

***Parte I***  
***La teoria delle aziende familiari***



SOMMARIO: 1. Alla ricerca di una definizione di azienda familiare. – 2. Principali teorie legate alle aziende familiari. – 2.1. La teoria della Resource-Based View. – 2.2. La teoria dell'agenzia. – 2.3. La teoria della stewardship. – 2.4. La teoria del patrimonio socio-emozionale. – 3. Il capitale sociale, familiare e umano delle aziende familiari. – 3.1. Il capitale sociale. – 3.2. Il capitale familiare. – 3.3. Il capitale umano. – 4. L'innovazione nelle aziende familiari. – 5. La diffusione delle imprese familiari in Europa ed il loro impatto. – 6. Focus sul territorio di riferimento: il Piemonte. – Approfondimento 1. Le famiglie imprenditoriali e le loro caratteristiche.

## 1. Alla ricerca di una definizione di azienda familiare

Sebbene quello delle aziende familiari sia un tema che ha suscitato molto interesse da parte degli studiosi nel corso della storia, ancora oggi non si è giunti ad un'unica definizione condivisa a livello internazionale.

Infatti, in letteratura sono numerosi gli accademici che hanno cercato di dare un significato univoco al concetto di “azienda familiare”. L'idea di base, fino ad oggi condivisa, è quella che vede le aziende familiari come una sottocategoria del nucleo più ampio di “azienda generica”, che si distingue da altre tipologie di azienda per una serie di caratteristiche distintive, riscontrabili in tutte le imprese di proprietà familiare. Infatti, proprio per la sua stessa classificazione, l'azienda familiare può essere un'impresa pubblica o privata, grande o piccola, orientata al profitto o meno.

La definizione giuridica di azienda familiare è stata introdotta nell'ordinamento italiano a partire dal 1975 con la pubblicazione dell'art. 230-*bis*. Secondo tale articolo, è definita impresa familiare, “l'impresa nella quale prestano continuativa attività di lavoro il coniuge dell'imprenditore o suoi parenti entro il terzo grado o suoi affini entro il secondo” (Galgano, 2007).

Come è possibile notare osservando la definizione fornita nella normativa, ciò che principalmente caratterizza un'impresa familiare è il marcato nesso tra la sua funzionalità duratura e l'evoluzione del nucleo familiare che vi opera.

Una definizione di impresa familiare risalente al 1960 circa descrive quest'ultima come un business in cui devono essere identificate almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami devono influenzare tanto le politiche d'impresa quanto gli interessi e gli obiettivi della famiglia stessa (Ward, 1988).

Ward associa quindi le aziende familiari, principalmente, ad elementi “non razionali” (come legami di parentela e gli aspetti emozionali nella gestione dell'attività) dell'impresa familiare, che vengono posti in relazione con elementi “razionali” come l'efficienza nella gestione del business o il perseguimento degli obiettivi.

A metà degli anni Settanta, alcuni autori hanno preso le distanze dalla definizione di azienda familiare basata sulla sovrapposizione delle due dimensioni, quella razionale e quella emozionale, ed hanno scelto un approccio di tipo mono-variabile per darne una definizione che prendesse in considerazione un'unica dimensione.

Tra queste, figurano le seguenti:

- un'impresa che è controllata dai membri di una singola famiglia, attraverso la partecipazione al capitale di rischio<sup>1</sup> (equity) (Barry, 1975);
- un'impresa in cui un individuo, o i membri di una singola famiglia, detengono una partecipazione di controllo (Barnes & Hershon, 1976).

Queste definizioni possono tuttavia risultare eccessivamente riduttive e prive di specificazioni, oltre a poter creare complicazioni nel caso di business con un unico proprietario, o nel caso in cui persone esterne alla famiglia siano coinvolte nella proprietà e nella gestione dell'impresa.

Negli anni Ottanta tra gli accademici ha iniziato a farsi più forte l'esigenza di creare una linea di demarcazione tra aziende familiari e non. Tale distinzione si rendeva infatti necessaria allorché si intendesse effettuare delle comparazioni tra aziende familiari e non familiari, e valutarne in maniera oggettiva, eventuali differenze in termini di performance, di strategia o altro.

Da qui nascono una serie di definizioni, come quella di Davis (1983) che definisce le imprese familiari come quelle imprese in cui gli aspetti strategico e gestionali sono soggetti all'influenza significativa di una o più famiglie. L'influenza è esercitata attraverso la proprietà e, a volte, la partecipazione di familiari nella gestione (Davis, 1983) oppure la definizione di Rosenblatt et al. che nel 1985 la descrivono come un'impresa in cui la maggioranza del capitale (o il controllo) è nelle mani di una singola famiglia e almeno due membri della famiglia sono, o sono stati, direttamente coinvolti nella gestione (Rosenblatt et al., 1985), o ancora quella di Pratt e Davis che nel 1986 definiscono il family business come impresa in cui due o più familiari ne influenzano la gestione attraverso l'esercizio dei legami familiari, dei ruoli manageriali o dei diritti di proprietà.

Rientrano quindi nelle definizioni di Davis, Rosenblatt, Pratt non più solo aziende di piccole dimensioni totalmente possedute e gestite da membri della famiglia, ma qualunque tipo di azienda che possa essere influenzata da una famiglia: si troveranno in questa posizione, per esempio, anche quelle aziende in cui la maggioranza del capitale di rischio è posseduta da una famiglia, o anche solo una quota significativa del capitale, tale da poter esercitare una forma di controllo.

Negli anni Novanta si è cercato di classificare le imprese familiari proprio sulla base degli elementi distintivi che le caratterizzano. Tra questi è importante ricordare il concetto sviluppato nel 1993 da due autori italiani, Demattè e Corbetta. Secondo questi ultimi siamo in presenza di un family business quando uno o più nuclei familiari legati

---

<sup>1</sup> Anche definito come capitale sociale o capitale di rischio è il capitale contribuito alla società da parte degli azionisti. Il capitale è indicativo delle risorse cui l'azienda può contare da parte dei propri azionisti. Si chiama anche capitale di rischio in quanto, in caso di cessazione della attività, una volta liquidato l'attivo vengono prima rimborsate tutte le passività secondo il loro grado di privilegio, ed infine per ultimo il capitale sociale, quindi esso è maggiormente a rischio. Il capitale sociale, per convenzione contabile, è una voce del passivo dello Stato Patrimoniale di ammontare pari ai conferimenti in denaro, di beni in natura o di crediti da parte dei titolari di una società di capitali. La cifra del capitale sociale è una quota ideale del patrimonio netto che è rappresentato dalla differenza positiva tra le attività e le passività reali della società.

da stretti legami di parentela o affinità mettono a disposizione dell'impresa capitali finanziari a 'pieno rischio' o a 'rischio limitato', garanzie personali o reali e competenze manageriali. S'intende per familiare un'impresa in cui una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o di solide alleanze, detengono quote di capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa (Demattè, Corbetta, 1993).

Verso la metà degli anni Novanta gli studiosi tendono a riavvicinarsi ad approcci di tipo multi-variabile ed è in questo contesto che nel 1997 Sharma et al. forniscono una tra le definizioni più valide di azienda familiare. Secondo i tre autori si definisce impresa familiare quell'attività di impresa che viene gestita con l'intenzione di formare, sviluppare e sostenere nel tempo una *vision* condivisa da una coalizione dominante, controllata da membri della stessa famiglia o da un ristretto gruppo di famiglie (Sharma et al., 1997).

