



Facoltà di Economia

Laurea Magistrale in Imprenditorialità e Mercati

Cattedra di Economia e Gestione del Family Business

Riassunto Tesi

LA RELAZIONE TRA FAMIGLIA E TERRITORIO
COME FATTORE DI CONTINUITA' DEL FAMILY
BUSINESS: LE AZIENDE "CENTENARIE" NEL
SETTORE DEL VINO

Relatore

Prof. Riccardo Tiscini

Correlatore

Prof. Alessandro Musaio

Candidato

Leonardo Lucarini

Matr. 629561

ANNO ACCADEMICO 2011/2012

A mio nonno e mio padre,
che orgogliosi mi guardano da lassù

Capitolo Primo

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

1. In cerca di una definizione del family business	2
2. Le dimensioni e le relazioni del fenomeno	5
3. Business in the family e family in the business	10
4. Le specificità e le caratteristiche distintive	14
5. Le fasi di sviluppo nelle imprese familiari	19
6. La varietà delle aziende di famiglia	23
7. La diffusione del family business nel contesto globale e nazionale	28

Capitolo Secondo

LA RELAZIONE TRA FAMIGLIA E TERRITORIO

1. La strategia aziendale e i rapporti con l'ambiente	33
2. Il radicamento territoriale	38
3. Le dinamiche di crescita e la continuità del successo	43

Capitolo Terzo

MODELLI DI GESTIONE DEL FAMILY BUSINESS

1. Il sistema di governance del family business	48
2. Le criticità delle imprese familiari	52
3. Le strategie e i modelli di trasferimento	56

Capitolo Quarto

IL VALORE ECONOMICO DELLE IMPRESE FAMILIARI

1. La creazione di valore nel family business	63
2. Il costo emozionale del capitale	67
3. Le implicazioni sulla valutazione economica	71
4. L'influenza della struttura finanziaria sul valore delle aziende di famiglia	75
5. I vincoli e le opportunità del family business	80

Capitolo Quinto

OBIETTIVI E METODOLOGIE DELLA RICERCA

1. Il quadro di riferimento teorico	84
2. La raccolta dei dati	90
3. Il modello di ricerca	94
4. Analisi e discussione del caso	97

Capitolo Sesto

IL CASO BARONE RICASOLI S.p.A.

1. Il profilo aziendale e il legame con il territorio	100
2. Il governo societario e le fonti di finanziamento	105
3. Il processo di crescita e la continuità aziendale	109
4. Prime considerazioni	114

Capitolo Settimo

IL CASO POGGIO LE VOLPI S.R.L.

1. Il profilo aziendale e il legame con il territorio	117
2. Il governo societario e le fonti di finanziamento	122
3. Il processo di crescita e la continuità aziendale	127
4. Prime considerazioni	132

Capitolo Ottavo

CONSIDERAZIONI DI SINTESI

1. Riflessioni	136
2. Conclusioni	139
Riferimenti bibliografici	143

Il quadro di riferimento teorico.

La letteratura in tema di family business si è concentrata prevalentemente sull'approfondimento delle caratteristiche o peculiarità strutturali e dell'insieme delle risorse idiosincratiche proprie di tale tipologia aziendale derivanti dal coinvolgimento della famiglia nell'impresa e dalla loro corrispondente sovrapposizione istituzionale. Scarsa attenzione è stata dedicata allo studio del ruolo svolto dalla famiglia in azienda e all'individuazione di talune variabili che possono ritenersi significative nell'interpretazione del legame esistente tra la famiglia, l'impresa e la relativa performance¹.

L'impresa familiare può essere definita come un'entità governata e/o gestita con l'intenzione di partecipare alla definizione e al raggiungimento degli obiettivi strategici, la cui proprietà è detenuta da una o più famiglie in modo da poter rendere potenzialmente sostenibile il passaggio generazionale all'interno di essa. Numerosi sono i problemi che le imprese familiari devono affrontare per ottenere la creazione di valore nel lungo termine e un sistema di governo economico adeguato può rivelarsi necessario, seppur più complesso rispetto ai sistemi di governo delle imprese non familiari, data la stretta connessione presente tra i sistemi proprietari e di management².

Il coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nella gestione può influenzare gli obiettivi strategici da perseguire, le modalità e i tempi di attuazione nonché lo sviluppo di *organizational capabilities*³. Nelle imprese familiari il compito della creazione di valore è tipico del sistema di governance ed è svolto sulla base di varie forme di incentivazione, di struttura di autorità e di norme di

¹ Habberson T., Williams M., MacMillan I.C., *A unified systems perspective of family firm performance*, Journal of Business Venturing, 2003

² Steier L., *Family firms, plural forms of governance and the evolving role of trust*, Family Business Review, 2001

³ Sirmon D.G., Hitt M.A., *Managing resources. Linking unique resources, management and wealth creation in family firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2003

responsabilità. Risulta opportuno dover indagare sulle modalità con cui i membri della famiglia esercitano il potere e le responsabilità al fine di determinare i presupposti del vantaggio competitivo e i caratteri della performance delle family business⁴.

