per comprendere se e come l'appartenenza a un settore specifico influenza la capacità innovativa delle imprese. Inoltre, la trasformazione in variabili dummy

facilita l'interpretazione dei risultati, poiché ogni coefficiente delle variabili dummy può essere direttamente interpretato come la differenza di effetto rispetto al settore di riferimento.

3.3.3 Analisi delle Caratteristiche delle Imprese Familiari Identificate

Statistiche Descrittive Imprese Familiari

Dopo aver costruito il campione utilizzando i criteri descritti, si procede con l'analisi dettagliata delle caratteristiche delle aziende presenti. Questa sezione esplorerà vari aspetti delle imprese familiari e non in Emilia-Romagna, fornendo una panoramica delle loro distribuzioni.

Nel campione sono stati considerati gli outliers. La decisione di mantenere nel campione tali valori è legata alla volontà di riflettere accuratamente la varietà e la complessità delle dinamiche aziendali. Gli outliers identificati nei dati, sebbene possano rappresentare casi estremi, non sono stati eliminati poiché sono ritenuti rappresentativi delle situazioni reali all'interno delle imprese familiari. Questa scelta è motivata dalla volontà di mantenere l'integrità dei dati e di fornire una rappresentazione completa delle dimensioni e delle sfaccettature delle imprese familiari analizzate.

Distribuzione Geografica

La prima analisi riguarda la distribuzione geografica delle imprese all'interno della regione Emilia-Romagna. Verranno esaminati i dati relativi alla localizzazione delle imprese per capire se vi sono concentrazioni significative in determinate province o comuni. (*Tabella 4*)

Dall'analisi effettuata è possibile notare che la maggioranza delle imprese familiari è localizzata nella provincia di Bologna, con una percentuale maggiore del 30%. Questo dato suggerisce una forte presenza di imprese familiari nel capoluogo regionale, che può essere attribuita a diversi fattori. Bologna, essendo una delle principali città dell'Emilia-Romagna, offre infrastrutture avanzate, una rete di trasporti ben sviluppata e vicinanza a importanti istituzioni accademiche e di ricerca, fattori che possono favorire la crescita e lo sviluppo delle imprese familiari.

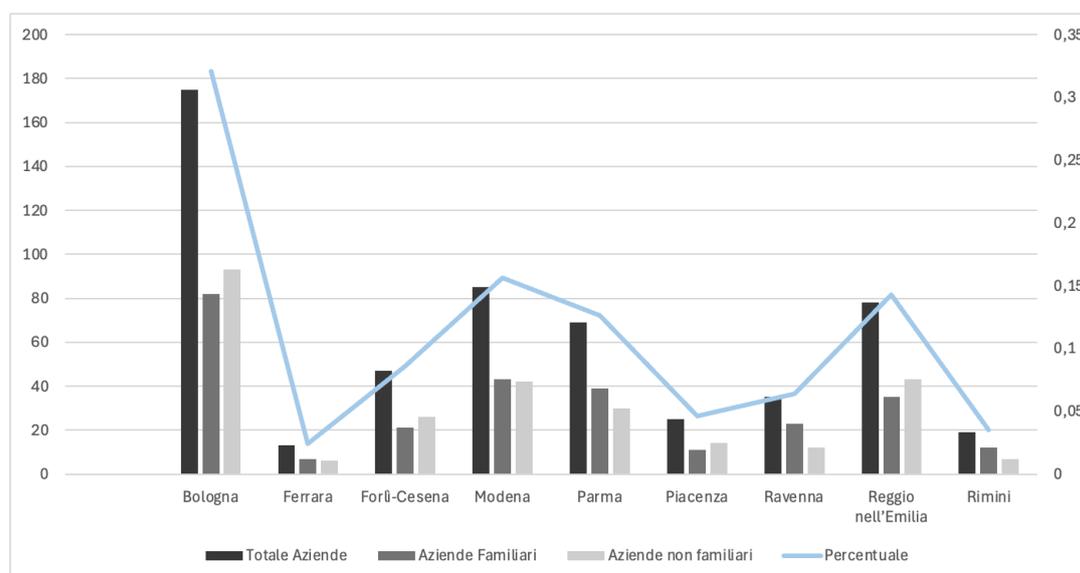
Oltre a Bologna, altre province con una significativa presenza di imprese familiari includono Modena (16%), Reggio nell'Emilia (14%), Parma (13%). Queste province sono note per la loro forte tradizione industriale e manifatturiera, che rappresenta un terreno fertile per le imprese familiari. Ad esempio, Modena è rinomata per il settore automobilistico e agroalimentare,

mentre Reggio Emilia e Parma hanno una lunga storia di eccellenza nel settore agroalimentare e meccanico.

Le province minori, come Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena, e Rimini, mostrano una distribuzione più uniforme delle imprese familiari, ciascuna rappresentando tra il 2% e l'8% del totale. Queste aree, pur avendo una densità di popolazione e un'infrastruttura economica minore rispetto alle province principali, offrono comunque opportunità di crescita per le imprese familiari, specialmente nei settori del turismo, dell'agricoltura e dei servizi.

Tabella 4: Distribuzione geografica delle imprese

Province	Totale Aziende	Aziende Familiari	Aziende non familiari	Percentuale
Bologna	175	82	93	32,10%
Ferrara	13	7	6	2,40%
Forlì-Cesena	47	21	26	8,60%
Modena	85	43	42	15,60%
Parma	69	39	30	12,60%
Piacenza	25	11	14	4,60%
Ravenna	35	23	12	6,40%
Reggio nell'Emilia	78	35	43	14,30%
Rimini	19	12	7	3,50%



Settori di Attività

Un'ulteriore analisi riguarda la concentrazione settoriale delle imprese. Le imprese sono state suddivise in base ai settori economici di appartenenza: manufacturing, retail, wholesale e

service, al fine di identificare eventuali tendenze o settori predominanti tra le imprese (Tabella 5).

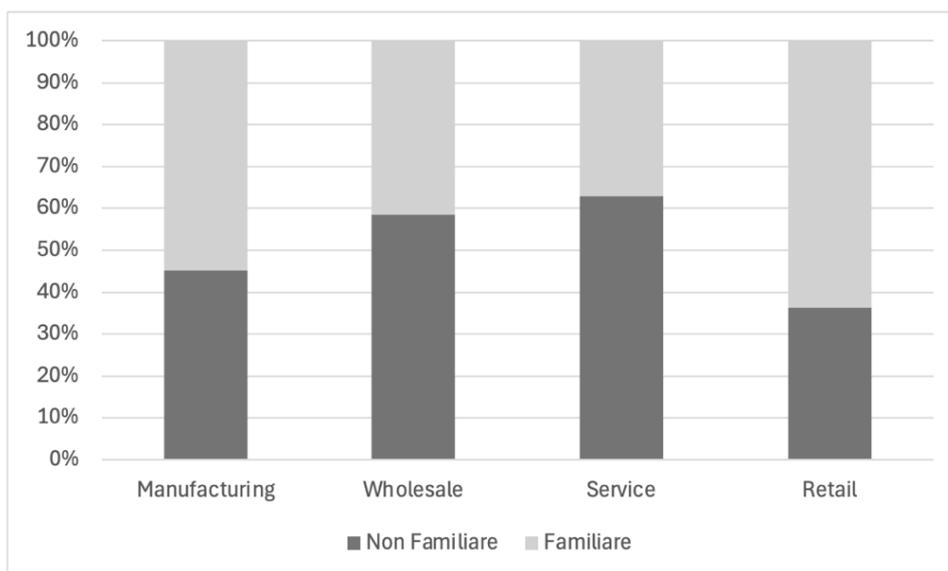
Nel settore manufacturing sono state incluse anche le imprese operanti nel settore delle costruzioni. Questa scelta è stata motivata dal fatto che il numero di imprese di costruzioni era troppo esiguo per giustificare una categoria separata. Includendole nel settore manufacturing, si è garantita una maggiore rilevanza statistica e una migliore coerenza nell'analisi, permettendo di osservare le dinamiche e le caratteristiche di un gruppo più ampio e rappresentativo di imprese familiari.

I risultati dell'analisi delle frequenze mostrano una distribuzione significativamente sbilanciata delle imprese familiari tra i diversi settori economici.

La predominanza del settore manifatturiero è evidente, rappresentando oltre il 70% del campione analizzato. Vi è, inoltre, una maggioranza di imprese familiari nel settore, tale fenomeno potrebbe riflettere una lunga tradizione familiare nel settore manifatturiero nella regione presa in considerazione, oppure potrebbe indicare condizioni economiche o strutturali specifiche che favoriscono questo settore. Questi dati confermano la posizione già consolidata del settore manifatturiero nell'economia regionale.

Tabella 5: Concentrazione settoriale delle imprese

Settore	Non Familiare	Familiare
Manufacturing	167	203
Wholesale	31	22
Service	71	42
Retail	4	7
Totale	273	274



Dimensioni Aziendali

Le dimensioni delle aziende, calcolate come il logaritmo naturale del totale delle attività, mostrano medie molto simili tra aziende familiari (7,10) e non familiari (7,12). Questa somiglianza indica che la struttura dimensionale delle aziende nel campione è relativamente omogenea, indipendentemente dal tipo di gestione. Tuttavia, la maggiore deviazione standard nelle aziende non familiari (0,97 rispetto a 0,78) suggerisce una maggiore dispersione delle dimensioni in questo gruppo. Ciò potrebbe indicare che, sebbene la dimensione media sia simile, le aziende non familiari variano di più in termini di grandezza, comprendendo sia piccole che grandi imprese. (Tabella 6)

Le piccole imprese, rappresentano un gruppo relativamente limitato. Questo potrebbe essere influenzato dalla selezione delle imprese che hanno investito in ricerca e sviluppo, il che tende a escludere quelle con risorse più limitate o che si concentrano su mercati più di nicchia.

È importante considerare che l'esclusione delle imprese con investimenti in ricerca e sviluppo inferiori a 1000 euro può aver contribuito a una sottorappresentazione delle piccole imprese nel campione. Questa selezione potrebbe aver privilegiato imprese con maggiori risorse finanziarie e capacità di investimento, influenzando la distribuzione dimensionale osservata.

Età dell'impresa

Passando all'analisi dell'età delle aziende, calcolata come il logaritmo naturale della differenza tra l'anno corrente e l'anno di costituzione, emerge che le aziende familiari hanno una media leggermente superiore (1,37) rispetto alle aziende non familiari (1,23). Questo suggerisce che,

in media, le aziende familiari nel campione sono state costituite da più tempo. Tuttavia, la deviazione standard è simile tra i due gruppi, indicando che entrambe le categorie comprendono aziende sia molto giovani che più mature. *(Tabella 6)*

Le aziende familiari tendono a durare più a lungo e a passare attraverso generazioni, il che potrebbe spiegare l'età media leggermente più alta. Questo fenomeno può essere in parte attribuito alla Socioemotional Wealth (SEW), che spinge le famiglie a investire risorse e sforzi significativi per garantire la sopravvivenza e il successo a lungo termine della loro impresa. La prospettiva a lungo termine e il desiderio di trasmettere un'eredità familiare contribuiscono alla longevità delle aziende familiari, rendendole più resilienti e orientate alla sostenibilità rispetto alle aziende non familiari.