Precedenti studi hanno utilizzato diversi modi per definire il concetto di azienda familiare, comprese la proprietà della famiglia, il controllo attraverso il voto, il coinvolgimento nel management, il controllo del consiglio di amministrazione, la successione della famiglia, o un'auto-percezione di essere un'attività di famiglia (Chrisman et al., 2005; Gomez-Mejia et al., 2003).

Negli anni più recenti, nella definizione di impresa familiare, gli autori iniziano a tenere conto del fattore tutt'altro che trascurabile relativo alla volontà, da parte della famiglia, di trasferire l'azienda agli eredi.

Questo passaggio è talmente cruciale nella vita di un'azienda familiare che il processo di successione, e cioè del trasferimento dell'impresa agli eredi sia a livello di proprietà che di governance, che ancora oggi rappresenta un punto di rottura particolarmente delicato nell'ambito del ciclo di vita di un'azienda.

Secondo Chua et al. (1999), l'azienda familiare differisce dalle attività non di famiglia in quanto è governata e/o gestita da membri della stessa famiglia o di un piccolo numero di famiglie, con l'obiettivo di proseguire l'attività attraverso le generazioni (Sharma et al., 1999).

Nel 1999 i tre autori precedentemente citati, dopo aver analizzato oltre 250 articoli sul tema delle aziende familiari, redigono una lista di ben ventuno possibili definizioni riscontrate nella letteratura.

Le definizioni fornite prendono in considerazione diversi aspetti che influiscono sulla vita aziendale, come per esempio la proprietà dell'azienda (e.g. Barnes, Hershon, 1976; Lyman, 1991), l'influenza che i membri della famiglia esercitano sulle decisioni strategiche dell'impresa (e.g. Davis, 1983; Pratt, Davis, 1986), o la successione di generazioni al comando dell'azienda.

Nel lungo elenco di definizioni gli autori hanno riscontrato alcune particolarità: la maggior parte delle definizioni non opera una distinzione tra governance e management; alcune definizioni ritengono sufficiente la proprietà o il controllo dell'azienda da parte della famiglia, mentre in base ad altre definizioni per qualificare un'azienda come familiare è necessario che sia la proprietà che il controllo siano in capo alla famiglia.

Infatti, proprietà familiare, gestione familiare, e il controllo familiare del consiglio di amministrazione sembra essere gli indicatori più importanti del business di famiglia (Villalonga, Amit, 2006).

A tal proposito è utile fare riferimento allo studio condotto da Shanker e Astrachan

nel 1996, nel quale gli autori individuano alcuni criteri che misurano il grado di influenza della famiglia, in base ai quali è possibile fornire definizioni ampie, medie o più restrittive di azienda familiare:

– Definizione ampia: “è familiare quel business in cui la famiglia ha il controllo sulle attività strategiche e partecipa a vario titolo e grado al business”.

– Definizione media: “è familiare quel business in cui il proprietario ha l’intenzione di tramandare l’impresa agli eredi e il fondatore o gli eredi devono essere coinvolti nella gestione”.

– Definizione stretta: “è familiare quel business in cui più generazioni sono presenti nell’impresa e almeno un membro della famiglia controllante deve essere coinvolto nella gestione”.

Adottando criteri simili a quelli illustrati da Shanker e Astrachan, nel 2009 la Commissione Europea ha elaborato la seguente definizione:

Un’impresa, di qualsiasi dimensione, è un’impresa di famiglia, se:

- la maggioranza dei poteri decisionali è in possesso della persona fisica (delle persone fisiche) che ha (hanno) fondato l’impresa, o in possesso della persona fisica (delle persone fisiche) che ha (hanno) acquisito il capitale sociale dell’impresa, o in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli;
- la maggioranza dei poteri decisionali è indiretta o diretta;
- almeno un rappresentante della famiglia o parente è formalmente coinvolto nella governance della società;
- le imprese quotate rispettano la definizione se la persona che ha fondato o ha acquisito la società o i loro familiari o discendenti possiedono il 25% dei poteri decisionali affidatigli dal loro capitale sociale.

In altre parole, la definizione della Commissione Europea comprende tutte le aziende controllate (al 51% se non quotate e al 25% se quotate) da una o poche persone legate tra loro da legami di parentela e dove almeno un membro delle famiglie proprietarie sia coinvolto nella governance o nel management.

Si ritiene utile sottolineare come, sulla base di questa definizione, sono considerate aziende familiari imprese di qualsiasi dimensione, appartenenti a qualsiasi settore di attività purché siano in possesso di determinate caratteristiche, quali la percentuale di azioni detenute dalla famiglia, il coinvolgimento diretto nella gestione dell’azienda, e la detenzione della maggioranza dei diritti decisionali (Giachino, 2012).

Ai fini del presente lavoro, per classificare le aziende familiari verrà utilizzata la definizione proposta dalla Commissione Europea sovracitata.

## **2. Principali teorie legate alle aziende familiari**

La pianificazione strategica aiuta le aziende a sfruttare al meglio le proprie risorse, migliorando quindi le proprie performance.

Infatti, le aziende familiari devono gestire le loro risorse efficacemente e mettere in

atto una strategia in modo da poter competere con successo in un contesto sempre più competitivo (Sirmon & Hitt, 2003).

La pianificazione strategica può migliorare le decisioni circa l'allocazione delle risorse all'interno dell'azienda contribuendo alla capacità di rispondere velocemente alle opportunità e di guadagnare importanza sul mercato. In sintesi, una pianificazione strategica efficace può aiutare le imprese a integrare e impiegare al meglio le risorse in modo da ottenere un vantaggio competitivo.

Secondo Peters e Buhalis (2004) le aziende familiari spesso adottano pratiche di business informali e hanno rilevanti carenze a livello di pianificazione. Infatti, Garcia et al. (2007) hanno sottolineato come le aziende familiari non siano solite mettere in atto una pianificazione strategica, e Kotey (2005) ha rilevato, per esempio, che solo una minoranza di piccole e medie aziende familiari è dotata di un business plan. Questo può essere spiegato dal fatto che le piccole aziende hanno la tendenza a concentrarsi su tattiche di breve-medio termine anziché su vere e proprie strategie, anche se lo stesso autore ha osservato come le aziende familiari più solide seguano un processo di sviluppo della strategia formale e sistematico.

Numerosi studiosi si sono occupati delle conseguenze che il coinvolgimento familiare può avere sulle aziende familiari (e.g., Anderson, Reeb, 2003; Villalonga, Amit, 2006). Nel tentativo di comprendere più a fondo tale relazione, gli accademici hanno fatto riferimento a una serie di teorie.

Dal punto di vista della strategia quattro teorie in particolare hanno assunto rilevanza in ambito accademico: la teoria dell'agenzia (Schulze et al., 2001; Schulze, Lubatkin, Dino, 2003b), la teoria Resource-Based View (RBV) (Habbershon, Williams, 1999; Sirmon, Hitt, 2003), la teoria della stewardship (Miller, Le Breton-Miller, Scholnick, 2008), e la teoria del patrimonio socio-emozionale (Gomez-Mejia et al., 2011).

