



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
“FEDERICO II”

FACOLTA' DI ECONOMIA  
*Dottorato in Management (XXIX Ciclo)*

***L'innovazione nel family business***

Coordinatore del dottorato:

*Chiar.ma Prof.ssa Mele Cristina*

Candidata:

*Di Pietro Fabiana*

Correlatore:

*Chiar.mo Prof. Calza Francesco*

ANNO ACCADEMICO 2016 / 2017



# Indice

Introduzione .....	6
1. <i>Family Business</i> : Aspetti teorici introduttivi .....	11
1.1. Elementi definatori del <i>Family Business</i> .....	11
1.2. Peculiarità strategiche, punti di forza ed elementi di debolezza.....	15
1.3. Il territorio e le reti sociali .....	19
1.5. La corporate governance nel <i>Family business</i> .....	22
2. <i>Innovation Management</i> nel <i>Family Business</i> .....	27
2.1. Elementi definatori dell' <i>innovation</i> .....	27
2.2. Elementi determinanti l' <i>innovation</i> .....	31
2.3. L'innovazione nel <i>family business</i> .....	34
2.4. Necessità di un framework di riferimento: (A.T. Kearney).....	37
3. <i>Family Business</i> e i supporti governativi .....	45
3.1. I fondamenti definatori della Commissione Europea .....	45
3.2. La Commissione Europea e l' <i>innovation</i> .....	48
3.3. Politiche di supporto nazionali .....	53
3.4. La valutazione da parte della Commissione Europea delle misure adottate in Italia .....	57
4. Il <i>family business</i> e l' <i>innovation</i> in Italia.....	59
4.1. Il family business in Italia.....	60
4.2. L' <i>innovation</i> nell'industria italiana .....	67
4.3. Le startup innovative, le PMI innovative e le agevolazioni .....	73
4.4. Ricerca empirica e l'eterogeneità del family business: studio di casi .....	77

4.5	Discussioni e limiti .....	89
5.	Conclusioni .....	94
6.	Bibliografia .....	100



# Introduzione

Il family business caratterizza il capitalismo industriale a livello globale (La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer, 1999; Claessens, Djankov e Lang, 2000; Faccio e Lang, 2002). A prescindere dal livello di sviluppo dell'economia, in molti paesi le c.d. *family firm* costituiscono la componente principale del sistema industriale e rivestono un ruolo chiave nella crescita economica (Faccio e Lang, 2002).

La notevole rilevanza assunta dalle family firm nel contesto sociale ed economico negli anni ha innescato un vivace dibattito accademico relativo a varie tematiche, quali principalmente, le successioni generazionali, la corporate governance, la performance e le reti sociali.

I contributi accademici sull'innovazione e il family business, invece, risultano pochi, soprattutto in relazione al contesto italiano e da un punto di vista empirico.

L'innovazione, d'altro canto, risulta basilare e fondamentale in un' economia *ipercompetitiva*, caratterizzata da processi rapidi di creazione ed erosione di vantaggi competitivi<sup>1</sup>.

Inoltre, la ricerca e l'innovazione vengono considerate decisive per rilanciare la crescita e gli investimenti, soprattutto, in periodi di crisi economiche-finanziarie, come quelli attuali e in contesti in cui il tessuto imprenditoriale è in prevalenza costituito da imprese familiari, come il contesto italiano.

Il capitalismo familiare italiano risulta pari al 90%, se si considera l'impresa familiare allargata<sup>2</sup>.

Sulla base di tali considerazioni riguardanti sia la rilevanza economica sociale del family business e sia il ruolo che l'innovazione individua nella crescita e negli investimenti e sulla base del tema poco trattato dalla letteratura accademica, il presente lavoro si focalizza sullo studio delle imprese familiari e l'innovation.