I vantaggi competitivi sono derivanti dal possesso di risorse distintive scarse, inimitabili e difficilmente sostituibili e impiegate per l'implementazione di strategie di prodotto e di mercato. In una prospettiva resource based view (RBV) il vantaggio competitivo si risolve non solo col mero possesso delle risorse anche con una serie di rimedi derivanti dall'integrazione della famiglia con l'impresa, ricompresi nel concetto di *familiness*⁵. Dotarsi di tali risorse non implica di certo una garanzia di creazione di valore, ma il raggiungimento di tale obiettivo necessita di una combinazione di queste atte a ottenerne un vantaggio competitivo, attraverso un processo con cui il portafoglio delle risorse di un'azienda viene strutturato in modo da manifestare capacità distintive in grado di creare o mantenere valore per i propri stakeholders. Le ricerche effettuate in questo senso sono state poche e non vi è alcuna spiegazione chiara di come nei processi strategici le imprese e i manager impieghino le risorse a loro disposizione nella creazione di valore⁶.

Una prospettiva utile per lo studio dei caratteri distintivi delle strategie imprenditoriali adottate e della relativa performance delle imprese familiari è rappresentata dal capitale sociale in quanto la gestione delle risorse richiede un sistema di relazioni interno alla famiglia e tra tutti i familiari e non coinvolti nell'impresa. Il capitale sociale nelle sue qualità strutturali, cognitive e

⁴ Uhlaner L., Wright M., Huse M., *Private firms and corporate governance. An integrated economic and management perspective*, Small Business Economics, 2007

⁵ Cabrera-Suarez K., Dee Saa-Perez P., Garcia-Almeida D., *The succession process from resource and knowledge based view of the family firm*, Family Business Review, 2001

⁶ Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship. Entrepreneurial strategies for wealth creation*, Strategic Management Journal, 2001

relazionali costituisce una risorsa chiave per la creazione di valore favorendo l'accesso, l'assimilazione e il controllo delle conoscenze⁷. Il suo compito è quello di facilitare le relazioni, promuovere la cooperazione tra gli individui all'interno del business, favorire l'orientamento alla fiducia e la creazione di un sistema di valori condivisi. Come risultato dei processi di interazione sociale generati dall'acquisizione e dallo sfruttamento di conoscenza rappresenta una premessa per la continuità e lo sviluppo aziendale⁸.

Ciò consente di potenziare l'*absorptive capacity* del business, definita come una competenza dinamica che accentua la capacità dell'azienda di ottenere o mantenere un vantaggio competitivo con riferimento alla creazione e all'utilizzazione di conoscenza. L'opportunità di cogliere e far proprie le conoscenze esterne facilita la creazione di valore da parte dell'impresa, ma la sua efficacia può essere minata dal livello di conoscenza iniziale che essa dispone pregiudicando la stessa identificazione e utilizzazione delle conoscenze esterne a cui avrebbe accesso⁹.

Per comprendere il fenomeno della crescita è opportuno invece fare chiarimento sui concetti di crescita dimensionale e di sviluppo qualitativo. La maggior parte delle nostre imprese infatti conserva la piccola dimensione senza preoccuparsi di eventuali percorsi di sviluppo. La crescita dimensionale, definita in ambito internazionale *internal or organic growth*, è uno sviluppo quantitativo che si manifesta con la crescita operativa, con l'incremento del fatturato, nella crescita strutturale e con l'aumento della forza lavoro impiegata. Essa può essere avviata dopo il vantaggio competitivo avvenuto da una

⁷ Adler P., Kwon S., *Social capital. Prospects for a new concept*, Academy of Management Review, 2002

⁸ Salvato C., Melin L., *Creating value across generations in family-controlled businesses. The role of family social capital*, Family Business Review, 2008

⁹ Cohen W., Levinthal D., *Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, 1990

strategia imprenditoriale di successo che ha mantenuto invariata la combinazione tra il prodotto, il mercato e la tecnologia, oppure che ha perseguito lo sviluppo attraverso la modifica delle suddette variabili. Lo sviluppo qualitativo invece è basato su strategie atte a rimuovere le cause di vulnerabilità e dunque massimizzare le possibilità di sopravvivenza del business. La sua realizzazione avviene attraverso le relazioni interpersonali (*network formali e informali*) oppure mediante i rapporti che si sviluppano tra le aziende (*network interni ed esterni*). Con riferimento particolare alle imprese familiari occorre notare come le relazioni parentali e sociali garantiscano scambi di conoscenze e informazioni tra più individui. Questi network informali sono esterni all'attività imprenditoriale e si sviluppano su di una dimensione orizzontale, come la formazione di accordi interaziendali.

Il modello di ricerca.

L'indagine proposta è basata su di un *case study* attraverso cui identificare i caratteri distintivi per la continuità aziendale e le pratiche conseguenti di corporate governance con cui affrontare i cambiamenti strategici nelle imprese di famiglia¹⁰. In particolare si sono utilizzati i metodi di intervista semistrutturata e l'analisi documentale.

Il caso studio è una strategia di ricerca collegata a una storia, un esperimento oppure una simulazione non necessariamente riconducibile a una determinata evidenza empirica o metodologia di raccolta dati. Rappresenta un sistema molto popolare che si focalizza su particolari temi portandoli a ragionevoli livelli di concretezza. Il caso studio si basa su di un'analisi approfondita di un singolo esempio o evento senza dover servirsi di larghi campioni e rigidi

¹⁰ Yin R.K., *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, 1994.

protocolli. Fornisce importanti elementi di previsione conducendo alla comprensione del perché un certo scenario si sia configurato proprio in quel modo. E' una specie di ricerca-inchiesta che può includere dati quantitativi, evidenze qualitative o elementi teorici.