Si tratta di teorie dominanti che cercano di spiegare le relazioni tra le aziende familiari e le loro performance. La teoria dell'agenzia vede l'organizzazione come un nesso di contratti tra principali (committenti) e agenti. Secondo questa teoria nelle aziende di famiglia, data la congruenza di obiettivi e di stretti rapporti tra proprietari e gestori dell'azienda, il conflitto principale-agente è ridotto e ciò permette di ottenere performance più elevate. Secondo la teoria RBV il coinvolgimento della famiglia aiuta a sviluppare risorse e capacità che contribuiscono alle performance dell'impresa di famiglia (Sirmon & Hitt, 2003). Secondo la teoria della stewardship i manager tendono a identificarsi con l'organizzazione e non agiscono in maniera opportunistica. Nelle aziende familiari la stewardship si manifesta tramite un atteggiamento di altruismo reciproco, che è in grado di spiegare perché in alcune aziende familiari i membri della famiglia lavorano insieme con particolare successo. Infine, in base alla teoria del patrimonio socio-emozionale le aziende familiari si caratterizzano per il perseguimento di obiettivi anche di natura non economica, quali il senso di appartenenza dei componenti all'impresa, un ambiente che rifletta il set di valori della famiglia e la preservazione nel tempo della dinastia familiare. Il fatto che i proprietari delle family business solitamente desiderano preservare la loro ricchezza socio-emozionale può risultare nel raggiungimento di performance superiori da parte di questo tipo di aziende (Gomez-Mejia et al., 2007).

## 2.1. La teoria della Resource-Based View

Alla ricerca di una risposta a una delle domande chiave del management strategico, ovvero “Perché alcune aziende hanno performance superiori di altre?”, gli studiosi di strategia hanno indagato il tema delle performance sotto diversi punti di vista. Tuttavia, nell’ultimo decennio la prospettiva dominante nell’indagine delle performance aziendali è quella della Resource-Based View, spesso abbreviata come RBV. Tale prospettiva suggerisce che i ritorni ottenuti dalle aziende sono in larga parte attribuibili alle loro risorse.

Partendo dall’assunto che le aziende possono avere risorse eterogenee ed idiosincratice per lunghi periodi di tempo, alcuni studiosi hanno identificato quattro caratteristiche che le risorse devono possedere per costituire un vantaggio competitivo. Le risorse devono essere preziose, rare, difficili da imitare e insostituibili.

Le relazioni tra le risorse e le performance suggerite dalla RBV hanno trovato largo supporto in letteratura. Per esempio, Hitt et al. (2001) hanno scoperto che il capitale umano può avere effetti diretti ed indiretti sulle performance dell’azienda. Ancora, Brush e Arz (1999) hanno dimostrato che le risorse specifiche dell’azienda e le capacità richieste dal settore influiscono sulle performance e possono essere usate per proteggere il proprio vantaggio competitivo. Tuttavia, se le risorse dell’azienda sono importanti per le sue performance, tali risorse devono essere integrate e utilizzate in modo efficace in modo da ottenere un vantaggio competitivo (2001). Perciò si può concludere che le risorse da sole non sono sufficienti a fornire un vantaggio competitivo. Invece, le risorse devono essere gestite in modo appropriato per poter creare valore. Inoltre, una efficace integrazione e utilizzo delle risorse disponibili incrementa la difficoltà da parte dei competitor di imitare o sviluppare dei sostituti di tali risorse.

Secondo Habbershon e Williams (1999) le aziende familiari hanno più probabilità di successo rispetto alle aziende non familiari, poiché detengono vantaggi competitivi non eguagliabili. Inoltre, le aziende familiari costituiscono l’investitore di lungo termine per eccellenza e un modello per il futuro del business.

Applicando la teoria RBV alle aziende familiari, si può osservare come le caratteristiche uniche di un’azienda familiare possano rappresentare una fonte di risorse che, se gestite in maniera strategica, possono contribuire al miglioramento delle performance dell’impresa.

La letteratura sulla RBV sostiene che le aziende sono in grado di ottenere performance migliori se riescono a sviluppare risorse e capacità che i loro competitor non riescono a sostituire o imitare (Barney, 1991). Per conseguire un vantaggio competitivo, le aziende devono quindi investire nella conoscenza, nella cultura aziendale, infrastrutture, modelli di business e buone relazioni con i partner della catena di valore.

In base alla teoria Resource Based (RBV) le aziende possono sviluppare caratteristiche uniche che permettono loro di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, che influisce positivamente sulle performance. Queste caratteristiche possono essere tangibili o intangibili, l’importante è che non siano disponibili a tutte le aziende del settore. Barney (1991) ha descritto quattro caratteristiche delle peculiarità di un’azienda che possono diventare vantaggi competitivi: devono essere preziosi, rari, difficili da imitare e non sostituibili. Esempi sono la leadership, la tecnologia, il capitale, i processi produttivi, il brand, i brevetti, il capitale umano, la conoscenza tacita, la cultura aziendale, le capacità



e l'esperienza del management, dei dipendenti, il know-how, e le reti sociali dell'azienda, e così via.

Un altro elemento preso in considerazione dalla RBV è che le risorse da sole non sono in grado di conferire un vantaggio competitivo. Le aziende devono allocare queste risorse alle attività strategiche, saperle sfruttare in maniera efficace in modo da ottenere un vantaggio competitivo e raggiungere gli obiettivi strategici. Perciò, per avere successo l'azienda deve sviluppare le risorse che non possono essere facilmente imitate e che sono insite nell'organizzazione e non sono trasferibili all'esterno. Le aziende familiari devono essere in grado di identificare e sviluppare le risorse strategiche che rafforzano non sono i legami familiari ma che sono importanti nel panorama imprenditoriale in cui operano. Tali risorse, che possono essere tecnologicamente o socialmente complesse, sembrano rappresentare una tra le principali barriere all'imitazione da parte dei competitor. Infatti, è stato sottolineato come le aziende familiari che sono innovative e che possiedono una forte coesione interna possono godere di un vantaggio strategico.

In un'azienda familiare, l'interazione tra la famiglia, l'azienda e gli individui della famiglia crea determinate condizioni (Habbershon, Williams, 1999;) che possono costituire risorse e capacità uniche per l'azienda stessa (Chua, Chrisman, Sharma, 1999; Zahra, Hayton, Salvato, 2004). Da questo punto di vista, l'interazione tra la famiglia e l'azienda contribuisce a creare un vantaggio o uno svantaggio competitivo attraverso livelli alti o bassi di capitale sociale, umano e finanziario.

La RBV si basa sull'assunto che le aziende sono una collezione di risorse e capacità uniche che forniscono le basi per la strategia dell'azienda e la sua primaria fonte di guadagno. Le risorse costituiscono gli input del processo produttivo di un'azienda e includono i beni, le persone e le loro capacità, i brevetti, la conoscenza e i processi organizzativi (RBV). Il vantaggio competitivo non deriva dalle risorse individuali, ma dalla combinazione e integrazione delle risorse stesse, che può essere difficile da identificare ed imitare. È questa inimitabilità che permette alle aziende di ottenere il vantaggio competitivo.

Il vantaggio competitivo è alla base di tre distinte strategie che possono essere seguite individualmente o in combinazione per ottenere performance migliori dei competitor. Queste strategie sono: la leadership di costo, la differenziazione e il focus su una particolare nicchia di mercato.