Nello specifico, l'obiettivo della tesi è lo studio dell'innovazione nel family business nel contesto italiano al fine di indicarne delle possibili implicazioni manageriali e/o best practice, ambendo come soluzione al rilancio delle imprese familiari italiane e

---

<sup>1</sup> D' Aveni R. (1995), *Ipercompetizione*, Il Sole 24 Ore

<sup>2</sup> Rapporto Union Camere (2015), *Alimentare il digitale Il futuro del lavoro e della competitività dell'Italia*.

tentandone di rispondere attraverso l'indagine empirica. Pertanto, si è voluto approfondire la tematica da un punto di vista gestionale (*management*) piuttosto che di *governance*.

In particolare, la tesi si sviluppa partendo da aspetti teorici introduttivi riguardanti il family business, poi studia il ruolo dell'innovation nelle imprese familiari prima in termini gestionali (*management*) e poi riguardo le politiche governative di supporto e infine, si elabora un studio empirico sul rapporto tra il family business e l'innovazione nel contesto italiano, delineando un'analisi approfondita sul tema e cercando di delineare delle implicazioni manageriali.

In particolare, il primo capitolo analizza gli aspetti teorici introduttivi al family business, propedeutici al tema dell'innovation nelle imprese familiari.

Nello specifico si esamina la letteratura accademica relativa agli elementi definatori, nonché le strategie peculiari, i punti di forza e gli elementi di debolezza che caratterizzano tale categoria di impresa. Poi vengono menzionate le ricerche accademiche relative al fenomeno delle reti sociali, essendo tema ricorrente nel family business, quale caratteristica definitoria e peculiare della stessa che la differenzia dal *non-family*. Infine, si analizza la corporate governance specifica delle imprese familiari, non come tematica ampiamente dibattuta in letteratura quale elemento definitorio del family business ma, piuttosto, delineando i presupposti per implementare sistemi di innovation management efficaci ed efficienti.

Nel secondo capitolo si analizza il ruolo dell'innovazione e la gestione della stessa nel family business. Nello specifico si studiano i vari contributi accademici relativi agli elementi definatori dell'innovazione nonché alle varie tipologie di innovazione, poi si analizzano i fattori che influenzano l'innovazione, sia in termini positivi che negativi.

Successivamente si esamina la letteratura accademica in tema di innovazione nel family business, in particolare sull'interiorizzazione e/o esternalizzazione dell'innovazione e sulle peculiarità del family business nell'ambito dell'innovazione, quali ad esempio la successione della leadership e la formazione di personale qualificato. Si evidenzia poi la necessità di una gestione completa dell'intero

processo di *innovation management* che coinvolga anche aspetti culturali e fattori abilitanti nel family business.

Tale gestione integrata dell'innovazione può essere implementata attraverso un framework di riferimento definito da una società di consulenza A. T. Kearney ("*House of Innovation*"). Il framework si sviluppa, principalmente, attraverso la definizione strategica, culturale ed organizzativa dell'innovazione, nonché attraverso la gestione dell'intero ciclo di vita dell'innovazione e, infine, attraverso i fattori abilitanti e i risultati ottenuti. Il framework può essere, quindi, implementato anche nel family business, quale strumento di supporto all'intero processo di gestione dell'innovazione.

Dopo aver analizzato gli aspetti introduttivi teorici e il rapporto tra l'innovation e il family business, il terzo capitolo approfondisce il family business e i supporti governativi esistenti sia a livello comunitario europeo che nazionale in quanto, molte imprese familiari quotate in Italia sono startup innovative e/o PMI innovative e, in quanto tali usufruiscono di supporti governativi consistenti, rappresentando una quota di innovazione alta a livello nazionale, in termini di spesa in R&S.

Pertanto si approfondiscono i fondamenti definatori della Commissione Europea in tema di family business e si analizzano le politiche della stessa in tema di family business e in tema di innovazione. Poi si delineano i principali supporti governativi italiani per le PMI e per le start-up innovative, includendo quindi anche una parte delle family business e, infine espone la valutazione da parte della Commissione Europea in relazione alle politiche governative nel tessuto industriale.