Nella scelta dei casi è stata data priorità alle fattispecie più significative e che meglio replicavano le teorie esistenti, nonché quelle che potessero confermare la validità di un costrutto teorico vigente o dare altrimenti la possibilità di raffinarne le premesse¹¹. Si sono individuate aziende a carattere familiare che fossero contraddistinte da discontinuità strategica e cambiamenti nelle pratiche di corporate governance. Non sono stati dunque utilizzati parametri casuali.

Attraverso un esame esplorativo di fonti secondarie quali riviste e giornali economici, si sono ricercate alcune imprese dello stesso settore industriale che potessero essere potenzialmente stimolanti fino a selezionarne due in particolare idealtipo che operassero con successo nel contesto italiano e internazionale con strumenti di governance e di finanziamento differenti. La Barone Ricasoli S.p.A. offriva un utile spunto per quanto concerneva l'aspetto delle variazioni nel posizionamento strategico con una sostanziale modifica nel sistema di corporate governance, mentre la Poggio Le Volpi con chiari intenti di crescita contenuta non prevedeva l'ingerenza di membri esterni alla famiglia. In ultimo nella logica di scelta di casi questo era adatto a studiare le interazioni specifiche esistenti tra le dinamiche strategiche di continuità e l'adattamento relativo delle strutture o processi di governance in un'impresa a conduzione familiare con gli abbondanti dati provenienti da fonti informative differenti.

¹¹ Eisenhardt K.M., *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, 1989

La raccolta dei dati.

La scelta delle tecniche di raccolta dei dati è condizionata dalla natura stessa dei quesiti, dall'ampiezza dell'unità di analisi indagata e il fattore tempo. La combinazione di tali elementi determina il carattere longitudinale o trasversale dei dati e dunque lo strumento più adatto. Lo studio longitudinale implica periodi molto lunghi in cui raccogliere dati e impiegare varie tecniche, mentre lo studio trasversale necessita di un'attenta selezione delle modalità con cui approfondire la conoscenza di un determinato fenomeno. Si possono tuttavia combinare opportunamente le varie esigenze di raccolta dati e vincoli di tempo con uno studio integrato con cui si selezionano e classificano degli eventi o dei dati più significativi mediante metodologie differenti.

I dati sono stati raccolti mediante interviste dirette e fonti secondarie quali giornali, articoli di riviste, documenti interni, relazioni annuali, comunicati stampa e i siti web delle aziende durante un arco di tempo di oltre quattro mesi. Col fine di preservarne l'obiettività e soprattutto la pluralità delle vedute le interviste sono state rivolte a più persone all'interno dell'organizzazione in differenti ruoli del sistema di corporate governance¹².

Inizialmente si sono individuati coloro che detenevano le maggiori informazioni sul funzionamento dell'organizzazione o che potessero influenzarla oppure assumere decisioni riguardo le strategie e i modelli di business da adottare. Le persone coinvolte detengono infatti ruoli chiave nei cambiamenti strategici recenti e risiedono nel consiglio di amministrazione della società altrimenti in posizioni manageriali di vertice. La loro presenza operativa nel management dell'impresa è stata determinante per la raccolta di informazioni utili allo studio sia per il posto ricoperto nell'organizzazione che per il peso avuto nei processi di cambiamento.

¹² Myers M.D., *Qualitative research in business and management*, Sage Publications, 2009

Le interviste si sono susseguite in vari incontri formali e non con una durata media di due ore e organizzate in modo da lasciare agli intervistati ampio spazio per parlare della storia, delle caratteristiche nonché del funzionamento del sistema di governance. Sono state audio registrate e trascritte poi entro la giornata della riunione¹³. Il caso studio si è concentrato sulle modalità di superamento crisi in ottica della continuità aziendale fino al successivo rilancio e a tal fine i dati acquisiti circa la storia precedente sono serviti a contestualizzare gli eventi e a interpretare le azioni delle persone coinvolte per comprendere al meglio il business con le sue peculiarità organizzative. Le domande rivolte agli intervistati erano aperte senza nessuna spiegazione riguardo i costrutti alla base del progetto di ricerca onde evitare possibili influenze nelle loro risposte. Durante le interviste si sono poste domande di controllo al fine di verificare l'esattezza dei dati raccolti e ottenere maggiori dettagli sugli argomenti trattati. Successivamente invece sono state più puntuali per capire meglio il ruolo della famiglia proprietaria, la sua interazione con il business, la composizione e i compiti del consiglio di amministrazione e gli aspetti specifici di corporate governance.

Le fonti secondarie hanno permesso all'indagine di ricostruire trasversalmente le dinamiche strategiche dell'impresa e i suoi interventi o variazioni nella struttura di governo con l'identificazione degli eventi critici e le modalità con cui si è provveduto alla soluzione. Questo ha consentito di analizzare i potenziali collegamenti tra strategia e governo attraverso una descrizione attenta dell'organizzazione.

¹³ Bryman A., Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, 2007

Analisi e discussione del caso.

La scelta dei casi da analizzare è ricaduta sulla Barone Ricasoli e sulla Poggio Le Volpi sia per la loro longevità aziendale assieme al loro indiscusso rilievo sociale che per i loro importanti cambiamenti negli assetti proprietari nonché nelle strategie di business.

La Barone Ricasoli risulta al quarto posto della classifica delle più longeve aziende rimaste di proprietà della famiglia fondatrice recentemente pubblicata dalla rivista statunitense *Family Business*¹⁴. La classifica inoltre dimostra che nel settore vitivinicolo è la più antica impresa a livello nazionale, mentre a livello internazionale seconda solamente a una cantina francese fondata nell'anno Mille.