Stabilire strategie efficaci è la chiave per la sopravvivenza in un ambiente dinamico. Il vantaggio competitivo è legato alla soddisfazione dei consumatori perché mantenere i consumatori soddisfatti porta alla lealtà degli stessi. La soddisfazione del consumatore è influenzata da una serie di fattori, tra cui il prezzo, la qualità del prodotto/servizio, fattori personali.

La RBV è un altro punto di vista che è stato impiegato per identificare i vantaggi competitivi delle imprese familiari. Gli studi che adottano questa prospettiva tentano di individuare le risorse e le capacità specifiche che rendono le aziende familiari diverse da altre tipologie di azienda e che permettono loro di sviluppare vantaggi competitivi. Tali ricerche hanno sottolineato come le aziende familiari posseggano capacità difficili da replicare o il cosiddetto capitale derivante dall'essere un'azienda familiare, come il capitale umano, il capitale sociale, il capitale fisico e finanziario, la fiducia e la reputazione, l'integrità e l'impegno nelle relazioni e l'imprenditorialità.

## 2.2. La teoria dell'agenzia

La teoria dell'agenzia si riferisce ai conflitti di interesse che possono scaturire tra l'agente che agisce in qualità di rappresentante di un principale e il principale stesso. Questa teoria è il risultato di asimmetrie informative presenti e degli interessi perseguiti dall'agente e dal principale. Nella maggior parte dei casi, tra le due parti scaturisce un conflitto.

In un'azienda a gestione familiare, i problemi di agenzia possono essere contenuti. Tuttavia, la famiglia non costituisce un gruppo omogeneo di persone che perseguono gli stessi interessi e non tutte le aziende familiari sono si somigliano nella struttura organizzativa e nei comportamenti. Infatti, in alcune famiglie può presentarsi il problema dell'agente. Per esempio, i genitori possono voler introdurre i figli nell'azienda anche quando si è di fronte a una carenza di competenze: ciò può comportare situazioni economicamente subottimali per l'azienda stessa e per gli altri dipendenti.

James (1999) mostra in un modello a due periodi che le famiglie tendono ad avere orizzonti di investimento più lunghi rispetto agli azionisti esterni e hanno un maggiore incentivo a rispettare le regole di mercato nella valutazione dei progetti rispetto a quanto facciano gli stakeholder esterni.

Un precedente studio (Burkart et al., 2003) ha dimostrato che le imprese familiari non hanno prestazioni migliori rispetto alle imprese non familiari. Le aziende familiari, infatti, possono influenzare negativamente lo sforzo e la produttività dei dipendenti. Le famiglie a capo delle aziende familiari solitamente mettono i loro interessi al di sopra di quelli degli altri stakeholder. Possono prendere decisioni ed intraprendere azioni al fine di massimizzare il loro vantaggio personale: alcune di queste azioni possono potenzialmente risultare in politiche subottimali che influenzano negativamente le performance dell'impresa di famiglia. 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.

Secondo Smith e Amoako-Adu (1999) e Perez-Gonzalez (2006) esiste una relazione negativa tra le reazioni del mercato azionario e la nomina degli eredi della famiglia come manager. Proprietà e gestione diventano separati quando il controllo è nelle mani di un professionista.

I costi di agenzia sono stati riconosciuti tra i costi più pervasivi della separazione tra proprietà e controllo (management and ownership). Infatti, se tale separazione non è tenuta sotto controllo, può fornire ai manager che possono accedere a informazioni private la possibilità di agire in modo opportunistico invece che nell'interesse dei proprietari (Jensen & Meckling, 1976).

Tuttavia, le imprese familiari prendono le distanze dalle aziende ad azionariato diffuso e da alcuni dei problemi di agenzia e di asimmetria informativa che le contraddistinguono. La premessa che sta alla base delle ricerche e degli studi sulle aziende familiari è che le imprese familiari si comportano in modo diverso da quelle non familiari (Anderson, Reeb, 2003b; Villalonga, Amit, 2009).

Gli studiosi della teoria dell'agenzia vedono nelle aziende familiari una struttura di

governance estremamente vantaggiosa, in quanto il management e la proprietà non sono separati ma anzi, sono allineati: tale condizione minimizza gli eventuali costi di agenzia.

La teoria dell'agenzia è impiegata in due modi quando si parla di aziende familiari. Da un lato, è utilizzata per suggerire che le aziende gestite da manager della famiglia godranno di costi di agenzia più bassi in quanto vi è un allineamento degli interessi e l'asimmetria informativa tra i proprietari e i manager è minima (Chrisman, Chua & Litz, 2004).

Dall'altro lato, i proprietari di aziende familiari possono usufruire della loro posizione e conoscenza per ottenere vantaggi personali a spese dell'azienda: questo è ciò che viene definito il problema principale-principale della teoria dell'agenzia.

Tuttavia, il controllo familiare può portare con sé anche alcuni svantaggi. Anche se la classica tipologia di conflitto principale-agente è mitigata tra le aziende familiari, il controllo familiare può creare un nuovo problema di agenzia tra la maggioranza e la minoranza degli investitori, noto come il conflitto principale-principale. Tale conflitto emerge in quanto le famiglie hanno un incentivo nell'espropriare la ricchezza degli azionisti di minoranza in quanto intendono mantenere il controllo sull'azienda.

Demsetz (1988) ha osservato come nei casi in cui un attore ha una percentuale significativa delle sue attività investita in un business, ha un forte incentivo a monitorare le attività dell'azienda. Nella maggior parte delle aziende familiari, detenere la maggioranza delle quote comporta anche la possibilità di nominare i dirigenti e i direttori e di controllare le principali decisioni. Di conseguenza, i proprietari delle aziende familiari hanno motivo di controllare l'operato dei top manager, ed hanno il potere per farlo. Inoltre, hanno anche una conoscenza approfondita dell'azienda. Queste condizioni riducono le asimmetrie informative che esistono solitamente nel rapporto proprietario (principale) e manager (agente). In questo modo, i manager non sono nella posizione di poter utilizzare le risorse dell'organizzazione a proprio beneficio. Nelle aziende ad azionariato diffuso, invece, i piccoli azionisti o gli azionisti istituzionali non hanno il tempo, l'expertise o il potere di monitorare gli agenti (Fama & Jensen, 1983, Jensen & Meckling, 1976).

### **2.3. La teoria della stewardship**

Nella recente letteratura, è stato suggerito come la teoria della stewardship possa rappresentare una lente preziosa per studiare il coinvolgimento familiare come un vantaggio in grado di massimizzare le performance dell'azienda (Corbetta & Salvato, 2002).

La teoria della stewardship trova le sue radici nelle assunzioni della "teoria Y" di Douglas McGregor (1960). Nel 1960, infatti, McGregor scrisse *The Human Side of Enterprise*, un libro nel quale formulò due serie di ipotesi sulla natura umana nettamente in contrasto tra di loro. Le ipotesi di quella che McGregor chiamò "teoria X" erano negative e pessimistiche, secondo l'autore tipiche di come i manager tradizionalmente percepiscono i propri dipendenti. Per aiutare i manager ad abbandonare questa visione negativa, McGregor formulò la "teoria Y", un insieme di ipotesi più positive e moderne. Egli riteneva che i manager potessero ottenere migliori risultati attraverso gli altri percependoli come persone dotate di energia propria, impegnate, responsabili e creative. Tra le ipotesi della "teoria Y" figurano le seguenti: il lavoro è un'attività naturale, al pari del

gioco o del riposo; le persone sono capaci di auto-dirigersi se sono coinvolte negli obiettivi; generalmente le persone si impegnano negli obiettivi organizzativi se sono ricompensate per farlo.