Fase Generazionale

La fase generazionale, calcolata come la differenza tra l'anno di rilevamento dei dati e l'anno di costituzione dell'impresa divisa per 25, rivela che le aziende familiari sono, in media, nella seconda generazione (media = 1,15). La variabilità significativa (deviazione standard = 0,64) indica che ci sono aziende familiari sia nella prima fase generazionale che in fasi successive. Questo dato è importante poiché la letteratura suggerisce che la fase generazionale può influenzare le dinamiche interne e le strategie aziendali, compresi gli approcci all'innovazione. Le aziende familiari più giovani potrebbero essere più inclini a innovare per crescere e affermarsi nel mercato, mentre quelle più mature potrebbero avere risorse consolidate per supportare l'innovazione. *(Tabella 6)*

ROA

La performance dell'impresa, misurata come il ROA, mostra che le aziende familiari hanno una media leggermente superiore (2,69) rispetto alle aziende non familiari (1,77). Tuttavia, entrambe le categorie presentano una grande variabilità, con deviazioni standard elevate e valori estremi sia negativi che positivi. Questo suggerisce che, indipendentemente dalla gestione familiare o non familiare, le aziende nel campione hanno performance molto diverse tra loro. I valori negativi estremi indicano che alcune aziende hanno subito perdite significative, mentre i valori positivi elevati mostrano che altre hanno avuto una performance molto buona. Questa variabilità potrebbe riflettere diverse strategie aziendali, condizioni di mercato e capacità manageriali all'interno del campione *(Tabella 6)*.

Tabella 6. Statistiche descrittive di tutte le variabili

Variabili	Tutte le aziende				Aziende Familiari				Aziende non familiari			
	Media	SD	Minimo	Massimo	Media	SD	Minimo	Massimo	Media	SD	Minimo	Massimo
Innovazione	6,53	14,23	0,002	102,33	5,18	11,62	0,002	79,54	7,88	16,36	0,002	102,33
Dimensione	7,11	0,88	4,77	9,84	7,1	0,78	5,15	8,92	7,12	0,97	4,77	9,84
Età	7,11	0,34	0	1,94	1,37	0,31	0,3	1,94	1,23	0,35	0	1,87
Fase Generazionale					1,15	0,64	0,08	3,52				
ROA	2,23	11,62	-110,55	54,04	2,69	12,41	-110,55	32,29	1,77	10,78	-63,18	54,04

3.3.4 Sviluppo delle Ipotesi Basate sull'Analisi Descrittiva del Campione

Nel contesto dell'analisi descrittiva del campione di imprese familiari, emergono tendenze e pattern significativi che suscitano l'interesse per l'approfondimento delle dinamiche interne. Questa sezione propone ipotesi fondate sui dati raccolti, al fine di esplorare le relazioni tra le variabili esaminate e le caratteristiche distintive delle imprese familiari nella regione. L'obiettivo è formulare ipotesi che possano fornire una comprensione più approfondita dei fattori determinanti del successo e delle sfide che queste imprese affrontano nel loro ambiente operativo.

Ipotesi 1

Nel contesto delle imprese familiari analizzate, una delle ipotesi formulate riguarda l'effetto della dimensione aziendale sull'innovazione. Secondo l'ipotesi H1, si presume che le aziende di dimensioni maggiori abbiano una capacità innovativa superiore rispetto a quelle di dimensioni più piccole. Questa ipotesi si basa sulla teoria che dimensioni aziendali più ampie possono consentire maggiori risorse finanziarie e umane dedicate alla ricerca e allo sviluppo (R&D), favorendo l'introduzione di nuovi prodotti, processi o servizi innovativi. D'altro canto, l'ipotesi H0 suggerisce che non vi sia una differenza significativa nella capacità innovativa tra aziende di diverse dimensioni, suggerendo che altri fattori potrebbero essere più determinanti nell'innovazione aziendale.

H1: La dimensione dell'impresa familiare ha un'incidenza significativa sull'innovazione aziendale, con aziende di dimensioni maggiori che tendono ad avere una maggiore capacità innovativa rispetto a quelle di dimensioni più piccole.

H0: Non vi è alcuna relazione significativa tra la dimensione dell'impresa familiare e l'innovazione aziendale; le dimensioni aziendali non influenzano la capacità innovativa delle imprese familiari.

Legenda

1 → *piccola*

2 → *Media*

3 → *Grande*

La correlazione di Pearson tra la dimensione dell'impresa familiare e il tasso di innovazione aziendale è significativa ($r = -0.160$, $p = 0.008$). Questo indica che c'è una relazione negativa e moderata tra le dimensioni aziendali e la capacità innovativa delle imprese familiari. In altre parole, le aziende di dimensioni maggiori tendono ad avere una capacità innovativa leggermente inferiore rispetto a quelle di dimensioni più piccole.

Il modello di regressione mostra che la dimensione dell'impresa familiare è significativamente associata al tasso di innovazione ($p = 0.008$). Il coefficiente standardizzato per la dimensione dell'impresa ($Beta = -0.160$) conferma che dimensioni aziendali più grandi sono associate a una minore capacità innovativa, mantenendo costanti gli altri fattori nel modello. (*Tabella 7*)

L'ipotesi H1, che suggeriva che aziende di dimensioni maggiori tendono ad avere una maggiore capacità innovativa, è stata respinta. I risultati indicano invece che esiste una relazione negativa tra dimensioni aziendali e innovazione, suggerendo che le aziende più grandi potrebbero affrontare sfide nella generazione di innovazione rispetto a quelle di dimensioni più piccole. Pertanto, l'ipotesi H0, che affermava l'assenza di una relazione significativa tra dimensione aziendale e innovazione, non è supportata dai dati.

Il risultato ottenuto, che indica una relazione negativa tra la dimensione dell'impresa e la capacità innovativa, potrebbe sembrare controintuitivo a prima vista. Tuttavia, ci sono diverse spiegazioni che possono chiarire questo fenomeno.

Le imprese di dimensioni maggiori spesso presentano sistemi organizzativi e burocratici più complessi. Questi sistemi, sebbene ben strutturati, possono comportare un rallentamento del processo di innovazione. La complessità organizzativa e la burocrazia aumentano la difficoltà di gestire e implementare cambiamenti, portando a una maggiore avversione al rischio. Questa avversione al rischio, a sua volta, può tradursi in una maggiore resistenza al cambiamento e all'innovazione.

La letteratura sull'innovazione supporta l'idea che, dopo un certo periodo di crescita, le imprese tendano a concentrarsi maggiormente su innovazioni di processo piuttosto che su innovazioni di prodotto. Le imprese grandi, infatti, spesso focalizzano i loro sforzi su miglioramenti incrementali e ottimizzazioni dei processi esistenti, piuttosto che su innovazioni radicali. Questo spiega perché le imprese di grandi dimensioni potrebbero mostrare una minore capacità innovativa rispetto a quelle più piccole, che sono spesso più agili e orientate verso l'adozione di nuove tecnologie e prodotti.

In contrasto, le imprese di piccole dimensioni tendono ad affrontare meno barriere burocratiche e sono spesso più disposte a adottare innovazioni di prodotto. Queste imprese possono sfruttare la loro flessibilità per introdurre nuove idee e tecnologie in modo più rapido e dinamico, risultando così più innovative.

Ipotesi 2

L'analisi dell'età delle imprese familiari rappresenta un aspetto cruciale nello studio della loro capacità innovativa. La letteratura aziendale offre diverse prospettive su come l'età di un'impresa possa influenzare la sua propensione all'innovazione. Alcuni studiosi suggeriscono che le aziende più giovani possano avere una maggiore flessibilità e risorse per adottare nuove tecnologie e processi innovativi, beneficiando di una mentalità più aperta e meno vincolata da tradizioni consolidate. Al contrario, altre ricerche indicano che le aziende più anziane potrebbero vantare di risorse consolidate, reti di contatti stabili e una maggiore esperienza nel settore, fattori che potrebbero facilitare l'innovazione. L'ipotesi in esame mira a esplorare se e in che misura l'età dell'impresa familiare incide sulla sua capacità innovativa, offrendo così un quadro più chiaro delle dinamiche di innovazione nelle imprese gestite dalle famiglie.

H1: L'età dell'impresa familiare ha un'incidenza significativa sull'innovazione aziendale, con aziende più giovani che tendono ad avere una maggiore capacità innovativa rispetto a quelle più vecchie.

H0: Non vi è alcuna relazione significativa tra l'età dell'impresa familiare e l'innovazione aziendale; l'età aziendale non influisce sulla capacità innovativa delle imprese familiari.

La correlazione di Pearson tra l'età dell'impresa familiare e il tasso di innovazione aziendale è significativa ($r = -0.174$, $p = 0.004$). Questo indica che c'è una relazione negativa e moderata

tra l'età dell'impresa e la sua capacità innovativa. In altre parole, le aziende più giovani tendono ad avere una capacità innovativa leggermente superiore rispetto a quelle più vecchie.

Il modello di regressione mostra che l'età dell'impresa familiare è significativamente associata al tasso di innovazione ($p = 0.004$). Il coefficiente standardizzato per l'età dell'impresa (Beta = -0.174) conferma che le aziende più giovani mostrano una maggiore capacità innovativa rispetto a quelle più anziane, mantenendo costanti gli altri fattori nel modello. (Tabella 7)

L'ipotesi H1, che suggeriva che aziende più giovani tendono ad avere una maggiore capacità innovativa, è supportata dai dati. I risultati indicano che l'età dell'impresa familiare gioca un ruolo significativo nel determinare la sua capacità di innovare. Le imprese più giovani potrebbero beneficiare di maggiore flessibilità, risorse e una mentalità aperta rispetto alle innovazioni, rispetto alle aziende più vecchie che potrebbero essere vincolate da processi consolidati e tradizioni aziendali.

Di conseguenza, si rigetta l'ipotesi nulla (H0) che affermava che non vi è alcuna relazione significativa tra l'età dell'impresa familiare e l'innovazione aziendale.

Ipotesi 3

Il passaggio generazionale rappresenta un momento cruciale per le imprese familiari, poiché può influenzare significativamente la strategia aziendale e la propensione all'innovazione. La transizione da una generazione all'altra può portare nuove idee, prospettive fresche e una maggiore apertura verso pratiche innovative. Tuttavia, ci sono anche sfide, come la possibile resistenza al cambiamento e la perdita di conoscenze accumulate dalla generazione precedente. Questa ipotesi esamina se il passaggio generazionale all'interno delle imprese familiari ha un impatto positivo sull'adozione di pratiche innovative.

H1: Il passaggio generazionale all'interno delle imprese familiari incide positivamente sull'adozione di pratiche innovative.

H0: Il passaggio generazionale all'interno delle imprese familiari non ha alcun effetto significativo sull'adozione di pratiche innovative.

Dai risultati della correlazione di Pearson, emerge una correlazione negativa significativa tra il passaggio generazionale e il tasso di innovazione ($p = 0.018$). Questo indica che, al crescere del passaggio generazionale, il tasso di innovazione tende a diminuire.

L'analisi di regressione lineare conferma questi risultati. Il modello di regressione ha mostrato un valore di R pari a 0.143, indicando una correlazione debole tra le variabili. L'R-quadrato è di 0.020, suggerendo che solo il 2% della variabilità nel tasso di innovazione può essere spiegata dal passaggio generazionale.

I coefficienti della regressione mostrano che il passaggio generazionale ha un coefficiente negativo (-6.917) e significativo ($p = 0.018$), suggerendo che il passaggio generazionale tende a ridurre il tasso di innovazione nelle imprese familiari. (Tabella 7)

I risultati delle analisi indicano che esiste una relazione significativa tra il passaggio generazionale e il tasso di innovazione nelle imprese familiari. Tuttavia, questa relazione è negativa, contrariamente a quanto ipotizzato inizialmente. Questo suggerisce che il passaggio generazionale tende a ridurre l'innovazione, probabilmente a causa delle sfide associate alla transizione di leadership e all'adozione di nuove pratiche. Pertanto, si rigetta l'ipotesi nulla (H_0) e si accetta che il passaggio generazionale incida sul tasso di innovazione, ma in modo negativo.