Ad eccezione di un breve periodo in cui la Barone Ricasoli fu vittima del controllo di multinazionali straniere per il resto la proprietà di Brolio è stata condotta dalla famiglia e ingenti sono stati nel corso degli anni gli investimenti per il recupero della territorialità e dei vitigni autoctoni oltre a quelli dedicati alle aeree di vinificazione come le cantine di affinamento. L'obiettivo dopo il riacquisto dell'Azienda da parte dei Ricasoli è stato quello di ricostruire le caratteristiche di ogni singolo vigneto secondo le antiche vocazioni perseguendo un miglioramento continuo dei vini già intrapreso nell'Ottocento in ottica di modernità e di attualità.

La Poggio Le Volpi invece fondata negli anni Novanta da una brillante intuizione di Felice Mergè affonda le sue radici nel lontano 1920 quando il nonno Mario inizia la sua attività lavorativa nella viticoltura. Rappresenta un'immagine di altissimo livello nella qualità e nella raffinatezza dei suoi vini

¹⁴ www.familybusinessmagazine.com

rinnovando la realtà della Femar Vini del padre Armando costituita negli anni Settanta.

E' stata contrapposta alla Barone Ricasoli per le diversità soprattutto dimensionali e strutturali che la caratterizzano oltre al rifiuto per l'ingerenza manageriale esterna. Infatti la proprietà e il controllo sono sempre rimasti in mano alla famiglia che ha saputo promuovere un dinamismo strategico con conseguenti rinnovamenti anche senza l'influenza di membri esterni a essa.

La discussione verterà sulle politiche di governance adottate da entrambe identificando le relative opportunità e minacce per la continuità aziendale, ma in particolar modo l'importanza del ruolo della risorsa famiglia nelle imprese tradizionali di non facile sostituibilità, dimostrando come l'influenza di un management esterno con logiche di governo differenti rispetto a quelle familiari possa indebolire l'azienda se non addirittura minacciare la sua stessa sopravvivenza. In ultimo e non per importanza, come il nome della famiglia unito alla sua reputazione e al suo rapporto con il territorio locale possa agevolare il processo di acquisizione delle risorse divenendo fonte di vantaggio competitivo.

Prime considerazioni.

I casi analizzati costituiscono un'importante testimonianza di come la cultura della famiglia assieme alle sue tradizioni e al suo radicamento territoriale locale siano delle risorse critiche per un business model di successo specialmente in un settore quale quello vitivinicolo caratterizzato da un'ampia presenza di aziende familiari con un elevato grado di longevità. In questa analisi sono state evidenziate le relazioni tra il vantaggio competitivo e il business model adottato con la finalità di approfondire il ruolo della famiglia come risorsa critica per

l'azienda supportando la teoria secondo cui alcune realtà familiari o membri delle stesse possono essere considerati dei veri e propri asset dell'impresa.

Riguardo alla Famiglia Ricasoli ciò sembra aver nei fatti agevolato il processo di riacquisto della azienda di famiglia con il network di relazioni sociali detenute dal Barone Francesco che ha consentito l'accesso a risorse critiche quali capacità, conoscenze e competenze necessarie per la riuscita del suo percorso strategico. In tal senso il nome e la reputazione della famiglia hanno potuto agevolare l'attrattività di risorse intangibili come la professionalità e il reperimento di finanziatori terzi per garantirne il riposizionamento strategico.

Decenni di controllo da parte di multinazionali estere avevano minato la competitività aziendale costringendo la produzione a bassi livelli qualitativi con una redditività complessivamente scarsa che hanno elevato il grado di rischio percepito dai diversi stakeholders, ma attraverso una vision comune con un sistema condiviso di valori e la presenza di una proprietà stabile e attiva nella vita dell'azienda si è diminuito il rischio di comportamenti opportunistici. Questa è stata la variabile decisiva di questo progetto imprenditoriale e di un clima organizzativo vincente atto a valorizzare gli ingenti investimenti in beni strumentali, informativi e gestionali promossi dalle precedenti proprietà per la creazione di valore e il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo¹⁵.

La Poggio Le Volpi rappresenta invece un chiaro esempio di come durante la fase di espansione il fondatore debba cominciare a pianificare la successione valutando le attitudini imprenditoriali dei figli sia manageriali che tecniche per determinarne l'assegnazione di un ruolo in linea con il fabbisogno aziendale¹⁶.

¹⁵ Barber B., *The logic and limits of trust*, Rutgers University Press, 1983

¹⁶ "Ho trasmesso sin da piccolo a mio figlio la passione per quello che la nostra famiglia ha svolto nel corso degli anni giocando con lui in cantina. E' da piccoli che si formano gli eredi con la speranza che un giorno possano ereditare meritatamente un ruolo in azienda", *Cit. Felice Mergè*

In tal senso Armando Mergè nella Femar Vini non ha commesso l'errore di ignorare il problema della transizione generazionale (*cosiddetto delirio di eternità*), né quello di sovrapporre i valori della famiglia a quelli dell'azienda ed è stato capace di garantire una parità di trattamento a tutti i suoi figli nonostante le loro attitudini differenti ribadendo come l'appartenenza alla famiglia non comporti necessariamente la partecipazione alla proprietà e al governo dell'impresa.