Da questo punto di vista, i dipendenti sono visti come steward dell'azienda che non sono motivati da obiettivi individuali, ma i cui interessi sono allineati a quelli dell'organizzazione. La teoria della stewardship suggerisce che gli steward siano in grado di massimizzare la loro utilità agendo nell'interesse dell'organizzazione e in favore degli obiettivi dell'azienda, come la crescita delle vendite e la profittabilità.

Quella della stewardship è ritenuta essere una teoria complementare alla teoria dell'agenzia, in quanto secondo questa i manager tendono a identificarsi con l'organizzazione e non agiscono istintivamente in maniera opportunistica. Infatti, questa teoria ritiene che i manager delle aziende familiari guardino all'azienda come a un mezzo per realizzare i propri bisogni di sicurezza, appartenenza, e legame con la famiglia (Gomez-Mejia et al., 2007).

Questa visione della natura umana è in aperto contrasto con la teoria dell'agenzia, che è riflessa dalla "teoria X" di M Gregor, in base alla quale i dipendenti sono pigri, non intrinsecamente motivati al lavoro, opportunisti e che devono essere minacciati con punizioni affinché lavorino.

Secondo Eddleston et al. (2008) un'azienda familiare che possiede una cultura organizzativa in grado di promuovere la stewardship insieme a un più ampio atteggiamento altruistico può essere in grado di maturare un vantaggio competitivo. Le aziende familiari dovrebbero quindi incoraggiare i comportamenti altruistici da parte dei membri della famiglia.

In particolare, applicando la teoria della stewardship alle aziende familiari, l'altruismo reciproco è ciò che è meglio in grado di spiegare perché in alcune aziende familiari i membri della famiglia lavorano insieme con successo, mentre in altre i membri della famiglia soffrono di contrasti interni che possono portare al deterioramento delle performance.

Nella cornice della stewardship, l'altruismo reciproco è quello relativo a "una non egoistica preoccupazione e devozione verso gli altri senza l'attesa di un ritorno [...] il cui principale effetto è un forte senso di identificazione e di estremo impegno nei confronti dell'azienda" (Corbetta & Salvato, 2004). L'altruismo dovrebbe rafforzare l'interdipendenza tra i membri della famiglia e incoraggiarli ad anteporre gli obiettivi dell'azienda a quelli personali. Nelle aziende familiari altruistiche i membri della famiglia sono altamente dediti all'azienda e credono di avere una responsabilità comune che è quella di veder prosperare l'azienda e lavorare per il miglioramento della posizione competitiva della stessa.

Mentre ci sono molte aziende familiari che in cui i problemi interpersonali e i conflitti tra i membri della famiglia possono mettere a repentaglio il successo dell'impresa, quelle famiglie che sono in grado di promuovere una cultura di reciproco altruismo e instillare la lealtà, l'interdipendenza e l'impegno alla prosperità del business possono essere viste come una risorsa costruttiva, socialmente integrata, strategicamente importante per il successo dell'azienda.

Identificare l'altruismo reciproco come una risorsa specifica dell'azienda dimostra

l'impatto positivo che può avere il coinvolgimento familiare sul business e fornisce un supporto empirico alla tesi secondo la quale il capitale umano è la risorsa più importante che detengono le aziende familiari.

Secondo alcuni studiosi i proprietari di aziende familiari sono particolarmente attaccati alla loro azienda e fedeli a essa. Essi vedono l'azienda come il frutto degli sforzi della famiglia, una fonte di orgoglio personale e familiare e un mezzo per il sostentamento economico delle successive generazioni. Per questo motivo gli imprenditori familiari sono manager altamente motivati, che lavorano assiduamente investendo generosamente nelle capacità, nella forza lavoro, e nelle partnership con gli stakeholder.

Questo tipo di vantaggio è ciò che gli studiosi definiscono vantaggio relativo alla *stewardship*. Altri studiosi (Schulze et al., 2001; Gomez-Mejia et al. 2011) hanno messo in luce anche i possibili costi che possono derivare da una *stewardship* dell'imprenditore non rivolta all'azienda, ma solamente alla famiglia. In casi come questo, infatti, l'eccessivo altruismo nei confronti dei membri della famiglia, che possono non meritare le promozioni o le posizioni offerte, può risultare in un danno verso l'azienda.

Inoltre, Zahra et al. (2008) hanno dimostrato come la cultura di dedizione della famiglia e l'orientamento alla *stewardship* all'interno dell'organizzazione possano influenzare un aspetto fondamentale della performance: la capacità e la volontà dell'azienda di rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno. L'analisi di 248 aziende familiari indica che una cultura di dedizione familiare faccia aumentare la flessibilità a livello strategico dell'azienda. La flessibilità strategica dipende sia da una provata dedizione al business da parte della famiglia proprietaria sia da una cultura che motivi i membri non familiari dell'organizzazione. In altre parole, quando i membri della famiglia agiscono come "steward" e sono in grado di trasferire il loro punto di vista anche ai non membri della famiglia, allora è possibile creare la coesione del gruppo e un orientamento all'azione.

#### **2.4. La teoria del patrimonio socio-emozionale**

Alcune recenti tendenze nella letteratura delle aziende familiari evidenziano come l'obiettivo principale di questa tipologia di azienda sia quello di preservare il cosiddetto "patrimonio socio-emozionale". Secondo questo approccio teorico le aziende familiari si caratterizzano per il perseguimento di obiettivi anche di natura non economica, quali il senso di appartenenza dei componenti all'impresa, un ambiente che rifletta il set di valori della famiglia e la preservazione nel tempo della dinastia familiare. In altre parole, secondo questa teoria tra le principali preoccupazioni degli imprenditori familiari vi è quella della preservazione del patrimonio socio-emozionale. Il perseguimento di questi obiettivi avviene con maggior forza da parte del fondatore, mentre nelle successive generazioni tali legami di natura socio-emozionale possono allentarsi, a causa del fenomeno ineludibile della deriva generazionale.

La ricchezza socio-emozionale delle imprese familiari è insita in una varietà di aspetti, inclusa la possibilità di esercitare l'autorità, la soddisfazione dei bisogni di identificazione, appartenenza, influenza, ed intimità, la perpetuazione dei valori della famiglia attraverso il business, la conservazione della dinastia di famiglia, la conservazione del capitale sociale della azienda di famiglia, l'adempimento degli obblighi di famiglia fondato sui

legami di sangue piuttosto che su rigidi criteri di competenza, e l'opportunità di essere altruista verso gli altri membri della famiglia (Schulze et al., 2003b). Perdere questa ricchezza socio-emozionale implica la perdita dell'influenza familiare, la messa a repentaglio dello status e l'incapacità di soddisfare le aspettative della famiglia.