Tali risultati confermano le teorie di Block (2012) e Bammens et al. (2010) secondo cui le imprese familiari delle generazioni successive presentano un minor grado di attività innovativa rispetto a quelle di prima generazione.

Tabella 7. Risultati della regressione

<i>Variabile</i>	<i>Coefficiente (B)</i>	<i>Errore Standard (SE)</i>	<i>Coefficiente Standardizzato (Beta)</i>	<i>Valore t</i>	<i>Valore p</i>	<i>R2</i>	<i>R2 Aggiustato</i>	<i>Errore Standard della stima</i>
<i>Dimensione dell'impresa</i>	-6,906	2,59	-0,16	-2,667	0,008	0,025	0,022	30,66%
<i>Età</i>	-8,193	2,811	-0,174	-2,914	0,004	0,03	0,027	30,58%
<i>Fase Generazionale</i>	-6,917	2,905	-0,143	-2,382	0,018	0,02	0,017	30,73%

Capitolo 4

4.1 Ipotesi di Ricerca

Le analisi si basano su un insieme di ipotesi chiave che guidano l'indagine sull'innovazione nelle imprese familiari e non familiari. Queste ipotesi sono state formulate in seguito a un'attenta e approfondita review della letteratura, che ha permesso di identificare i principali fattori teorici e empirici influenzanti l'innovazione aziendale. Le ipotesi principali sono le seguenti:

1. *Ipotesi 1*: La proprietà familiare ha un effetto significativo sul tasso di innovazione. Ci si aspetta che le imprese non familiari abbiano un tasso di innovazione più alto rispetto alle imprese familiari.

2. *Ipotesi 2*: La fase generazionale influisce significativamente sull'innovazione nelle imprese familiari. Si prevede che le imprese familiari guidate da una nuova generazione abbiano un tasso di innovazione diverso rispetto a quelle guidate dalla generazione precedente.

3. *Ipotesi 3*: Le caratteristiche aziendali, come dimensioni, settore di appartenenza, performance finanziaria (ROA) e età dell'azienda, hanno un impatto significativo sull'innovazione. Si ipotizza che:

4. *Ipotesi 3.1*: Le aziende più grandi abbiano un tasso di innovazione più elevato rispetto a quelle più piccole.

6. *Ipotesi 3.2*: Le aziende con una migliore performance investano di più in innovazione.

7. *Ipotesi 3.3*: Le aziende più giovani siano più innovative rispetto a quelle più mature.

8. *Ipotesi 4*: Le variabili, come il ROA e la proprietà familiare, hanno un effetto combinato significativo sull'innovazione.

9. *Ipotesi 5*: Una combinazione di fattori come la proprietà familiare, le dimensioni dell'azienda, il settore, l'età, il ROA e la fase generazionale influisce significativamente sulla probabilità che un'azienda sia innovativa.

4.2 Metodologia e analisi statistica

Il modello utilizzato per condurre i test di regressione è quello più comune in letteratura, la regressione lineare multipla e mono variata (poiché la variabile y di nostro interesse è una sola), che fornisce una certa garanzia sulla validità dei dati grazie al test di significatività. Si è utilizzato il software SPSS per condurre l'analisi.

Per tutti i test si è scelto di utilizzare un valore p di 0,05, coerente con la maggior parte dei test degli studi statistici condotti in letteratura che sono stati analizzati; questo significa che viene accettata una probabilità del 5% di commettere errori.

Le analisi sono state condotte considerando il tasso di innovazione come variabile dipendente. Nella prima fase, attraverso la regressione lineare multipla si è determinato l'effetto delle variabili indipendenti sul tasso di innovazione, includendo proprietà familiare, dimensione, settore, età dell'azienda e performance (ROA), con controlli per settore e dimensione. Successivamente, è stata effettuata un'ulteriore regressione lineare multipla specificamente per le imprese familiari, per esaminare l'effetto della fase generazionale e delle altre variabili indipendenti sull'innovazione.

Per verificare se esistono differenze significative nel tasso di innovazione tra imprese familiari e non familiari, si è rivelato essenziale l'utilizzo del test t per campioni indipendenti e un'ANOVA, quest'ultima inclusiva di variabili di controllo quali settore e dimensione. Inoltre, è stata utilizzata l'ANCOVA per analizzare l'effetto combinato delle variabili categoriali sull'innovazione, focalizzandosi su proprietà familiare e performance.

Infine, la regressione logistica è stata utilizzata per determinare i fattori che influenzano la probabilità di innovazione, definita come presenza o assenza di spese in R&D. Questa analisi ha incluso proprietà familiare, dimensione, settore, età, performance e fase generazionale per le imprese familiari e non.

Le analisi, effettuate con SPSS, hanno permesso di ottenere risultati robusti e significativi, che sono coerenti con le ipotesi di partenza e con la letteratura esistente.

4.2.1 Risultati delle analisi statistiche

In questa sezione verranno analizzati i valori di significatività risultanti da ciascuna ipotesi.

Partendo dall'ipotesi 3, per testare la veridicità è stato condotto un test di regressione lineare includendo tutte le variabili considerate nelle ipotesi 3.1, 3.2 e 3.3. Tale regressione è rappresentata dal Modello A (*Tabella 8*).

Il modello presenta un livello di significatività pari a $< 0,001$, quindi inferiore al valore critico del 5%. Di conseguenza, l'ipotesi nulla può essere rifiutata e l'ipotesi di ricerca può essere considerata valida.

Proprietà Familiare

Osservando più approfonditamente il modello, si nota che la proprietà familiare ha un impatto negativo e significativo sull'innovazione, con un coefficiente B di -2,376. Questo suggerisce che le aziende a proprietà familiare tendono ad essere meno innovative rispetto a quelle non familiari. Il coefficiente Beta di -0,084 indica che, sebbene l'effetto sia significativo, la proprietà familiare ha un impatto relativamente minore sull'innovazione rispetto ad altre variabili del modello.

Performance Finanziaria (ROA)

La performance finanziaria misurata tramite il ROA mostra un effetto negativo e significativo sull'innovazione, con un coefficiente B di -0,149. Ciò implica che un aumento del ROA è associato a una leggera diminuzione dell'innovazione. Il coefficiente Beta di -0,121 suggerisce che l'impatto del ROA sull'innovazione è più rilevante rispetto alla proprietà familiare, ma ancora inferiore rispetto ad altre variabili come la dimensione dell'azienda.

Dimensione

Contrariamente alle ipotesi iniziali, la dimensione dell'azienda ha un effetto negativo e altamente significativo sull'innovazione, con un coefficiente B di -4,081. Questo risultato suggerisce che le aziende più grandi tendono ad essere meno innovative. Il coefficiente Beta di -0,252 indica che la dimensione dell'azienda è una delle variabili con l'impatto più forte sull'innovazione, tra quelle considerate nel modello.

Età

L'età dell'azienda ha un effetto negativo e marginalmente significativo sull'innovazione, con un coefficiente B di -3,619 e un livello di significatività al limite (0,050). Questo suggerisce che le aziende più vecchie tendono ad essere meno innovative rispetto a quelle più giovani. Il coefficiente Beta di -1,963 indica che, sebbene l'effetto sia significativo, la variabile età ha un impatto relativamente basso sull'innovazione.

Settori

Le aziende appartenenti al settore manufacturing (*Settore 1*) tendono ad essere più innovative, con un coefficiente B di 3,913. Il coefficiente Beta di 0,129 indica un impatto moderato sull'innovazione.

Il settore retail (*Settore 2*) non mostra un effetto significativo sull'innovazione, con un coefficiente B di -2,070 e un livello di significatività molto alto (0,640). Il coefficiente Beta di -0,020 indica che l'impatto è trascurabile.

Le aziende del settore service (*Settore 3*) mostrano un impatto positivo e significativo sull'innovazione, con un coefficiente B di 6,302. Il coefficiente Beta di 0,179 suggerisce che il settore service ha un impatto relativamente elevato sull'innovazione, rendendolo uno dei settori più innovativi tra quelli considerati.

Considerati i risultati della regressione multipla, si può quindi sostenere che la dimensione e l'età dell'azienda hanno un impatto negativo sull'innovazione, contrariamente a quanto ipotizzato inizialmente. Le aziende più grandi e più vecchie tendono ad essere meno innovative. La proprietà familiare e la performance finanziaria influenzano negativamente l'innovazione, ma in misura minore. In termini di settori, le aziende nel settore manufacturing e service risultano essere più innovative rispetto a quelle del settore retail.

Modelli di Regressione Singoli

Per comprendere meglio l'impatto delle singole variabili sull'innovazione, sono stati eseguiti tre modelli di regressione singoli per le variabili: dimensione, performance finanziaria ed età dell'azienda. Di seguito vengono riportati i risultati di ciascuno di questi modelli (*Tabella 8*).

Modello B - Dimensione

Il modello che considera solo la dimensione dell'azienda indica che un aumento della dimensione dell'azienda è associato a una diminuzione significativa dell'innovazione, con un coefficiente B di -4,829. Il coefficiente Beta di -0,299 suggerisce che la dimensione ha un impatto relativamente forte sull'innovazione rispetto ad altre variabili quando considerata singolarmente.

Nel modello di regressione multipla, la dimensione aveva un coefficiente B di -4,081 e un Beta di -0,252. Il coefficiente B è leggermente aumentato nel modello singolo, indicando un impatto più forte quando la dimensione è considerata isolatamente. Tuttavia, entrambi i modelli indicano un impatto negativo significativo della dimensione sull'innovazione.

Modello C - Performance Finanziaria (ROA)

Il modello singolo della performance suggerisce che un miglioramento della performance finanziaria è associato a una riduzione significativa dell'innovazione, con un coefficiente B di -0,203 e un Beta di -0,166.

Rispetto al modello multiplo, il coefficiente B è molto più grande nel modello singolo, suggerendo che l'effetto negativo della performance finanziaria sull'innovazione è più forte quando altre variabili non sono considerate.

Modello D - Età

Il modello singolo che considera solo l'età dell'azienda spiega il 4,4% della varianza nell'innovazione ($R^2 = 0,044$). Il coefficiente B di -8,733 indica che un aumento dell'età dell'azienda è associato a una diminuzione significativa dell'innovazione. Il coefficiente Beta di -0,209 mostra che, quando considerata isolatamente, l'età ha un impatto moderato sull'innovazione.

Nel modello di regressione multipla, l'età dell'azienda aveva un coefficiente B di -3,619 e un Beta di -1,963. Il coefficiente B è notevolmente più grande nel modello singolo, suggerendo che l'effetto negativo dell'età sull'innovazione è molto più forte quando altre variabili non sono considerate.

Tabella 8: Regressione multiple e singole regressioni delle variabili

Tasso di innovazione	Modello A			Modello B			Modello C			Modello D		
	B	Beta	Sign									
Proprietà familiare	-2,376	-0,84	0,044									
Dimensione	-4,081	-0,252	< 0,001	-4,829	-0,299	< 0,001						
Età	-3,619	-0,087	0,05							-8,733	-0,209	< 0,001
Performance	-0,149	-0,121	0,003				-0,203	-0,166	< 0,001			
Settore 1	3,913	0,129	0,048									
Settore 2	-2,07	-0,02	0,64									
Settore 3	6,302	0,179	0,005									
F	12,728			53,31			15,372			24,802		
Sign F	< 0,001			< 0,001			< 0,001			< 0,001		
R2	0,142			0,089			0,027			0,044		

Per l'ipotesi 1, è stato condotto un test t per campioni indipendenti per comparare il tasso di innovazione tra imprese familiari e non familiari (Tabella 9). Poiché il Test di Levene ha mostrato varianze non omogenee ($F = 10,681$, $p = 0,001$), è stato applicato il Test t di Welch, che non presuppone l'uguaglianza delle varianze.