L'esigenza di delegare a manager esterni parte delle funzioni direzionali e di governo non è tipica della Poggio Le Volpi dove Felice Mergè ha dimostrato di avere doti per guidare il rilancio della cantina e il padre condivide appieno le decisioni strategiche proposte dal figlio. Inoltre il giovane enologo ha dato prova di saper supportare le scelte con competenze tecniche senza essere influenzato dai sentimenti o dagli equilibri precostituiti all'interno della famiglia. Ciò nonostante la presenza di consiglieri esterni nel consiglio di amministrazione seppur non formalizzata costituisce un valido apporto di risorse e gode della più ampia fiducia da parte della compagine familiare.

Al momento del rilancio strategico le generazioni debbono aver avuto modo di dimostrare il loro talento imprenditoriale in quanto diventeranno il nuovo punto di riferimento per il futuro. Questa fase risulta essere molto delicata dato che il fondatore non sempre condivide le decisioni apportate dai figli e le famiglie proprietarie non sempre riescono a fare fronte ai fabbisogni manageriali dell'impresa. Per questo motivo può sorgere l'esigenza di delegare a soggetti esterni funzioni che vanno oltre a quelle tipiche di governo dell'azienda con il loro inserimento nel consiglio di amministrazione. L'intervento di membri non appartenenti alla famiglia può avere l'effetto di riequilibrare il potere dell'imprenditore, di consentire ai soci non impegnati di essere consapevoli degli orientamenti strategici adottati, di sorvegliare a beneficio dei

soggetti che non fanno parte del top management, di facilitare la soluzione eventuali conflitti tra i familiari e infine di dettare le linee strategiche da seguire¹⁷.

Occorre però analizzare se effettivamente e in quale modo queste ingerenze esterne portino a un miglioramento della performance con derivante creazione di valore e se questa sia valida per ciascun settore d'appartenenza.

Conclusioni.

Questo progetto di ricerca ha analizzato come un'efficace gestione del family business non dipenda dalla netta separazione tra management e controllo, ma da modelli di imprese familiari che sviluppando caratteristiche idiosincratiche di competitività superano i vari ostacoli di natura sociale, psicologica e organizzativa già considerati. Nelle imprese in cui la proprietà è distinta dal management infatti lo scopo aziendale si identificherà con gli obiettivi di quest'ultimo a danno degli interessi primari. La razionalità manageriale tende alla massimizzazione del fatturato dato che i compensi, il potere, il prestigio, lo status e la sicurezza dei manager è strettamente legata alla crescita.

In tal senso si è criticata la teoria secondo cui la presenza della famiglia è limitata al semplice ruolo di proprietaria in quanto elemento negativo ai fini di una corretta gestione manageriale.

Inoltre si è rilevato come in alcuni casi l'elevato grado di intenzionalità delle aziende di famiglia sia supportato da adeguate capacità e competenze atte a raggiungere gli obiettivi prefissati.

¹⁷ Corbetta G., Tomaselli S., *I consigli di amministrazione nelle imprese familiari italiane*, Economia & Management, 1996

I manager esterni e i professionisti indipendenti sfamiliarizzano l'impresa valutandone solo gli elementi di azienda e società non considerando che una family business è identificabile nel concetto di FAP (*famiglia, azienda e patrimonio dell'imprenditore*). Le loro difficoltà risiedono nel saper cogliere nonché capire le interconnessioni tra questi tre elementi garantendone un equilibrio nei diversi ambiti di responsabilità. Raramente le logiche manageriali riescono ad adattarsi a questo specifico contesto in cui tutto è gestito meno tecnicamente, con una minore rigidità operativa e sulla base di rapporti umani differenti. Ma questi professionisti sembrano poco inclini verso le esigenze psicologiche degli imprenditori familiari antepoendo quelle aziendali.

Diviene indispensabile nell'eventualità di un intervento congiunto con membri esterni la definizione da parte della famiglia dei propri fini e valori su cui impostare le relative strategie nelle politiche di gestione. Prima di avvalersi di risorse umane non familiari occorre dunque riflettere profondamente sulla volontà di rilasciare deleghe effettive e sul conseguente mutamento delle logiche gestionali nella pura ottica aziendale dei costi-benefici. Ciò accade specialmente quando si ha la presenza di eredi con scarse attitudini imprenditoriali e competenze manageriali o professionali non in grado di adattarsi alle dinamiche in atto sui mercati.

“La famiglia resta il fulcro dell'imprenditoria, ma la famiglia imprenditrice non può essere una famiglia come le altre. Essa deve avere la capacità di distinguere quando parla come proprietà e quando parla come gestione dell'impresa. Deve saper valutare le professionalità in azienda senza essere distorta da normali sentimenti affettivi. Essa deve conquistare una cultura manageriale che è necessaria per crescere¹⁸”.

A tal proposito il presente lavoro ha dimostrato come i salti dimensionali che generalmente si accompagnano a un progressivo aumento della compagine

¹⁸ Luca Cordero di Montezemolo, *Relazione alla Assemblea della Confindustria*, Roma, 2004

manageriale possono in settori tradizionali come quello vitivinicolo essere avviati e gestiti anche esclusivamente dalla famiglia proprietaria attraverso un'opportuna formazione professionale.