Secondo alcuni autori un aspetto importante del patrimonio socio-emozionale di un'azienda familiare è che esso soddisfa il bisogno di identificazione. L'identificazione può essere vista come la concezione dell'individuo di se stesso, basata su categorie sociali nelle quali l'individuo si sente di appartenere. Secondo Pratt si ha una profonda gratificazione psicologica quando l'opinione di un individuo circa la sua organizzazione diventa auto-referenziale o in grado di auto-definirlo. Quando gran parte del concetto di sé di un lavoratore è fortemente legata all'identità dell'azienda, allora egli trae benefici non economici sostanziali dall'appartenenza a tale organizzazione.

L'identificazione con l'organizzazione dovrebbe essere un aspetto particolarmente importante nelle imprese familiari ed è essa stessa parte del patrimonio socio-economico. Per definizione, una società a conduzione familiare rappresenta un elemento di auto-definizione per i suoi membri sulla base di legami familiari. Questa identificazione esiste anche al di fuori dell'insieme delle attività organizzative e, nel tempo, finisce per definire cosa significa essere un'azienda a conduzione familiare. In altre parole, lo status sociale del lavoratore di un'azienda di famiglia è strettamente legato al suo datore di lavoro, e un attaccamento duraturo significa che il concetto di sé e l'autostima sono probabilmente migliorate attraverso l'identificazione a lungo termine con l'azienda, che spesso porta il nome del suo datore di lavoro. Così la perpetuazione degli emblemi della famiglia sono al centro di quello che l'identità di un'azienda familiare rappresenta.

Gli argomenti di cui sopra suggeriscono che per le imprese a conduzione familiare la preservazione della ricchezza socio-emozionale della famiglia, che è indissolubilmente legata all'organizzazione, rappresenta un obiettivo chiave in sé e per sé. A sua volta, il raggiungimento di questo obiettivo richiede il costante controllo familiare dell'azienda. Quindi, indipendentemente da considerazioni finanziarie, le imprese a conduzione familiare sono più propense a perpetuare il controllo diretto dei proprietari sugli affari dell'azienda.

Le performance superiori delle imprese familiari possono quindi essere spiegate anche con il fatto che i proprietari di queste aziende solitamente desiderano preservare la loro ricchezza socio-emozionale. Infatti, a causa della loro forte identificazione con l'impresa e la volontà di lasciare una società pulita e sostenibile alle successive generazioni, le aziende di proprietà familiare mostrano una maggiore preoccupazione per la reputazione e per l'immagine della famiglia.

### **3. Il capitale sociale, familiare e umano delle aziende familiari**

Una domanda ricorrente nella letteratura relativa al management strategico mira a spiegare le differenze di performance tra aziende familiari e non familiari. Considerando le imprese familiari, in che misura il contributo della famiglia è in grado di influire sulla strategia e sulle performance dell'impresa?

Dal punto di vista della strategia, la teoria RBV, la teoria dell'agenzia, la teoria della stewardship e quella del patrimonio socio-emozionale sono teorie che negli anni hanno acquisito una sempre crescente validità e importanza.

Tuttavia, molti studiosi hanno osservato come fattori quali il capitale umano il capitale familiare e il capitale sociale siano positivamente associati alle performance delle aziende familiari e al loro vantaggio competitivo (Hatch & Dyer, 2004).

Infatti, all'interno delle aziende familiari, l'integrazione della famiglia con il business crea una serie di caratteristiche salienti e uniche, come quelle costituite dal capitale sociale, dal capitale familiare e da quello umano, che possono essere in grado di rappresentare dei vantaggi competitivi per l'azienda.

### 3.1. Il capitale sociale

Secondo numerosi ricercatori (Burt, 1992) il capitale sociale è una componente importante del successo aziendale. Per capitale sociale generalmente si intendono le risorse incorporate nella struttura e nel contenuto di una varietà di network relazionali, tra cui anche quello familiare (Burt, 1992).

Il capitale sociale è composto da tre dimensioni: strutturale, cognitiva e relazionale. La componente strutturale è basata sulla configurazione dei legami all'interno del network, la dimensione cognitiva su un linguaggio condiviso, mentre la dimensione relazionale è basata sulla fiducia, sulle norme e sugli obblighi. Al crescere del capitale sociale dell'azienda, e dell'interazione tra le tre dimensioni, l'impresa può costruire relazioni più efficaci con i fornitori, i consumatori, altre organizzazioni, le istituzioni e la comunità. Inoltre, possono più facilmente trasmettere i valori dei beni/servizi dell'azienda ai potenziali consumatori.

Il capitale sociale fornisce infatti una serie di vantaggi, come l'accesso alle informazioni e quello alle risorse economiche, relazioni politiche, e connessioni con importanti istituzioni. Introduce anche alti livelli di lealtà e di fiducia che riducono i costi di transazione. Per le aziende familiari, il capitale sociale insito nelle relazioni familiari può rappresentare un importante elemento che costituisce un vantaggio competitivo.

Le interazioni sociali, come le riunioni di famiglia, facilitano la comunicazione e rafforzano la comprensione collettiva della storia, dei valori e della mission dell'azienda. Da questo punto di vista, le interazioni sociali rafforzano le norme della famiglia e le aspettative, incrementando la percezione della continuità aziendale. Tali interazioni sociali contribuiscono anche a un processo di decision making informale, a minori costi di controllo e a minori costi di transizione (Aronoff & Ward, 1995).

Relazioni solide e durature con le banche, i consumatori, i fornitori e la comunità forniscono una risorsa preziosa e donano stabilità all'impresa. Tali relazioni sostengono il business nei tempi di crisi, e creano le basi per un futuro ingresso in azienda da parte delle successive generazioni. Creare relazioni durature con l'esterno spesso è più semplice per le aziende familiari, che hanno amministratori delegati influenti e che spesso mantengono il loro ruolo per diversi decenni (Carney, 2005; Gomez-Mejia et al., 2001). In un tale contesto, i partner sanno che il management è stabile, che la famiglia ha tutto l'interesse a mantenere i propri impegni. Per questo motivo le aziende familiari attrag-

gono i partner e sono in una posizione ideale per sviluppare e beneficiare del proprio capitale sociale.

Il capitale sociale riguarda tutte le risorse insite nelle relazioni tra persone (Hoffman et al., 2006). Comprende sia le relazioni tra gli individui che operano all'interno dell'azienda (capitale sociale interno) sia le relazioni tra l'organizzazione e le parti esterne (capitale sociale esterno). All'interno di un'azienda, il capitale sociale può ridurre i costi di transazione, può facilitare il flusso di informazioni, la creazione di conoscenza e la sua preservazione.

Le aziende familiari possono ottenere dei vantaggi nel sviluppare il capitale sociale tra la famiglia e gli stakeholder (Gomez-Mejia et al., 2001). Infatti, le aziende familiari hanno l'abilità di incoraggiare e nutrire relazioni di lungo termine che passano attraverso le generazioni, e gli stakeholder hanno maggiori possibilità di sviluppare un attaccamento personale alla famiglia che detiene e gestisce il proprio business rispetto a un'azienda non familiare (Carney, 2005). Inoltre, le aziende a proprietà familiare sono molto attente a sviluppare relazioni con stakeholder chiave in modo da migliorare la loro visibilità e reputazione nei confronti della comunità esterna (Dunn & Hughes, 1995).