I risultati del Test t di Welch indicano una differenza significativa tra i due gruppi: le imprese non familiari hanno un tasso di innovazione significativamente più alto rispetto alle imprese familiari ($t = 2,223$, $p = 0,027$). La dimensione dell'effetto, misurata attraverso d di Cohen (0,190), Correzione di Hedges (0,190), e Delta di Glass (0,232), indica una dimensione dell'effetto piccola. Questo suggerisce che, sebbene la differenza sia statisticamente significativa, non è particolarmente grande.

Successivamente è stata effettuata un'ANOVA (Tabella 9), utilizzata per includere variabili di controllo quali la dimensione e il settore, conferma l'effetto significativo della proprietà familiare sul tasso di innovazione ($F = 4,788$, $p = 0,029$). Questo risultato supporta ulteriormente l'ipotesi: le imprese familiari tendono a essere meno innovative rispetto alle imprese non familiari, anche tenendo conto di variabili come settore e dimensione.

L'ANOVA ha mostrato anche effetti significativi per la variabile settore, con particolare riferimento ai settori manufacturing e service, e per la dimensione dell'azienda. Questo suggerisce che oltre alla proprietà familiare, anche il settore e la dimensione dell'azienda influenzano significativamente il tasso di innovazione.

I risultati supportano l'ipotesi 1, indicando che le imprese non familiari hanno un tasso di innovazione più elevato rispetto alle imprese familiari. Tuttavia, la dimensione dell'effetto è

piccola, suggerendo che la differenza osservata, sebbene significativa, non è particolarmente grande. Inoltre, l'ANOVA ha dimostrato l'importanza di considerare altre variabili di controllo come il settore e la dimensione, che hanno anch'essi un impatto significativo sull'innovazione aziendale.

Tabella 9: Test t a campioni indipendenti e ANOVA

Tasso di innovazione	Test di Levene	Test t di Welch
F	10,681	
t		2,223
Sign	0,001	0,027
D di Cohen 0,19		
Correzione di Hedges 0,19		
Delta di Glass 0,232		
ANOVA		
	F	Sign
Settore 1	4,439	0,036
Settore 2	0,113	0,736
Settore 3	10,996	< 0,001
Dimensione	43,088	< 0,001
Proprietà familiare	4,788	0,029
Modello corretto	14,881	< 0,001
Intercetta	44,578	< 0,001
R2 0,121		

Per testare l'ipotesi 4, secondo cui la performance e la proprietà familiare hanno un effetto combinato significativo sull'innovazione, è stata condotta un'Analisi della Covarianza (ANCOVA). L'ANCOVA è una tecnica statistica che consente di esaminare l'effetto delle variabili indipendenti categoriali e continue su una variabile dipendente, controllando contemporaneamente per altre variabili che potrebbero influenzare la variabile dipendente.

In questo caso, l'innovazione è la variabile dipendente, mentre il ROA è la variabile continua e la proprietà familiare è la variabile categoriale. L'ANCOVA è stata scelta perché permette di controllare l'effetto del ROA, una variabile continua, mentre si valuta l'effetto della proprietà familiare, una variabile categoriale, sul tasso di innovazione. Questo approccio è utile per

comprendere se l'effetto combinato di queste variabili è significativo, al di là degli effetti individuali.

L'ANCOVA conferma che il ROA e la proprietà familiare hanno un effetto combinato significativo sull'innovazione. Il modello generale è significativo ($F = 9.935$, $p < 0,001$), indicando che le variabili incluse spiegano una parte significativa della varianza nel tasso di innovazione. (Tabella 10)

La proprietà familiare ha un effetto significativo sull'innovazione ($F = 4.401$, $p = 0,036$), confermando che le imprese familiari tendono ad avere un tasso di innovazione inferiore rispetto alle imprese non familiari, anche quando si controlla per il ROA. Inoltre, la performance ha un effetto significativo sull'innovazione ($F = 14.801$, $p < 0,001$), suggerendo che le performance finanziarie delle imprese influenzano il loro livello di innovazione.

Tuttavia, è importante notare che l'R-quadrato del modello è relativamente basso (0,035), indicando che solo una piccola parte della varianza nel tasso di innovazione è spiegata dalle variabili considerate. Questo suggerisce che ci sono altri fattori non inclusi nel modello che potrebbero influenzare l'innovazione.

Tabella 10: Ancova

Tasso di innovazione	F	Sign
<i>Performance</i>	14,801	< 0,001
<i>Proprietà familiare</i>	4,401	0,036
<i>Modello corretto</i>	9,935	< 0,001
<i>Intercetta</i>	130,513	< 0,001
R2	0,035	

Per testare l'ipotesi 5, che postula che una combinazione di variabili influenzi significativamente la probabilità di innovazione, è stata condotta un'analisi di regressione logistica. Questo tipo di analisi è particolarmente adatto quando la variabile dipendente è binaria, ovvero quando si tratta di prevedere la presenza o assenza di un evento, in questo caso l'innovazione.

L'obiettivo dell'analisi di regressione logistica è determinare i fattori che influenzano la probabilità di innovazione, definita come la presenza o assenza di innovazione nell'azienda.

Per la categorizzazione della variabile dipendente è stata utilizzata la media del tasso di innovazione delle imprese familiari come soglia per determinare l'alta innovazione. La media delle imprese familiari è inferiore alla media totale delle imprese; quindi, utilizzare questa soglia consente di mantenere una rappresentazione adeguata delle imprese familiari. In particolare:

- *1 (Alta Innovazione)*: Aziende che presentano un tasso di innovazione sopra la media delle imprese familiari (ad esempio, sopra 5,18).

- *0 (Bassa Innovazione)*: Aziende che presentano un tasso di innovazione sotto o uguale alla media delle imprese familiari.

Questa metodologia garantisce che non venga escluso un numero significativo di imprese familiari dall'analisi, dato che la media del loro tasso di innovazione è inferiore rispetto alla media totale.

Inizialmente, senza includere le variabili indipendenti (Fase 0), il modello di regressione logistica classificava correttamente il 74% dei casi (*Tabella 11*). Tuttavia, questa precisione era dovuta interamente alla corretta classificazione delle aziende che non innovano, mentre tutte le aziende innovative erano classificate erroneamente. Questo suggeriva una necessità critica di includere variabili esplicative per migliorare la capacità predittiva del modello.

Con l'inclusione delle variabili indipendenti nella Fase 1, il modello ha migliorato significativamente la sua capacità di classificazione, raggiungendo una precisione complessiva del 77,5%. Nello specifico, la capacità di identificare correttamente le aziende innovative è aumentata dal 0% al 26,8%, mentre la capacità di identificare correttamente le aziende non innovative è leggermente diminuita, ma rimane alta al 95,3%. (*Tabella 11*)

I risultati dettagliati della regressione logistica mostrano l'impatto significativo di diverse variabili indipendenti sulla probabilità di innovazione (*Tabella 12*):

- *Performance*: La relazione negativa ($B = -0.040$, $p < 0.001$) indica che un aumento della performance è associato a una diminuzione della probabilità di innovazione. Questo risultato potrebbe suggerire che le aziende con alta redditività tendano a essere meno propense a investire ulteriormente in innovazione, potenzialmente a causa di una soddisfazione rispetto agli attuali ritorni finanziari.

- *Dimensione dell'Azienda*: Anche questa variabile mostra un effetto negativo significativo ($B = -0.786$, $p < 0.001$) sulla probabilità di innovazione. Le aziende più grandi potrebbero avere strutture più complesse e resistenze al cambiamento, riducendo la loro propensione a investire in R&D.

- *Età dell'Azienda*: Sebbene il coefficiente sia negativo ($B = -0.560$), non è statisticamente significativo ($p = 0.094$). Questo risultato indica che l'età dell'azienda potrebbe non essere un fattore determinante nella probabilità di innovazione.

- *Manufacturing*: Mostra un effetto positivo significativo ($B = 1.295$, $p = 0.006$), indicando che le aziende nel settore manifatturiero hanno una probabilità più alta di innovare rispetto ad altri settori.

- *Retail*: Non ha un effetto significativo ($B = -0.536$, $p = 0.645$).

- *Service*: Mostra un effetto positivo significativo ($B = 1.242$, $p = 0.013$), suggerendo che le aziende del settore dei servizi sono anche più propense all'innovazione.

- *Proprietà Familiare*: La proprietà familiare ha un effetto negativo significativo ($B = -0.490$, $p = 0.028$) sulla probabilità di innovazione. Questo risultato supporta l'ipotesi che le imprese familiari siano meno propense a investire in innovazione rispetto alle imprese non familiari.

I risultati delle statistiche globali del modello di regressione logistica forniscono importanti informazioni sulla qualità e sull'adeguatezza del modello (*Tabella 13*).

Il test Omnibus dei coefficienti del modello ha un valore di Chi-quadrato pari a 91.055 e un p-value inferiore a 0.001. Questo test verifica l'ipotesi nulla che tutti i coefficienti dei predittori nel modello siano uguali a zero, ovvero che le variabili indipendenti non abbiano alcun effetto sulla variabile dipendente. Il valore di Chi-quadrato significativo indica che il modello con le variabili indipendenti fornisce una migliore adattabilità rispetto al modello senza predittori (modello nullo). In altre parole, almeno una delle variabili indipendenti ha un effetto significativo sulla probabilità di innovazione.

L'R-quadrato di Cox e Snell è pari a 0,154. Questo indice misura la proporzione della variazione spiegata dal modello, ma ha un valore massimo inferiore a 1.0, il che può rendere difficile l'interpretazione. Un valore di 0,154 suggerisce che circa il 15.4% della variazione nella probabilità di innovazione è spiegata dalle variabili indipendenti incluse nel modello.

L'R-quadrato di Nagelkerke, che è una versione modificata dell'R-quadrato di Cox e Snell che aggiusta il valore massimo a 1.0 per facilitare l'interpretazione, è pari a 0,225. Questo indica che circa il 22.5% della variazione nella probabilità di innovazione è spiegata dal modello. Sebbene questo indichi che una parte significativa della variazione è spiegata dal modello, c'è ancora una proporzione considerevole di variazione non spiegata, suggerendo che potrebbero esserci altri fattori influenti non inclusi nel modello.

Il valore del logaritmo della verosomiglianza per il modello è 534,807. Questo indice è una misura della bontà di adattamento del modello, dove valori più bassi indicano un modello che si adatta meglio ai dati. Un valore relativamente basso suggerisce che il modello si adatta abbastanza bene ai dati osservati, ma è importante confrontarlo con altri modelli per una valutazione completa.

I risultati dell'analisi di regressione logistica indicano chiaramente che vari fattori influenzano la probabilità di innovazione nelle aziende. Le aziende con maggiore redditività e dimensioni tendono a innovare meno, mentre quelle nel settore manifatturiero e dei servizi hanno maggiori probabilità di innovare. Inoltre, le imprese familiari mostrano una propensione significativamente inferiore all'innovazione rispetto alle imprese non familiari.