Alla base delle imprese familiari più longeve vi è l'esistenza di una forte cultura organizzativa specifica e condivisa che da una parte si riferisce all'educazione e al consolidamento delle facoltà naturali, dall'altra all'intervento attivo volto al raggiungimento di un ulteriore sviluppo. Questa funzione deve essere svolta in relazione all'adattamento con l'ambiente esterno oltre che all'ottenimento di una vision comune sia per la totale comprensione della sua realtà che per il pieno consenso delle sue finalità. La cultura aziendale è strutturata e configurata in ordine alla trasmissione delle conoscenze e alla loro assimilazione interiore, di vitale rilievo per la trasmissione trans-generazionale del valore creato.

Dall'identificazione dei valori si fonda l'idea di continuità e il rapporto esistente tra la famiglia e l'impresa, dove la chiarezza in merito è un'indispensabile premessa dell'atteggiamento della proprietà nei confronti delle generazioni future. La sua articolazione e personificazione può rappresentare un messaggio vincente per tutti i portatori di interesse siano essi dipendenti, fornitori, clienti o membri della comunità con derivante vantaggio competitivo e culturale.

In taluni casi la risorsa famiglia rappresenta un evidente vantaggio competitivo da difendere e nella nostra analisi risiede nel legame particolare che essa ha con il proprio territorio locale. Questa caratteristica non facilmente imitabile da parte dei concorrenti non deve essere oggetto di speculazione da parte di multinazionali come successe alla Barone Ricasoli, piuttosto diligentemente potenziata dalla proprietà familiare con lo stesso criterio della Poggio Le Volpi al fine di garantirne la continuità aziendale. E' noto come questo influenzi le scelte dei consumatori e per tale ragione le implicazioni manageriali devono

essere attentamente valutate in ragione della tutela delle tradizioni culturali dei luoghi d'origine con il recupero del radicamento territoriale prima ancora della valorizzazione del proprio marchio. Esso costituisce per meglio dire un elemento di differenziazione rispetto al diffondersi delle omogeneizzazioni delle produzioni e dei consumi.

“L’attuale crisi economica è una crisi di carattere strutturale [...]”¹⁹ che necessita di decisioni strategiche attuate in tempi più rapidi e con meccanismi più snelli, ma soprattutto di una predisposizione all’iniziativa imprenditoriale. Proprio quello che le family business sanno fare meglio.

¹⁹ “[...] Ci vorrà del tempo perché venga riassorbita ed è, soprattutto, necessario che gli studenti imparino a fare impresa, perché il superamento della crisi è legato alla capacità di farsi carico del proprio destino professionale da parte delle nuove generazioni. Ma le Università non insegnano a fare impresa ed è per questo che dobbiamo anche sulla base dei principi dell’Agenda di Oslo per la formazione all’imprenditorialità in Europa pensarci noi”, *Cit. Pier Luigi Celli*, Amministratore Delegato e Direttore Generale della LUISS Guido Carli di Roma

Riferimenti bibliografici

- Adler P., Kwon S., *Social capital. Prospects for a new concept*, Academy of Management Review, 2002
- Adler P., Kwon S., *Social capital. Prospects for a new concept*, Academy of Management Review, 2002
- Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, Il Mulino, 1994
- Angiola N., *Corporate governance e impresa familiare*, Giappichelli, 2000
- Anselmi L., *Aziende familiari di successo in Toscana*, Franco Angeli, 1999
- Ansoff H.I., *Corporate strategy*, McGraw Hill, 1965
- Aoki M., *Toward a comparative institutional analysis*, The MIT Press, 2001
- Aronoff C.E., Ward J.L., *Set policies to solve future problems*, Nations Business, 1994
- Astrachan J.H., Jaskiewicz P., *Emotional returns and emozional costs in privately held family businesses. Advancing traditional business valuation*, Family Business Review, 2008
- Bailey K.D., *Methods of social research*, Free Press, 1978
- Balconi M., Moisello A., Mutinelli M., *La fine della polarizzazione. Le caratteristiche e la crescita dei gruppi medi italiani*, Economia e Politica Industriale, 1998
- Barber B., *The logic and limits of trust*, Rutgers University Press, 1983
- Barca F., *Allocazione e riallocazione della proprietà e del controllo delle imprese. Ostacoli, intermediari e regole*, Banca d'Italia, 1992
- Barca F., *I modelli proprietari della grande impresa*, Convegno di Studi di Economia e Politica Industriale, 1993
- Barney J.B., Alvarez S.A., *How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?*, Journal of Management, 2004
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991
- Bastia P., *Incentivi e motivazioni per il corretto governo e per lo sviluppo delle piccole e medie aziende*, Convegno AIDEA, 1996
- Bates T., *Entrepreneur factors inputs and small business longevity*, Working papers 89-4, Center for Economic Studies, 1989
- Bearle A.A., Means G.C., *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, 1966
- Bearle R.A., Means G.C., *The modern corporation and private property*, Macmillan Company, 1932
- Berelson B., *Content analysis in communication research*, Free Press, 1954
- Boldizzoni D., *L'impresa familiare*, Il Sole 24 Ore, 1988
- Bourdieu P., *The forms of capital*, in a cura di Richardson J., *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Greenwood, 1986
- Brioschi F., Buzzacchi L., Colombo M. G., *Gruppi d'impresa e mercato finanziario. La struttura del potere nell'industria italiana*, La Nuova Italia Scientifica, 1990.
- Bruno A.M., Miglietta N., *Strategie e modelli di trasferimento d'impresa nel sistema del family business*, in a cura di Devecchi C., Fraquelli G., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, 2008
- Bryman A., Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, 2007
- Cabrera-Suarez K., Dee Saa-Perez P., Garcia-Almeida D., *The succession process from resource and knowledge based view of the family firm*, Family Business Review, 2001
- Caratteri di imprenditorialità e problematiche di governance nell'azienda familiare. Il caso Barone Ricasoli S.p.A.*, Working Papers, LUISS Guido Carli di Roma, 2010