Mentre il capitale umano si focalizza sugli attributi individuali, il capitale sociale si riferisce alle relazioni tra individui o tra le organizzazioni. Tsai e Ghoshal (1998) definiscono il capitale sociale come "la somma delle attuali e potenziali risorse incorporate, disponibili e derivanti dal network". Il capitale sociale può influire su una serie di importanti attività dell'azienda: può fornire informazioni, conoscenza tecnologica, accesso ai mercati e alle risorse complementari. Da questo punto di vista, il capitale sociale è una risorsa estremamente importante per le aziende.

### **3.2. Il capitale familiare**

Secondo Hoffman et al. (2006), le aziende familiari possono godere di un significativo vantaggio rispetto alle aziende non familiari, che risiede appunto nel possedere un capitale familiare.

Si ha un vantaggio competitivo sostenibile quando un'azienda è in grado di sviluppare delle competenze distintive che costituisce l'attività principale ("core") del business. Secondo Prahalad e Hammel (1990) una competenza principale diventa una competenza distintiva quando non solo l'azienda è in grado di fare qualcosa molto bene, ma quando l'azienda è in grado di farla meglio di chiunque altro nel settore. Tale competenza diventa quindi una risorsa competitiva, e se è in grado di costituire una barriera all'ingresso per altre aziende, allora diventa una risorsa di lungo termine di rendita economica per l'azienda stessa.

Se un'azienda si ritrova nella posizione di possedere una risorsa superiore, e quella risorsa può essere impiegata per produrre un prodotto a un costo minore rispetto a quello che si avrebbe impiegando altre risorse, e questa risorsa superiore è limitata, inimitabile e difficile da sostituire o insostituibile, e se le altre aziende producono lo stesso prodotto a un costo superiore, allora l'azienda è in grado di ottenere un rendimento. Il rendimento è appunto la differenza tra i costi che l'azienda dovrebbe sostenere in assenza della ri-



sorsa superiore e il costo che effettivamente l'azienda sostiene grazie alla presenza della risorsa superiore. Il capitale familiare, nelle aziende familiari, può rappresentare la risorsa superiore in questione.

Il capitale familiare è raro, inimitabile e insostituibile. È inoltre unico per ciascuna azienda familiare. Fornisce all'azienda efficienze che non possono essere replicate dalle aziende non familiari e per questo motivo possono costituire una risorsa strategica che è costantemente disponibile. Anche se la natura e la composizione delle relazioni varia da un'azienda familiare all'altra, le famiglie godono di relazioni forti e durature. Più forti sono i legami, i canali di informazioni e le norme della famiglia (inclusi gli obblighi, le aspettative, la reputazione, l'identità e la struttura morale), più alto sarà il livello di capitale familiare che l'azienda possiede.

Il capitale familiare è, secondo Hoffman et al. (2006) una forma particolare di capitale sociale, che si riferisce soltanto alle aziende familiari. Come il capitale sociale, questa tipologia di capitale possiede determinate caratteristiche che consentono l'uso del termine "capitale".

Sia il capitale familiare che quello sociale sono risorse che possono essere investite in altre risorse più specifiche, con l'attesa di incerti ritorni (Lesser, 2000). Entrambe le tipologie di capitale sono utilizzabili per altri fini ed entrambe costituiscono un veicolo per la comunicazione di idee condivise e danno un senso alle esperienze condivise (Adler & Seok-Woo Kwon, 2002). Entrambe possono sostituire, o essere complementari, ad altre risorse ed entrambe non sono insite negli attori stessi, ma nelle relazioni tra gli attori. Sia il capitale sociale sia il capitale familiare incoraggiano i membri della famiglia ad operare all'interno di una cornice di norme sociali stabilite e scoraggiano la violazione delle stesse.

A differenza del capitale sociale, quello familiare risiede ed è limitato alla famiglia. La sua forse risiede nelle dimensioni insite nella relazione tra i singoli membri della famiglia. Data la presenza intensa, immediata e duratura del capitale familiare all'interno delle imprese familiari, il capitale familiare porta a una convergenza degli obiettivi individuali verso un obiettivo collettivo che avviene in maniera più rapida rispetto a quanto avvenga nelle aziende non familiari grazie al capitale sociale.

Entrambe le tipologie di capitale dipendono dalla stabilità e dalla continuità della struttura sociale, che ha bisogno di tempo per essere sviluppata. Tuttavia, poiché nelle aziende familiari esiste già una forte struttura sociale, il capitale familiare risulta immediatamente disponibile. Poiché il capitale familiare è immediatamente disponibile, le aziende familiari non hanno bisogno di uno sviluppo particolarmente intenso del capitale sociale, richiesto in altre tipologie di organizzazioni.

Come descritto in precedenza, il capitale sociale è composto dalla dimensione strutturale, cognitiva e relazionale. Il capitale familiare è limitato alle relazioni familiari, che includono una componente strutturale e una relazionale. La struttura si riferisce ai legami esistenti. A differenza del capitale sociale, quello familiare si riferisce solo ai canali di informazioni che esistono tra i membri della famiglia. L'aspetto relazionale comprende gli obblighi, le aspettative, la reputazione, l'identità e l'infrastruttura morale dei membri della famiglia.

### 3.3. Il capitale umano

Con “capitale umano” si fa riferimento alla conoscenza e alle capacità possedute dalle persone (Hatch & Dyer, 2004).

Esiste, tra le aziende familiari, la convinzione che i dipendenti rappresentino una base di conoscenza inestimabile che deve essere costantemente alimentata al fine di permettere all’organizzazione di prosperare.

Infatti, il capitale umano all’interno delle aziende familiari dovrebbe rappresentare un vantaggio competitivo poiché è associato a fattori quali la dedizione all’azienda, la motivazione, la fedeltà e a relazioni più strette. Tuttavia, le aziende familiari sono anche caratterizzate da una carenza di accesso a capitale umano qualificato (Carney, 2005) in quanto la famiglia può mettere in atto favoritismi a vantaggio della parentela e a svantaggio di individui maggiormente qualificati.

Il capitale umano rappresenta la conoscenza acquisita, le capacità e il talento di una persona che permette azioni uniche e nuove. Nelle aziende familiari il capitale umano è reso più complicato dalla coesistenza di due tipologie di relazioni. I membri della famiglia partecipano al contempo nelle relazioni familiari e in quelle aziendali con le loro vite personali e professionali. La dualità di tali relazioni aumenta la complessità e crea un contesto particolare e unico per (positivo e negativo) per il capitale umano, rispetto alle aziende non familiari.

Esistono dei limiti alla qualità e quantità di capitale umano presente nelle aziende familiari. Secondo Dunn (1995) l’obiettivo di assumere membri della famiglia può portare all’assunzione di dipendenti sub-ottimali. Inoltre, le aziende familiari spesso hanno difficoltà ad attirare e mantenere in azienda manager altamente qualificati. Questi ultimi, infatti, evitano le aziende familiari visto il loro processo di successione che spesso esclude i non membri della famiglia, una limitata crescita professionale, una carenza di professionalità percepita. Fiegenger et al. (1996) hanno dimostrato che mentre nelle aziende non familiari le esperienze di lavoro passate e la formazione universitaria contano molto nelle decisioni relative alla promozione dei dipendenti, questo avviene raramente nelle aziende familiari. Perciò, le aziende familiari possono sottovalutare le capacità di manager altamente qualificati e preparati.