Tabella 11: Fase 1 e fase 0 della regressione logistica

Fase 0	Percentuale
<i>Percentuale di correttezza complessiva</i>	74,00%
<i>Percentuale di correttezza aziende non innovative (0)</i>	100,00%
<i>Percentuale di correttezza aziende innovative (1)</i>	0,00%
Fase 1	
<i>Percentuale di correttezza complessiva</i>	77,50%
<i>Percentuale di correttezza aziende non innovative</i>	95,30%
<i>Percentuale di correttezza aziende innovative</i>	26,80%

Tabella 12: risultati regressione logistica

Tasso di innovazione	B	Sign
<i>Performance</i>	-0,040	< 0,001
<i>Dimensione</i>	-0,786	< 0,001
<i>Età</i>	-0,560	0,094
<i>Settore 1</i>	1,295	0,006
<i>Settore 2</i>	-0,536	0,645
<i>Settore 3</i>	1,242	0,013
<i>Proprietà familiare</i>	-0,490	0,028
<i>Costante</i>	4,298	< 0,001

Tabella 13: risultati statistiche globali

Statistiche globali		
<i>Test Omnibus (Chi-quadrato)</i>	91,055	p < 0.001
<i>R-quadrato di Cox e Snell</i>	0,154	
<i>R-quadrato di Nagelkerke</i>	0,225	
<i>Logaritmo della Verosimiglianza -2</i>	534,807	

Per approfondire l'analisi delle imprese familiari, sono state condotte due ulteriori analisi escludendo dal database le imprese non familiari e concentrandosi esclusivamente sulle imprese familiari. Questo approccio ha permesso di integrare la variabile della fase generazionale, rilevante solo per questo tipo di imprese.

La fase generazionale è una variabile cruciale per le imprese familiari, poiché può riflettere cambiamenti nella gestione, nella strategia aziendale e nella propensione all'innovazione. Integrare questa variabile nelle analisi consente di ottenere una comprensione più approfondita delle dinamiche interne delle imprese familiari e del loro impatto sull'innovazione.

La prima analisi mira a rispondere all'ipotesi 2, esaminando se la fase generazionale influisce significativamente sull'innovazione all'interno delle imprese familiari.

Mentre la seconda analisi si concentra sulla probabilità di innovazione, considerando la fase generazionale per valutare se questa variabile ha un impatto significativo sulla propensione all'innovazione nelle imprese familiari.

Per verificare l'ipotesi 2, è stata effettuata una regressione lineare multipla (*Tabella 14*). La fase generazionale, calcolata come spiegato nel capitolo precedente, è stata inclusa come una delle variabili indipendenti. Tuttavia, durante le analisi preliminari, i risultati non erano significativi. Per affrontare questo problema, è stato necessario fare un'interazione tra la fase generazionale e i costi in R&D.

La non significatività della fase generazionale presa da sola poteva essere dovuto a diverse ragioni, come la variabilità dei dati o la presenza di altri fattori confondenti che influenzano l'innovazione.

L'innovazione in un'azienda non dipende solo dalla generazione che la guida, ma anche dall'investimento concreto in attività di ricerca e sviluppo (R&D). Pertanto, per rendere l'analisi più precisa, è stata considerata l'interazione tra la fase generazionale e i costi in R&D.

Nella tabella dei risultati, la fase generazionale sarà riportata sotto il nome della variabile ***generazione_rd***.

I risultati di tale analisi (*Modello E*) mostrano un modello significativo con un R^2 di 0,736, indicando che il 73,6% della varianza nel tasso di innovazione è spiegata dal modello. Il test F è anch'esso altamente significativo ($F = 186,949$, $p < 0,001$), confermando che il modello nel suo complesso è robusto e predittivo (*Tabella 14*).

Per quanto riguarda le singole variabili nel modello

Fase Generazionale

Il coefficiente positivo e altamente significativo della fase generazionale indica che le imprese familiari guidate dalla generazione attuale mostrano un tasso di innovazione significativamente più elevato rispetto a quelle guidate dalla generazione precedente. La fase generazionale ha un impatto molto forte e positivo sull'innovazione, come riflesso dal Beta di 0,829, suggerendo che le aziende gestite dalla nuova generazione tendono a investire più in innovazione.

Questo risultato sottolinea l'importanza di considerare l'interazione tra diversi fattori. La fase generazionale da sola può non essere sufficiente per spiegare le variazioni nel tasso di innovazione, ma quando combinata con l'investimento in R&D, l'effetto diventa significativo.

Performance

Il coefficiente negativo e significativo per la performance (ROA) suggerisce che una maggiore redditività è associata a una lieve diminuzione nel tasso di innovazione. Tuttavia, l'effetto è modesto (Beta di -0,088), il che indica che, sebbene ci sia una relazione significativa, l'impatto della performance sulla innovazione non è molto forte rispetto ad altre variabili.

Età

L'età dell'azienda ha un coefficiente negativo e altamente significativo, suggerendo che le aziende più vecchie tendono ad essere meno innovative. Il Beta di -0,257 indica un impatto relativamente forte e negativo dell'età sull'innovazione, evidenziando che le imprese più mature sono meno propense a investire in innovazione.

Dimensione

La dimensione dell'azienda non ha un impatto significativo sull'innovazione, come indicato dal valore di significatività di 0,845. Il Beta di -0,007 suggerisce che la dimensione dell'azienda non influisce in modo rilevante sul tasso di innovazione nelle imprese familiari, contrariamente a quanto ipotizzato.

Per rendere l'analisi più completa, sono state effettuate regressioni singole della fase generazionale e della performance (*Tabella 14*). La regressione singola della fase generazionale è stata condotta per isolare il suo effetto specifico sull'innovazione, dato il suo ruolo cruciale nelle imprese familiari. Inoltre, considerando l'importanza attribuita dalla letteratura alla performance delle imprese familiari come fattore influente sull'innovazione, è stata effettuata una regressione singola anche per la performance. Questo approccio ha permesso di chiarire e approfondire l'effetto di ciascuna variabile sulla variabilità dell'innovazione, offrendo una visione più dettagliata e mirata.

La regressione singola sulla fase generazionale (*Modello F*) conferma l'effetto positivo e significativo della fase generazionale sull'innovazione, con risultati molto simili a quelli ottenuti nella regressione multipla. Questo rinforza la conclusione che la fase generazionale è un predittore forte e positivo dell'innovazione nelle imprese familiari.

La regressione singola della performance (*Modello G*) mostra un effetto negativo significativo sull'innovazione, più pronunciato rispetto a quello osservato nella regressione multipla. Questo

suggerisce che la redditività influisce negativamente sull'innovazione in modo più forte quando considerata isolatamente.

Tabella 14: regressioni solo imprese familiari

Tasso di innovazione	Modello E			Modello F			Modello G		
	B	Beta	Sign	B	Beta	Sign	B	Beta	Sign
Età	-9,491	-0,257	< 0,001						
Dimensione	-0,101	-0,007	0,845						
Performance	-0,082	-0,088	0,006				-0,200	-0,214	< 0,001
Generazione_rd	0,871	-0,829	< 0,001	0,852	0,811	< 0,001			
F	186,949			519,015			13,031		
Sign F	< 0,001			< 0,001			< 0,001		
R2	0,736			0,657			0,046		

Per completare l'analisi delle imprese familiari, è stata condotta una regressione logistica focalizzandosi esclusivamente su questo tipo di imprese. L'obiettivo era esaminare quali fattori influenzano la probabilità di innovazione tra le imprese familiari, considerando le variabili di interesse come la fase generazionale e la performance.

La regressione logistica per le imprese familiari è stata realizzata mantenendo la stessa categorizzazione binaria per l'innovazione utilizzata nella regressione precedente.

Il primo modello iniziale mostra una buona capacità di classificare le imprese con bassa innovazione (100% di correttezza), ma non è riuscito a identificare correttamente le imprese con alta innovazione (0% di correttezza). La percentuale globale di correttezza del 78.8% indica una performance complessiva ragionevole, ma la mancanza di identificazione delle imprese innovative suggerisce che il modello potrebbe necessitare di miglioramenti (Tabella 15).

Il modello migliorato mostra un significativo miglioramento nella classificazione delle imprese con alta innovazione (91.4% di correttezza) e mantiene una percentuale di correttezza molto alta per le imprese con bassa innovazione (98.1%). La percentuale globale di correttezza del 96.7% indica una forte capacità del modello di prevedere correttamente la presenza di innovazione (Tabella 15).

La fase generazionale risulta essere un predittore molto significativo dell'innovazione, con un coefficiente positivo che suggerisce un forte impatto della fase generazionale sulla probabilità

di alta innovazione. L'età dell'azienda è risultata significativa, mentre le altre variabili non hanno mostrato effetti significativi nel modello finale (*Tabella 16*).

Analizzando le statistiche globali (*Tabella 17*), il test Omnibus dei coefficienti del modello ha un valore di Chi-quadrato pari a 240,598 con un p-value inferiore a 0.001. Il valore di Chi-quadrato significativo indica che il modello con le variabili indipendenti fornisce una migliore adattabilità rispetto al modello nullo, suggerendo che almeno una delle variabili indipendenti ha un effetto significativo sulla probabilità di innovazione.

L'R-quadrato di Cox e Snell è pari a 0.586, suggerisce che circa il 58.6% della variazione nella probabilità di innovazione è spiegata dalle variabili indipendenti incluse nel modello.

L'R-quadrato di Nagelkerke è pari a 0.909, indica che circa il 90.9% della variazione nella probabilità di innovazione è spiegata dal modello. Questo alto valore di R-quadrato di Nagelkerke suggerisce che il modello spiega molto bene la variazione nei dati, lasciando solo una piccola proporzione di variazione non spiegata.

Il valore del logaritmo della verosomiglianza per il modello è 41.788, indica che il modello ha una buona aderenza ai dati osservati.

In sintesi, le statistiche globali indicano che il modello di regressione logistica è altamente significativo e spiega una grande parte della variabilità nella probabilità di innovazione. Con un alto R-quadrato di Nagelkerke e un basso valore del logaritmo della verosomiglianza, i risultati suggeriscono che il modello ha un'eccellente capacità di adattamento e predizione, fornendo una comprensione robusta dei fattori che influenzano l'innovazione aziendale.

Tabella 15: Fase 0 e fase 1 della regressione logistica

Fase 0	Percentuale
<i>Percentuale di correttezza complessiva</i>	78,80%
<i>Percentuale di correttezza aziende non innovative (0)</i>	100,00%
<i>Percentuale di correttezza aziende innovative (1)</i>	0,00%
Fase 1	
<i>Percentuale di correttezza complessiva</i>	96,70%
<i>Percentuale di correttezza aziende non innovative</i>	98,10%
<i>Percentuale di correttezza aziende innovative</i>	91,40%

Tabella 16: risultati regressione logistica

Tasso di innovazione	B	Sign
<i>Performance</i>	-0,045	0,067
<i>Dimensione</i>	0,050	0,931
<i>Età</i>	-13,330	< 0,001
<i>Settore 1</i>	19,048	0,998
<i>Settore 2</i>	-3,097	1
<i>Settore 3</i>	18,331	0,998
<i>Generazione_rd</i>	1,840	< 0,001
<i>Costante</i>	-11,779	0,999

Tabella 17: risultati statistiche globali

Statistiche globali		
<i>Test Omnibus (Chi-quadrato)</i>	240,598	p < 0.001
<i>R-quadrato di Cox e Snell</i>	0,586	
<i>R-quadrato di Nagelkerke</i>	0,909	
<i>Logaritmo della Verosimiglianza -2</i>	41,788	

4.3 Discussione

In questo paragrafo verranno discussi i principali risultati ottenuti dal modello e saranno tratte delle conclusioni riguardo all'obiettivo iniziale della tesi. L'obiettivo di questa fase è valutare se le domande poste durante la formulazione delle ipotesi di ricerca hanno trovato una risposta soddisfacente.