- Carlock R.S., Ward J.L., *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business*, Palgrave, 2001
- Casson M., *The economics of the family firm*, Scandinavian Economic History Review, 1999
- Castelli M., *Una marcia in più. I conti che tornano del made in Italy*, Il Sole 24 Ore, 2006
- Chandler A.D., *Strategy and structure*, MIT Press, 1962
- Christensen C.R., Hansen A.J., *Teaching and the case method. Text, cases, and readings*, Harvard Business School Press, 1986
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, 1988
- Cohen W., Levinthal D., *Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, 1990
- Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, 2002
- Compagno C., *Aspetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI*, Sinergie, 2003
- Corbetta G., *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, 2005
- Corbetta G., Capitolo Secondo § 5. *Il radicamento territoriale*, Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo, Egea, 2010
- Corbetta G., Demattè C., *I processi di transizione delle imprese familiari*, DIR, 1993
- Corbetta G., Forestieri G., *Le banche italiane dal credito al merchant banking*, Mediocredito Lombardo, 1996
- Corbetta G., *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2010
- Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995
- Corbetta G., *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, Egea, 2000
- Corbetta G., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, 1999
- Corbetta G., Tomaselli S., *I consigli di amministrazione nelle imprese familiari italiane*, Economia & Management, 1996
- Dalton C., Daily C., Ellstrand A., Johnson J., *Board composition, leadership structure and financial performance*, Strategic Management Journal, 1998
- Danco L.A., *Inside the family business*, The University Press, 1980; *Beyond survival. A guide for the business owner and his family*, The University Press, 1982
- De Agelis D., Miglietta N., *L'influenza dei fattori emozionali sulla determinazione del costo del capitale delle imprese familiari*, in a cura di Bruno A.M., Pironti M., *Strategie di crescita e internazionalizzazione delle imprese familiari. Il contesto globale e distrettuale*, Cedam, 2008
- De Tilla M., Operamolla U., *Seminari di diritti di famiglia*, Giuffrè Editore, 2005
- Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, 1993
- Di Mascio A., *Family business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*, Egea, 2007
- Donaldson G., *Financial goals. Management vs. Stockholders*, Harvard Business Review, 1963
- Dreux D.R., *Financing family business. Alternatives to selling out or going public*, Family Business Review, 1990
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view. Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, 1998
- Dyer W.G., *Managing change in the family firm. Issues and strategies*, Sloan Management Review, 1983
- Eisenhardt K.M., *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, 1989
- Evans P., Bartolome F., *The changing picture of the relationship between career and the family*, Journal of Occupational Behavior, 1984

Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffrè Editore, 1980

Florin J.M., Lubatkin M.H., Schulze W.S., *A social capital model of new venture performance*, The Academy of Management Journal, 2003

Ford R.H., *Outside directors and the privately owned firm. Are they necessary?*, Entrepreneurship Theory and Practice, 1988

Galbiati P., *La struttura finanziaria delle imprese. Modelli teorici e scelte operative*, Egea, 1999

Gallo M.A., Tapies J., Cappuyns K., *Comparison of family and nonfamily business. Financial logic and personal preferences*, Family Business Review, 2004

Gallo M.A., Vilaseca A., *Finance in family business*, Family Business Review, 1996

Glaser B.G., Strauss A.L., *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, 1967

Grandinetti R., Nassimbeni G., *La dimensione della crescita aziendale*, Franco Angeli, 2007

Grandinetti R., Rullani E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, La Nuova Italia Scientifica, 1996

Grossman S.J., Hart O., *The costs and benefits of ownership. A theory of vertical integration*, Journal of Political Economy, 1986

Guatri L., *Il giudizio integrato di valutazione*, Università Bocconi editore, 2000

Guatri L., *La teoria di creazione del valore. Una via Europea*, Egea, 1991

Guatri L., Massari M., *La diffusione del valore*, Egea, 1992

Guatri L., *Valore e intangibles nella misura della performance aziendale. Un percorso storico*, Egea, 1997

Habbershon T., Williams M., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, Family Business Review, 1999

Habbershon T., Williams M., MacMillan I.C., *A unified systems perspective of family firm performance*, Journal of Business Venturing, 2003

Hart O., Moore J., *Property rights and the nature of the firm*, Journal of Political Economy, 1990

Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship. Entrepreneurial strategies for wealth creation*, Strategic Management Journal, 2001

Hughes J.A., *The philosophy of social research*, Longman, 1982

Hutcheson J. O., *Financial planning*, 2002

IFERA, *Family business dominate*, Family Business Review, 2003

Janovic D.L., *Outside review in a wider context. An alternative to the classic board*, Family Business Review, 1989

Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976

Lang A.G., Ward J.L., *Governing the business-owning family*, Family Business Newsletter, 2000

Lansberg I., *Managing human resources in family firms. The problem of institutional overlap*, Organizational Dynamics, 1983

Le Breton Miller I., Miller D., *Why do some family businesses out-compete? Governance, long term orientations and sustainable capability*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2006

Levinson H., *Conflicts that plague the family business*, Harvard Business Review, 1971