Dall’altro lato, gli attributi positivi relativi al capitale umano delle aziende familiari includono uno straordinario impegno e dedizione, relazioni più amichevoli e intime, e il potenziale per una profonda conoscenza tacita specifica dell’azienda. La conoscenza tacita, che è difficile da codificare, è al tempo stesso difficile da replicare ed imitare.

Proprio perché le aziende familiari hanno attributi positivi e negativi relativi al capitale umano, per raggiungere il successo del business la gestione del capitale umano è un fattore cruciale.

## 4. L’innovazione nelle aziende familiari

L’innovazione tecnologica può essere definita come una serie di attività attraverso le quali un’azienda concepisce, progetta, produce e introduce sul mercato un nuovo prodot-

to, servizio o processo. L'innovazione tecnologica implica un cambiamento che può avere due forme: cambiamento nei prodotti/servizi che un'azienda offre, o cambiamento del modo in cui questi prodotti/servizi sono realizzati e introdotti sul mercato. Si parla quindi di innovazione di prodotto nel primo caso, e di innovazione di processo nel secondo caso.

Numerosi studiosi hanno cercato di indagare la propensione delle aziende familiari rispetto alle non familiari verso l'innovazione tecnologica, ma i risultati sono contrastanti.

I primi studi sul tema hanno evidenziato come le aziende familiari siano meno innovative rispetto alle aziende non familiari. Per esempio, alcuni studiosi hanno dimostrato come le aziende familiari tendano a considerare l'innovazione tecnologica meno importante rispetto alle imprese non familiari e, di conseguenza, raramente sono pionieri nel campo e praticano prevalentemente innovazione incrementale. In altre parole, secondo alcuni studiosi le aziende a proprietà familiare sono meno propense all'innovazione tecnologica proprio a causa della loro avversione al rischio.

Secondo alcuni ricercatori le aziende familiari sono meno innovative rispetto alle aziende non familiari per una serie di motivi, tra cui la loro natura conservativa, un accesso più limitato al mercato dei capitali, una tendenza generale ad essere avverse al rischio e una minore spinta alla crescita.

Le aziende familiari possono ridurre il rischio all'interno dell'azienda in diversi modi. La diversificazione aziendale è una strategia efficace per le imprese familiari. Le decisioni di investimento possono essere influenzate dalle famiglie che possono decidere di investire anche in progetti che potrebbero non comportare profitti nel breve termine. Inoltre, le aziende familiari possono avere maggiori facilità ad ottenere finanziamenti in quanto generalmente sono in cerca di forme di capitale con bassa probabilità di default. Infatti, alcuni studi hanno dimostrato che l'essere un'azienda familiare influenzi positivamente l'innovazione e la crescita.

Nonostante i vantaggi di cui godono, le aziende familiari si trovano ad operare in un contesto in cui la competizione è crescente. Di conseguenza, le aziende a proprietà familiare stanno cercando sempre più di puntare sull'innovazione per rimanere competitive. Tuttavia, risulta esserci ancora oggi una certa carenza di studi sull'innovazione nelle aziende familiari (De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013).

Numerosi studi hanno sottolineato come le aziende familiari possano essere più innovative delle aziende non familiari (Craig & Dibrell, 2006; Craig & Moores, 2006).

La teoria della *stewardship* è diventata uno dei pilastri della letteratura sulle aziende familiari. Tale teoria suggerisce che vi sia una maggiore congruenza di obiettivi tra i proprietari e i manager all'interno delle aziende familiari rispetto alle aziende non familiari. Per esempio, Miller, Le Breton-Miller e Scholnick hanno dimostrato che i manager familiari, che sono anche proprietari totalmente o in parte dell'azienda, avranno un profondo interesse nel mantenere la sopravvivenza, la profittabilità e la reputazione dell'azienda stessa. Inoltre, secondo gli autori le aziende familiari spesso nutrono un interesse agli atteggiamenti che promuovono un senso di comunità tra i dipendenti.

Numerosi studi hanno fornito evidenza empirica sul fatto che le aziende familiari facciano leva sull'innovazione tecnologica per alimentare il loro vantaggio competitivo e far fronte alle crisi economiche (Gudmundson et al., 2003; McCann et al., 2001; Souder, Thomas, 2003).

Il coinvolgimento familiare nella proprietà, nella governance e nella gestione di un'azienda influisce sull'utilizzo delle risorse all'interno della stessa che possono risultare in vantaggi o svantaggi unici che possono condizionare in maniera significativa le caratteristiche del processo di innovazione tecnologica nell'impresa familiare.

Esistono già numerosi studi che evidenziano la natura distintiva e singolare delle aziende familiari relativamente ad alcuni aspetti del business, come per esempio la governance aziendale, l'internazionalizzazione, l'imprenditorialità, la finanza. Questo ci porta a pensare che possano esserci importanti differenze anche nelle caratteristiche del processo di innovazione tecnologica che differenziano le aziende familiari da quelle ad azionariato diffuso.

Poiché l'altruismo reciproco facilita la comunicazione e il processo decisionale, ed è associato alla cooperazione, allo scambio di informazioni e alla dedizione, esso può aiutare le aziende familiari a competere in ambienti ricchi di opportunità tecnologiche.

Eddleston et al. hanno dimostrato che le aziende familiari che investono in capacità innovative e che promuovono relazioni familiari altruistiche sono capaci di creare un vantaggio competitivo. Gli autori dimostrano quindi che le relazioni familiari sono una risorsa intangibile che può costituire un vantaggio competitivo per il business.

## **5. La diffusione delle imprese familiari in Europa ed il loro impatto**

Approfondite da un punto di vista teorico le principali caratteristiche delle aziende familiari, vengono ora riportati alcuni dati tratti dalle più autorevoli pubblicazioni internazionali sulle imprese familiari, con il fine di illustrare quale importanza abbia il fenomeno a livello italiano ed europeo.

A tal proposito, occorre ricordare che la mancanza fino a qualche anno fa, di una definizione univoca e generalmente accettata di azienda familiare non facilita l'individuazione e tantomeno la comparazione del numero effettivo di questa particolare fattispecie; inoltre, se gli studi e le statistiche sulla quantificazione delle imprese familiari non hanno goduto di molta fertilità è perché la sensibilità verso le imprese familiari non è stata sempre così elevata come lo è oggi. Un ulteriore fattore che ha sviluppato le conoscenze in questo campo, è stata l'attività dei network internazionali, quali il Family Business Network, che hanno consentito la condivisione di informazioni e di dati circa le imprese familiari.

Uno dei primi e più completi studi sulla diffusione delle imprese familiari nel mondo è quello di IFERA (International Family Enterprise Research Academy), che è stato condotto nel 2002 contattando decine di esperti nel campo delle imprese familiari in tutto il mondo, i quali hanno fornito dati e statistiche circa la diffusione di tali aziende. I risultati della ricerca dimostrano la prevalenza delle imprese familiari sia in termini di contributo al PIL che in termini di contributo all'occupazione.

Per ciò che concerne la diffusione del fenomeno, il rapporto IFERA (2003) mostra come la maggioranza delle imprese nel mondo sia di matrice familiare. In particolare, in Europa la percentuale di imprese familiari è elevata nei paesi scandinavi (circa 80%), mentre è inferiore in Francia (60%).