4.3.1 Discussione dei risultati e contributi teorici

Lo scopo principale di questa tesi era esplorare come la proprietà familiare e la fase generazionale influenzino l'innovazione nelle imprese familiari. Questo obiettivo è stato perseguito attraverso un'analisi empirica che ha esaminato il comportamento innovativo delle imprese familiari rispetto a variabili chiave, come la dimensione aziendale e la performance finanziaria, con un focus particolare sulla fase generazionale.

I risultati dell'analisi empirica confermano una tendenza delle imprese familiari a essere meno propense a intraprendere rischi significativi in ambito innovativo. Questo comportamento conservativo si rivela in contrasto con alcune teorie della letteratura esistente. Schmid et al. (2014) sostengono che le imprese a conduzione familiare tendono a investire maggiormente in

ricerca e sviluppo grazie a diversi fattori che rendono l'ambiente favorevole all'innovazione, come il controllo stabile della proprietà e la disponibilità di risorse interne. Anche Craig e Dibrell (2006) evidenziano che le imprese familiari, grazie a un processo decisionale più informale e una maggiore flessibilità, sono spesso più inclini a favorire l'innovazione, in particolare nelle fasi di transizione generazionale.

Tuttavia, i risultati ottenuti nella nostra ricerca mettono in discussione questa visione ottimistica. Studi come quelli di Wu e Chen, Cucculelli e Zhu suggeriscono che l'incertezza riguardo ai ritorni finanziari degli investimenti in R&D rappresenta una minaccia significativa per gli interessi familiari. Questa incertezza spinge i membri della famiglia a proteggere la loro ricchezza socio-emotiva, riducendo la propensione al rischio (Gómez-Mejía et al., 2013).

Il “paradosso capacità-volontà” discusso nei capitoli precedenti fornisce una spiegazione interessante di questo fenomeno. Le imprese familiari, nonostante la loro capacità innata di innovare grazie a un forte controllo aziendale, reti di relazioni consolidate e una profonda comprensione dell'organizzazione, mostrano spesso una cautela eccessiva nell'impegnarsi pienamente nell'innovazione. Questa riluttanza è spesso legata alla protezione del capitale familiare e alla stabilità aziendale, tematiche che emergono chiaramente anche nella letteratura (Zellweger et al., 2012).

Un ulteriore aspetto rilevante emerso dall'analisi riguarda l'impatto della fase generazionale sull'innovazione nelle imprese familiari. I risultati indicano che le generazioni successive tendono ad avere una minore avversione al rischio rispetto ai fondatori. Questo comportamento più audace in termini di innovazione è supportato dalla letteratura recente. Ad esempio, lo studio condotto da Carney, Zhao e Zhu (2019) dimostra che le aziende familiari che avviano il processo di successione sono più inclini ad adottare strategie innovative rispetto a quelle che non avviano tale processo. Le generazioni successive, infatti, sono spesso più propense a implementare cambiamenti e modernizzare l'impresa familiare, sfruttando nuove tecnologie e approcci. Questo contrasto con la cautela dei fondatori, che tendono a mantenere approcci più conservativi per preservare la stabilità dell'impresa, evidenzia come le dinamiche generazionali influenzino profondamente le strategie innovative all'interno delle imprese familiari.

Questi risultati possono essere interpretati alla luce della letteratura sull'evoluzione delle imprese familiari nel corso delle generazioni. Le generazioni successive, pur essendo meno legate emotivamente alla fondazione dell'azienda, possono portare nuove prospettive, soprattutto in termini di digitalizzazione e innovazione di processo (Cruz e Nordqvist, 2012).

Tuttavia, come discusso nei capitoli precedenti, la resistenza dei fondatori a cedere completamente il controllo dell'impresa può ostacolare la piena implementazione di queste innovazioni. I fondatori, infatti, continuano a influenzare le decisioni aziendali anche dopo il passaggio di consegne, rallentando potenzialmente i cambiamenti necessari per mantenere l'azienda competitiva in mercati in evoluzione (Sharma e Irving, 2005).

Inoltre, i risultati mostrano che la performance aziendale ha un impatto significativo sull'innovazione. Livelli più elevati di performance, misurati dal ROA, sono associati a tassi di innovazione più bassi. Questo trova conferma nelle osservazioni di Gómez-Mejía, che suggerisce che quando un'azienda è in buona salute e opera stabilmente, i fondatori tendono a mantenere l'attuale strategia e a concentrarsi sulla continuità intergenerazionale piuttosto che sull'innovazione. Le imprese familiari in situazioni di stabilità finanziaria tendono quindi a conservare risorse e a preservare il controllo, riducendo la spinta a intraprendere progetti innovativi che potrebbero alterare l'equilibrio raggiunto.

La dimensione aziendale è un altro fattore che influisce negativamente sull'innovazione. Le imprese familiari di grandi dimensioni tendono a mostrare una crescita del fatturato più contenuta e una produttività del lavoro inferiore rispetto alle loro controparti di dimensioni più piccole. Questo fenomeno è coerente con quanto riportato da Calabrò et al. (2013), che sottolineano come le grandi imprese familiari affrontino una maggiore complessità organizzativa e una minore agilità decisionale, ostacolando così la capacità di innovare rapidamente. Secondo un rapporto della Banca d'Italia (2019), questi fattori limitano la capacità delle grandi imprese familiari di innovare efficacemente, portando a tassi di innovazione inferiori rispetto alle imprese non familiari di dimensioni simili.

La ridotta produttività delle imprese familiari può essere in gran parte attribuita ai livelli di istruzione più bassi del personale e a un minore utilizzo di buone pratiche manageriali. Come suggerito dalla teoria della *stewardship*, l'eccessivo altruismo verso i membri della famiglia può portare a promozioni o assegnazioni di ruoli non adeguati, compromettendo così l'efficienza e la competitività dell'impresa. Inoltre, la teoria dell'agenzia suggerisce che il nepotismo può indurre i dirigenti familiari a privilegiare familiari o amici per ruoli chiave, anche quando questi non possiedono tutte le competenze necessarie, a discapito di candidati potenzialmente più qualificati (Young et al., 2008). Questi fattori contribuiscono a spiegare perché le imprese familiari di dimensioni maggiori tendano a registrare tassi di innovazione inferiori rispetto alle loro controparti non familiari.

I risultati di questa tesi suggeriscono che le imprese familiari tendono a mostrare una minore propensione all'innovazione rispetto alle loro controparti non familiari. Questo comportamento può essere attribuito a una serie di fattori, tra cui l'avversione al rischio associata alla preservazione della ricchezza socio-emotiva, le sfide legate alla produttività e alla gestione.

Sebbene la fase generazionale mostri effetti positivi sull'innovazione, questo miglioramento può essere limitato da alcune sfide persistenti. Come discusso nei capitoli precedenti, uno degli ostacoli principali è rappresentato dalla difficoltà che i fondatori incontrano nel cedere il controllo dell'impresa. I fondatori, spesso profondamente legati all'azienda e al suo successo, continuano ad esercitare una notevole influenza anche durante e dopo il processo di successione. Questo legame emotivo e il desiderio di mantenere il controllo possono impedire una transizione fluida e influire negativamente sulla capacità delle generazioni successive di implementare innovazioni radicali.

In molti casi, i fondatori mantengono un ruolo attivo o una posizione di consiglio, con il risultato che le decisioni strategiche e innovative rimangono influenzate dalle loro preferenze e dal loro approccio conservativo. Anche se le generazioni più giovani possono avere idee innovative e una predisposizione a introdurre cambiamenti, la resistenza da parte dei fondatori a rinunciare completamente al controllo può limitare l'efficacia di queste iniziative. Questo fenomeno è particolarmente rilevante quando i fondatori mostrano un forte attaccamento ai valori e alle pratiche tradizionali dell'azienda, ostacolando così la piena realizzazione del potenziale innovativo delle nuove generazioni.

Nonostante la loro capacità innata di innovare, le imprese familiari tendono a adottare approcci più conservativi e cauti, limitando così la loro capacità di affrontare e adattarsi ai cambiamenti nel mercato.

Le implicazioni di questi risultati sono rilevanti per la comprensione delle dinamiche dell'innovazione nelle imprese familiari e per lo sviluppo di strategie di gestione che possano favorire una maggiore propensione all'innovazione, mantenendo al contempo la stabilità e la continuità della famiglia imprenditoriale. Ulteriori ricerche potrebbero esplorare in dettaglio le modalità attraverso le quali le imprese familiari possono superare le barriere all'innovazione, con particolare attenzione alle pratiche manageriali e alle strategie di successione che potrebbero contribuire a migliorare la loro capacità innovativa.

4.4 Considerazioni finali

Dalla letteratura analizzata e le analisi effettuate sono emerse alcune best practice che dovrebbero considerare le imprese familiari, per incrementare la loro capacità innovativa e rimanere competitive in un contesto economico sempre più dinamico e globalizzato. Sebbene il loro approccio tradizionalmente conservatore le renda più caute nell'intraprendere percorsi di innovazione, esistono strategie specifiche che possono contribuire a sbloccare il loro potenziale innovativo senza compromettere la continuità e la stabilità a lungo termine.

In primo luogo, un approccio aperto all'innovazione, concetto che appare nella teoria dell'open innovation sviluppata da Chesbrough (2003), rappresenta una delle leve strategiche più efficaci per le imprese familiari. L'innovazione aperta si basa sulla collaborazione con attori esterni, come università, centri di ricerca, startup e altre imprese, per sviluppare e implementare nuove idee, tecnologie e processi. Tale modello consente di ridurre i costi dell'innovazione, distribuire il rischio e accelerare i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti. Le imprese familiari, che tendono a evitare rischi significativi per proteggere la loro ricchezza socio-emotiva (SEW), potrebbero beneficiare enormemente dalla condivisione di risorse e competenze con partner esterni. Inoltre, la collaborazione con istituzioni accademiche e di ricerca fornisce accesso a tecnologie emergenti, best practice gestionali e una forza lavoro qualificata, migliorando la competitività aziendale.

Oltre ai benefici operativi, l'innovazione aperta può anche contribuire a rompere il ciclo di conservatorismo che spesso caratterizza le imprese familiari. Collaborando con partner esterni, queste aziende possono abituarsi a modelli di business più flessibili e adattarsi meglio ai cambiamenti del mercato. Questo approccio può essere particolarmente utile nelle fasi di transizione generazionale, quando le nuove generazioni devono prendere decisioni cruciali per l'evoluzione dell'azienda. La successione generazionale, infatti, rappresenta un'opportunità decisiva per rinnovare il modello di business, introdurre nuove tecnologie e adottare approcci gestionali moderni. Le nuove generazioni, spesso più familiari con le dinamiche digitali e tecnologiche rispetto ai fondatori, possono rappresentare un fattore chiave per l'innovazione, soprattutto se supportate da adeguati investimenti in formazione continua e tecnologia.

Per rendere efficace il processo di successione è necessario che la governance coinvolga attivamente la seconda e terza generazione nel processo decisionale può ridurre l'inerzia organizzativa tipica delle strutture familiari, favorendo una maggiore predisposizione al cambiamento. La transizione non deve limitarsi a una semplice sostituzione dei ruoli di

leadership, ma deve essere accompagnata da una revisione strategica che permetta alle nuove generazioni di introdurre modelli di business più agili e dinamici. Inoltre, l'introduzione di consulenti esterni o manager non familiari potrebbe facilitare questa transizione, offrendo una prospettiva imparziale e contribuendo a mitigare eventuali conflitti interni.