Litz R., *Your old men shall dream dreams, your young men will see visions. A conceptualization of innovation in family firms*, Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship 17th Annual Conference, Ottawa, Ontario, 2000

- Litz R.A., Kleysen R.F., *Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions. Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family*, Family Business Review, 2001
- Marchini I., *L'imprenditorialità manageriale*, Piccola Impresa, 1995
- Marris R., *La teoria economica del capitalismo manageriale*, a cura di Nuti D.M., Einaudi, 1972
- McKelvie A., Wiklund J., *Advancing firm growth research. A focus on growth mode instead of growth rate*, Entrepreneurship, Theory and Practice, 2010
- Miglietta N., *Family business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, 2009
- Miglietta N., *La struttura finanziaria obiettivo nel sistema impresa*, Giappichelli, 2004
- Modigliani F., Miller M.H., *Corporate income taxes and the cost of capital. A correction*, American Economic Review, 1963
- Modigliani F., Miller M.H., *The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*, American Economic Review, 1958
- Montemerlo D., *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, 1998
- Montemerlo D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, 2000
- Montemerlo D., *La proprietà familiare. Motore per la crescita o impianto frenante*, in a cura di Corbetta G., *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, 2005
- Morikawa H., *A history of top management in Japan. Managerial enterprises an family enterprises*, Oxford University Press, 2001
- Myers M.D., *Qualitative research in business and management*, Sage Publications, 2009
- Nanut V., Tracogna A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese. Vecchi e nuovi paradigmi*, Sinergie, 2003
- O'Neill J., *Global Economics Paper No. 134*, Goldman Sachs, 2005
- O'Neill J., *Global Economics Paper No. 66*, Goldman Sachs, 2001
- Organizational Dynamics*, numero speciale dedicato alle imprese familiari, 1983
- Osservatorio Assolombarda Bocconi Banca Intesa, *Struttura patrimoniale-finanziaria e competitività delle piccole e medie imprese. Un confronto a livello europeo*, 1999
- Periale G., *Impresa e ambiente*, 2008
- Piantoni G., *La successione familiare in azienda*, Etas, 1990
- Podestà S., *Neomanagerialismo e teoria del valore. Riflessioni su Aoki*, Finanza, Marketing e Produzione, 1993
- Pouloudi A., Whitley E.A., *Representing human and non-human stakeholders. On speaking with authority*, Organizational and social perspectives on information technology, 2000
- Putnam R., *Bowling alone. The collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, 2004
- Rullani E., *Economia della conoscenza*, Carocci, 1994
- Rullani E., Pilotti L., *L'impresa post manageriale*, Egea, 1991
- Ryan B., Scapens R., Theobald M., *Research method and methodology in finance and accounting*, Thomson, 2002
- Salvato C., Melin L., *Creating value across generations in family-controlled businesses. The role of family social capital*, Family Business Review, 2008
- Schillaci C.E., *Management e proprietà*, Giappichelli Editore, 1997
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., *This is what strategic management is all about*, 1997
- Shien E.H., *The role of the founder in creating organizational culture*, Organizational Dynamics, 1983

- Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D., *Managing firm resource in dynamic environments to create value. Looking inside the black box*, Academy of Management Review, 2007
- Sirmon D.G., Hitt M.A., *Managing resources. Linking unique resources, management and wealth creation in family firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2003
- Spadoli G., *Ricasoli e il suo tempo*, Leo S. Olschki Editore, MCMLXXXI
- Steier L., *Family firms, plural forms of governance and the evolving role of trust*, Family Business Review, 2001
- Steiner G.A., Steiner J.F., *Business, government, and society. A managerial perspective, text and cases*, McGraw Hill, 2006
- Tillett G., *Resolving conflict. A practical approach*, Oxford University Press, 2001
- Tiscini R., *Il valore economico delle aziende di famiglia*, Giuffrè Editore, 2001
- Tomaselli S., *Il patto di famiglia*, Giuffrè Editore, 2006
- Trento S., Giacomelli S., *Proprietà, controllo e trasferimenti nelle imprese italiane. Cosa è cambiato nel decennio 1993-2003?*, Banca d'Italia, 2005
- Uhlener L., Wright M., Huse M., *Private firms and corporate governance. An integrated economic and management perspective*, Small Business Economics, 2007
- Università Federico II di Napoli, *I risultati aziendali. Significato, misurazione e comunicazione*, Convegno SIDREA, 2010
- Usai G., Velo D., *Le imprese e il mercato unico europeo*, Pirola Editore, 1990
- Varchetta G., Mazzali F., Fiandri M., *Patto di famiglia. La successione nel patrimonio dell'imprenditore*, Maggioli Editore, 2007
- Villalonga B., Amit R., *How are U.S. family firms controlled?*, Work Paper, 2007
- Vitale M., prefazione *Perché i bravi manager sbagliano e che cosa possiamo imparare dai loro errori*, Finkelstein S., Etas, 2003
- Ward J.L., *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass, 1987
- Weber W., *Economia e società*, Comunità, 1961
- Westhead P., Cowling M., *Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 1997
- Yin R.K., *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, 2003
- Yin R.K., *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, 1994.
- Zahra S., Filatotchev I., Wright M., *How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity*, Journal of Business Venturing, 2009
- Zahra S., George G., *Absorptive capacity. Reconceptualization and extension*, Academy of Management Review, 2002
- Zocchi W., *Il family business*, Il Sole 24 Ore, 2004