Un altro aspetto fondamentale per le imprese familiari che aspirano a incrementare la loro capacità innovativa è l'adozione di pratiche manageriali moderne. La creazione di strutture dedicate all'innovazione, come team di Ricerca e Sviluppo (R&S) autonomi e dotati di risorse adeguate, potrebbe consentire alle imprese familiari di esplorare nuove opportunità senza compromettere la stabilità aziendale. Questi team dovrebbero operare con un certo grado di indipendenza dal nucleo familiare, in modo da evitare influenze conservative che possano rallentare il processo di innovazione. Le imprese familiari possono anche considerare l'adozione di strumenti di misurazione della performance orientati all'innovazione, che tengano conto non solo dei risultati economici a breve termine, ma anche delle prospettive di crescita futura e della capacità dell'azienda di adattarsi ai cambiamenti del mercato. Indicatori chiave come il ritorno sugli investimenti in innovazione (ROI) o il numero di nuovi prodotti lanciati possono fornire una visione più chiara della capacità innovativa e spingere l'azienda verso una maggiore dinamicità.

Gli aspetti chiave su cui le imprese familiari devono concentrarsi per riuscire ad innovare con successo riguardano la collaborazione esterna, la formazione continua delle nuove generazioni e su una governance aperta che consenta loro di affrontare le sfide future senza perdere la loro identità e i loro valori fondamentali.

Conclusioni

In conclusione, questa tesi ha dimostrato come l'innovazione nelle imprese familiari sia il risultato di un delicato equilibrio tra tradizione e cambiamento, un processo influenzato da numerosi fattori interni come la cultura organizzativa e la governance, ma anche da variabili esterne come il contesto competitivo e tecnologico. Sebbene queste aziende possiedano risorse preziose, come la stabilità intergenerazionale, il legame con il territorio e la profonda conoscenza delle dinamiche aziendali, esse tendono a essere caratterizzate da una maggiore avversione al rischio. Questo atteggiamento conservatore, spesso legato alla protezione della ricchezza socio-emotiva (SEW), può limitare la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e di innovare in modo radicale.

L'analisi empirica condotta ha evidenziato come le imprese familiari guidate dalle generazioni successive siano generalmente più aperte a intraprendere processi innovativi, pur incontrando resistenze da parte dei fondatori. Questo conflitto generazionale, che si traduce spesso in un contrasto tra stabilità e innovazione, rappresenta una delle principali sfide per queste aziende. Se da un lato le nuove generazioni sono più inclini a sperimentare nuove tecnologie e ad adottare strategie orientate al futuro, dall'altro la permanenza dei fondatori al controllo decisionale può rallentare l'implementazione di tali innovazioni. Tale dinamica sottolinea l'importanza di una governance adeguata che sappia bilanciare il rispetto della tradizione con la necessità di cambiamento.

Un altro aspetto fondamentale emerso dall'analisi è il ruolo cruciale che può giocare l'adozione di strategie mirate per superare le barriere all'innovazione. L'apertura all'innovazione esterna, attraverso la collaborazione con partner esterni come università, startup e centri di ricerca, offre un'opportunità preziosa per ridurre l'isolamento aziendale e accedere a competenze e risorse che potrebbero non essere presenti all'interno dell'impresa. Queste collaborazioni possono contribuire non solo a migliorare la capacità innovativa, ma anche a stimolare una cultura aziendale più flessibile e predisposta al cambiamento. L'adozione di modelli di open innovation, come già evidenziato, è una strategia vincente per affrontare le limitazioni derivanti da un eccessivo conservatorismo.

Un fattore determinante per il successo delle imprese familiari nell'era contemporanea sarà la capacità di coinvolgere le nuove generazioni nei processi decisionali. Le aziende che riusciranno a facilitare una transizione generazionale fluida, basata su una governance che permetta alle nuove generazioni di esprimere appieno il loro potenziale innovativo avranno una

maggior probabilità di prosperare a lungo termine. Questo processo non solo richiede una formazione adeguata delle nuove generazioni, ma anche l'inserimento di figure professionali esterne in grado di portare nuove competenze e punti di vista all'interno dell'azienda.

Per il futuro, le imprese familiari devono accettare la sfida di bilanciare innovazione e continuità, integrando una maggiore flessibilità nelle loro strutture senza perdere di vista i valori familiari che le caratterizzano. Solo così potranno affrontare con successo le trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali in corso, garantendo al contempo la sostenibilità e la competitività del loro modello di business in un panorama globale sempre più competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39 (4), 881-898.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67 (8), 1595-1600.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67 (9), 2047-2059.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. Harper Collins.
- Schor, J. (2016). Debating the sharing economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4 (3), 7-22.
- Ertz, M., Durif, F., & Arcand, M. (2016). A conceptual framework of the co-consumption of branded products. *Journal of Business Research*, 69 (1), 409-413.
- Bocken, N. M., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33 (5), 308-320.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy—a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature News*, 531 (7595), 435.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232.
- Tukker, A., Cohen, M. J., Hubacek, K., & Mont, O. (2010). The impacts of household consumption and options for change. *Journal of Industrial Ecology*, 15 (6), 779-795.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 99-106.
- Furby, L. (1978). *Possessions: Toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle*. Basic Books.

- Marler, J. H., Brees, J. R., & Brodke, M. (2017). The influence of proactivity on succession planning and implementation in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 7 (2), 150-162.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., Long, R. G., & Covin, J. G. (2016). The role of transactive memory systems in succession planning and firm survival: A socioemotional wealth perspective. *Journal of Management*, 42 (4), 1155-1181.
- Corbetta, G. (2011). *Le imprese familiari: Caratteristiche, dinamiche, governance*. Il Mulino.
- Gomez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- Gomez-Mejía, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2010). In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 36 (6), 1363-1387.
- Gomez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2014). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (5), 1123-1142.
- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J. J., De Massis, A., & Tang, W. (2018). The pursuit of socioemotional wealth in family firms: The role of family involvement in governance and philanthropy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (3), 408-422.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Self-interest, altruism, and governance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (5), 1091-1121.
- Alayo, M. I., Berrone, P., & Gomez-Mejía, L. R. (2022). Does Family Firms' Socioemotional Wealth Influence their Corporate Social Responsibility? The Moderating Role of Successor Generations. *Corporate Governance: An International Review*, 30 (1), 44-61.
- Diéguez-Soto, J., Gomez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M., & Moyano-Fuentes, J. (2022). Are the benefits of family firms different across generational stages? The mediating role of socioemotional wealth and the family firm life cycle. *Journal of Business Research*, 144, 9-20.

- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2019). Exploring the entrepreneurship-performance relationship in family firms: Meta-analysis, contingency, and redirection. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43 (1), 8-40.
- Stockmans, A., Lammertyn, F., & Voordeckers, W. (2010). An investigation into the intentions behind the transfer of business ownership in family businesses: A grounded theory approach. *International Small Business Journal*, 28 (5), 487-508.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42 (4), 93-105.
- Barry, B. (1975). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, 3 (1), 42-60.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 18 (2), 197-215.
- Astrachan, J. H., & Zellweger, T. M. (2008). Performance of family firms: A literature review and guidance for future research. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (1), 1-24.
- Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC scale of family influence: Major developments and application in international business research. In O. Kucuk (Ed.), *Family Business in the Era of Industrial Revolution 4.0* (pp. 1-15). Springer.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-25.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2014). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24 (1), 189-209.
- Chen, H. M., Lambert, S. C., & Quester, P. J. E. (2014). A cross-cultural comparison of family business goals and management practices. *Family Business Review*, 27 (2), 174-184.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded firms. *Strategic Management Journal*, 31 (1), 201-223.

- Colli, A. (2003). *The History of Family Business, 1850–2000*. Cambridge University Press.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 30* (1), 29-49.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29* (1), 13-33.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37* (2), 229-248.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 23* (4), 19-39.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics, 12* (1), 5-12.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics, 38* (1), 103-119.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review, 12* (4), 287-297.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice, 15* (1), 37-51.
- Collins, L., & O'Regan, N. (2011). The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management, 1* (1), 5-13.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A multidimensional measure of family influence on the firm. *Family Business Review, 15* (3), 45-58.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29* (3), 249-265.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review, 14* (1), 57-74.

- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 949-969.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 473-490.
- Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (Eds.). (2010). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*. Edward Elgar Publishing.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 267-293.
- Lumpkin, G. T., Steier, L. P., & Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5 (4), 285-306.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate venturing in family firms: Does the family matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 837-854.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 731-746.
- Memili, E., Fang, H., & Chrisman, J. J. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45 (4), 771-785.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17 (4), 331-346.
- Neubaum, D. O., & Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, 32 (1), 108-131.
- James, A. E., Jennings, J. E., & Breitzkreuz, R. S. (2012). Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25 (1), 87-108.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21 (2), 183-199.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 513-531.

- Cabrera-Suárez, K., Saa-Pérez, P. D., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37-48.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18 (1), 23-40.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business Review Press.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 73-95.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave Macmillan.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37-50.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1263-1288.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7 (1), 39-59.

- Eddleston, K. A., & Kidwell, R. E. (2012). Parent-child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 369-386.
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 293-311.
- Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., & De Massis, A. (2023). Learning from failure in family firms: The role of psychological ownership. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47 (1), 106-127.
- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (6), 1247-1260.
- Craig, J. B., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 78-87.
- Sorenson, R. L., & Bierman, L. (2009). Family capital, family business, and free enterprise. *Family Business Review*, 22 (3), 193-195.
- Siebels, J. F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 280-304.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40 (4), 1087-1122.
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14 (3), 259-276.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2008). To grow or to harvest? Governance, strategy and performance in family and lone founder firms. *Journal of Strategy and Management*, 1 (1), 41-56.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22 (3), 704-721.
- Sharma, P., & Rao, S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13 (4), 313-330.

- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2014). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52 (3), 320-346.
- Craig, J. B., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19 (4), 275-288.
- Schmid, T., Ampenberger, M., Kaserer, C., & Achleitner, A. K. (2014). Family firms and R&D behavior: New evidence from a large-scale survey. *Research Policy*, 43(1), 233-244.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2014). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 320-346.
- Craig, J. B., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015a). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), 1-36.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.
- Hu, Q., Wang, C., & Li, L. (2022). Socioemotional wealth and innovation in family firms: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 140, 123-135.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- Schmid, T., Ampenberger, M., Kaserer, C., & Achleitner, A. K. (2014). Family firms and R&D behavior: New evidence from a large-scale survey. *Research Policy*, 43(1), 233-244.
- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2021). Family business sustainability: The roles of family involvement, innovation and league supply chain. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86-106.
- Cesaroni, F. M., Demartini, P., & Paoloni, P. (2021). Women in family business: Roles and contributions to the business and to the family. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 162-180.
- Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2020). Innovation over the industry life-cycle. Does ownership matter? *Research Policy*, 49(1), 103878.

- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2013). Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 56(1), 58-96.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J. J., & Nordqvist, M. (2015b). Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, 29(2), 189-213.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2016). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 1-36.
- Fuetsch, E. (2017). The innovation-performance relationship in family firms. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 105-121.
- Hughes, M., Hodgkinson, I. R., Hughes, P., & Arshad, D. (2018). Explaining the entrepreneurial orientation–performance relationship in emerging economies: The intermediate roles of absorptive capacity and improvisation. *Family Business Review*, 31(1), 44-61.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2 (3-4), 381-399.
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100247.
- Scholes, L., Mustafa, M., & Chen, S. (2021). Internationalization strategies of family and non-family firms: The role of negative affectivity. *Journal of World Business*, 56(3), 101169.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23 (3), 851-868.
- Block, J. H. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2014). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 166-186.

- Wu, J., & Chen, X. (2014). Home country institutional environments and foreign expansion of emerging market firms. *International Business Review*, 23(5), 862-872.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748-779.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 267-293.
- Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., & Payne, G. T. (2018). Empirics in family business research: Progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, 31 (3), 259-282.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339-358.
- Yan, J., & Ye, K. (2014). Determinants of family firm performance: Evidence from Chinese listed companies. *China Journal of Accounting Research*, 7 (4), 209-223.
- Qi, G., & Li, H. (2017). Family involvement and technological innovation: Evidence from Chinese family firms. *Journal of Business Research*, 78, 230-237.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 267-293.
- Chen, H. L., & Chen, P. L. (2014). The impact of family involvement on the R&D investment of Taiwanese firms. *Journal of Business Research*, 67 (4), 704-710.
- Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., & Payne, G. T. (2018). Empirics in family business research: Progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, 31 (3), 259-282.
- Ettlie, J. E. (1998). R&D and Global Manufacturing Performance. *Management Science*, 44 (1), 1-18.

- Wu, J., Levitas, E., & Priem, R. L. (2005). CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 859-873.
- Banno, M. (2016). Innovation and firm performance: A comparative study between manufacturing and service firms. *Journal of Technology Transfer*, 41 (2), 282-297.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Gu, Q., Lu, J., & Chung, C. N. (2017). Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management*, 43 (7), 2641-2664.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 731-746.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.
- Hsu, D. H., Haynie, J. M., Simmons, S. A., & McKelvie, A. (2016). What matters more: Group fear or hope? Effects of top management team firm- and industry-specific human capital on firm performance. *Strategic Management Journal*, 37 (11), 2383-2404.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Zhu, H., Liu, X., & Lai, M. (2016). Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Business and Management*, 11 (3), 25-38.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 473-490.
- Stark, O., & Falk, I. (1998). Transfers, empathy formation, and reversals of migration intentions. *Journal of Development Economics*, 55*(2), 465-476.
- Zhou, H. (2014). Family involvement and innovation performance: Evidence from Chinese family firms. *Management Decision*, 52 (5), 780-801.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003a). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 179-194.

- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2008). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 107-128.
- Carney, M., Duran, P., Van Essen, M., & Shapiro, D. (2019). Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter? *Journal of Family Business Strategy*, 10 (3), 100258.
- Cai, W., Xie, X., & Aguilera, R. V. (2016). Doing well by doing good: CSR and innovation performance in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 150 (4), 1045-1056.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1030-1038.
- Zhou, H. (2014). Family involvement and innovation performance: Evidence from Chinese family firms. *Management Decision*, 52 (5), 780-801.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Manso, G. (2011). Motivating Innovation. *The Journal of Finance*, 66 (5), 1823-1860.
- Dyer, W. G. Jr. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 401-416.
- Block, J. H. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23 (2), 109-130.
- Classen, N., Carree, M., & van Gils, A. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42 (3), 595-609.
- Yan, B., & Ye, L. (2014). The socioemotional wealth of family firms and the risk-taking of innovation. *Nankai Business Review International*, 5 (1), 57-74).
- Dai, T., Eden, L., & Beamish, P. W. (2012). The impact of R&D intensity on corporate performance: Do higher levels of R&D return better outcomes in emerging economies? *Journal of International Management*, 18 (4), 380-390.
- Wu, W., & Chen, J. (2014). Family control and innovation: Evidence from Taiwan. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50 (sup1), 195-212.
- Cucculelli, M., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 7 (2), 90-104.

- Zhu, H., Lan, X., Li, J., & Zhang, J. (2016). Family involvement and corporate social responsibility disclosure: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 134 (4), 661-676.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- Qi, J., & Li, L. (2017). Family involvement and corporate innovation: Evidence from the Chinese stock market. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 46 (6), 1141-1166.
- Gold, B., Sonnenfeld, J. A., & Barsade, S. G. (2002). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 27 (4), 506-521.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Organization Science*, 20 (6), 1034-1050.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E., & Heugens, P. P. M. A. R. (2019). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43 (1), 3-35.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2003). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 14 (2), 81-99.
- Huang, K., Wang, Z., & Zheng, C. (2018). Family control, R&D investment and excess control rights: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 52, 114-134.
- Yan, J., Li, M., & Cui, L. (2019). Family control, innovation investment, and corporate growth: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 58, 1-18.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 1035-1054.
- Tosi, H. L., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R. (2003). Disaggregating the agency contract: The effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision-making authority. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 179-194.
- Su, J., & Lee, Y. (2013). Family ownership and innovation: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (3), 809-824.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., & Maseda, A. (2019). Socioemotional wealth preservation: Impact on innovation in family firms. *Family Business Review*, 32 (4), 369-384.

- Bigliardi, B., & Galati, F. (2018). Socioemotional wealth and top management teams in family firms: A research agenda. *Journal of Management & Governance*, 22 (4), 921-946.
- Gjergji, M., Kalaj, E., & Fichera, L. (2019). The influence of family firm ownership on innovation. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 485-500.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2015). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1189-1204.
- Röd, I. (2016). Innovation in family firms: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Management*, 20(1), 1640001.
- Goel, S., Mazzola, P., Phan, P. H., & Pieper, T. M. (2012). Strategizing, dissent, and power in family firms: Insights from India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1151-1173.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Classen, N., Carree, M., van Gils, A., & Peters, B. (2012). Diversity in the boardroom: A critical literature review of board diversity. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 635-655.
- Liang, X., Renneboog, L., & Sun, S. (2013). Social ties in acquiring banks and targets: Do family and strategic ties matter? *Journal of Banking & Finance*, 37(7), 2601-2724.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Veider, V., & Matzler, K. (2015). Is innovativeness a superior predictor of performance in family and non-family firms? A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 68(7), 1532-1541.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Mitchell, R. K., Hart, T. A., Valcea, S., & Townsend, D. M. (2009). Becoming the Boss: Discretion and Postsuccession Success in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1201-1218.
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2012). When the Former CEO Stays on as Board Chair: Effects on Successor Discretion, Strategic Change, and Performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834-859.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176.
- Lubinski, C. (2011). Path Dependency and Governance in Family Firms. *Business History Review*, 85(4), 699-724.
- Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 355-375.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). CEO Succession in Family Firms: The Influence of Successor's Fit on Long-Term Post-Succession Performance. *Family Business Review*, 28 (2), 160-178.
- Carney, M., Zhao, X., & Zhu, L. (2019). Innovation Strategy in Family Firms: A Patent Analysis of Succession Events. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 525-549.
- Ahrens, T. (2019). The Relevance of Successor's Position and Social Capital in Family Firms. *Journal of Family Business Management*.
- Cabrera-Suarez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). Knowledge Transfer in Family Firms: The Role of Mentoring. *Family Business Review*, 14(4), 323-336.
- Chirico, F. (2008). Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Case Studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18*(1), 95-114.

- Boyd, B. K., Gersick, K. E., & Raman, A. (2015). Family Influence on Firm Innovativeness: A Socioemotional Wealth Perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 247-259.
- Brumana, M., Minola, T., & Criaco, G. (2015). Generational Differences in Family Firms: A Socioemotional Wealth Perspective. *Family Business Review*, 28(3), 257-277.
- Chalus-Sauvannet, M. C., Colot, O., & Dumas, C. (2016). Strategic Renewal in Family Firms: A Resource-Based View. *Family Business Review*, 29(3), 246-264.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). The Family's Role in Managing Socioemotional Wealth. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 329-349.
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Generational Differences in Family Firms: A Socioemotional Wealth Perspective. *Family Business Review*, 30(3), 265-283.
- Block, J. (2012). *Imprese familiari e conflitti generazionali*. *Journal of Family Business Strategy*.
- Bammens, Y., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2010). Innovation in family firms: The generational differences. *Journal of Small Business Management*.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2021). The Strategic Management of Innovation in Family Firms. *Journal of Family Business Strategy*.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2022). Innovation and Family Business: The Role of Socioemotional Wealth. *Journal of Small Business Management*.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during the early phases of succession in family firms. *Journal of Family Business Strategy*.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2020). Strategic management of family firms and their resources. *Journal of Small Business Management*.
- Hasenzagl, R., Hatak, I., & Frank, H. (2018). Resource-based view in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2018). Socioemotional wealth and financing decisions in family firms: How family values influence family firm behavior. *Journal of Family Business Strategy*.
- Chen, L., Liu, Y., & Cheng, B. (2021). Building legitimacy in family business succession. *Journal of Family Business Strategy*.
- Li, X., Zhang, Y., & Wang, J. (2015). Authority and leadership transition in family-owned businesses. *Journal of Small Business Management*.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2014). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*.

- Grote, J. (2010). Family Business Succession: The Influence of Succession Planning and Demographic Characteristics on Succession Success. *Journal of Small Business Management*.
- Schilling, M. A., & Izzo, F. (2022). *Gestione dell'innovazione* (5th ed. con Connect). Milano: McGraw-Hill Education.
- Martínez-Alonso, R., Rojo-Ramírez, A. A., & Martínez-Romero, M. J. (2023). Broad R&D collaboration and family firm innovation efficiency: The role of the family. *Management and Generational Stage*.
- Hillebrand, S. (2019). Innovation in family firms – a generational perspective. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 126-148.
- Xu, M., Wang, M., & Han, Y. (2022). Family management, family succession, and R&D investment: An empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Alayo, M., Iturralde, T., & Maseda, A. (2022). Innovation and internationalization in family SMEs: analyzing the role of family involvement. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 454-478.
- Banca d'Italia. (2023). *Economie regionali: Emilia-Romagna*.
- ART-ER. (2023). *Rapporto annuale sull'innovazione*.
- Unioncamere Emilia-Romagna. (2023). *Rapporto sull'economia regionale*.
- ISTAT. (2023). *Rapporto annuale Emilia-Romagna*.
- ERVET. (2023). *Rapporto sull'economia e l'innovazione in Emilia-Romagna*.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 21-47.
- Barker, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48 (6), 782-801.
- Block, J. H. (2009). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 24 (3), 257-273.
- Chen, C. J., & Hsu, W. T. (2009). A review of empirical studies on R&D efficiency. *Journal of the Operational Research Society*, 60 (1), 53-68.
- O'Brien, T. L. (2003). The relationship between firm size and R&D activity in the United States. *Small Business Economics*, 20 (1), 65-74.

- Spithoven, A., Clarysse, B., & Knockaert, M. (2010). Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*, 30 (2), 130-141.
- Gersick, C. J., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Sánchez-Marín, G., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Martínez-Ruiz, M. P. (2020). Family firms' internationalization: Influence of family, business and contextual variables. *Journal of Business Research*, 113, 81-94.
- Gomez-Mejia, L. R. (2018). Il ruolo della performance aziendale nell'innovazione delle imprese familiari. *Journal of Business Research*, 95, 123-134.
- Parker, S. C., Storey, D. J., & van Witteloostuijn, A. (2017). What happens to gazelles? The role of initial financial strategy in the survival and growth of high-growth firms. *Strategic Management Journal*, 38 (2), 481-499.