L'ultimo capitolo analizza il contesto italiano relativo alle imprese familiari con focus sull'innovazione. Nello specifico, dopo un'analisi approfondita sul family business e l'innovazione in Italia e le politiche di supporto alla stessa, cerca di indagare le relazioni e le caratteristiche delle imprese quotate familiari italiane e l'innovazione, attraverso una ricerca empirica. L'obiettivo finale, come si è detto, è l'eventuale indicazione di implicazioni manageriali e/o best practice ambendo ad un possibile rilancio del tessuto imprenditoriale familiare italiano.

Si è scelta l'impresa quotata per la sua rilevanza socio-economica e per la maggiore reperibilità dei dati relativi all'innovazione.



L'analisi è stata compiuta su un campione di 91 aziende quotate familiari, in cui è stato possibile raccogliere dati relativi alla compagine societaria familiare, alle spese di ricerca e sviluppo e/o agli investimenti di R&S, al fatturato e al numero di dipendenti, nonché al settore di riferimento e alla locazione geografica negli anni 2011-2015.

Le *family firm* del campione sono state estrapolate da un elenco stilato dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (Aidaf) in relazione alla quotazione in Borsa e in relazione alla reperibilità dei dati. In particolare, il campione risulta costituito sia da aziende del settore industriale che aziende del settore dei servizi. Elemento che accomuna le *family firm* indagate è la quotazione in Borsa.

Volendo in un primo momento testare tutti possibili rapporti di causa-effetto tra le dimensioni su menzionate (compagine societaria familiare, spese di ricerca e sviluppo e/o agli investimenti di R&S, fatturato e numero di dipendenti, il settore di riferimento) non sono emersi conclusioni statisticamente significative.

Si è passati poi ad effettuare casi di studio sui settori principali dell'industriale e dei servizi, volendo studiare anche la dinamicità e la singolarità dell'innovation management nel family business. In particolare si sono svolte analisi in relazione:

- alle imprese che innovano maggiormente o meno nei settori principali e, in particolare, nelle sottocategorie dei settori;
- alla distribuzione delle voci di bilancio collegabili all'innovazione (spese di R&S e investimenti materiali/immateriali legati all'innovation);
- alla dimensioni (numero di dipendenti) del family business quotato e le spese/investimenti innovativi;
- al fatturato del campione e le spese/investimenti innovativi;
- alla concentrazione territoriale.

Dalle analisi svolte è emersa la peculiarità e l'eterogeneità del family business quotato italiano (relativamente al campione selezionato con i relativi limiti).

Le family business maggiormente innovative risultano essere o quelle che adottano un sistema metodologico di *innovation management* simile al framework proposto da A.T. Kearney o le start up innovative.

Queste affermazioni trovano conferma nella letteratura studiata e individuano delle utili indicazioni manageriali in tema di gestione dell'innovazione nelle family business. Sembrerebbe che un buon sistema di *innovation management* e la costituzione di start up porterebbe ad una maggiore innovazione, indicando così delle eventuali soluzioni di rilancio (da un punto di vista di *innovation management*) del tessuto imprenditoriale italiano caratterizzato per lo più dalla prevalenza di *family business*.

# **1. *Family Business*: Aspetti teorici introduttivi**

In questo capitolo si analizzano gli aspetti teorici introduttivi al *family business*, propedeutici al tema dell'*innovation* nelle imprese familiari.

Nello specifico si esamina la letteratura accademica relativa agli elementi definatori, nonché le strategie peculiari, i punti di forza e gli elementi di debolezza che caratterizzano tale categoria di impresa.

Al terzo paragrafo vengono menzionate le ricerche accademiche relative al fenomeno delle reti sociali, quest'ultimo risulta un tema ricorrente nel *family business*, quale caratteristica definitoria e peculiare della stessa che la differenzia dal *non-family*, risultando fondamentale, soprattutto, per comprendere le dinamiche relazionali.

Infine si analizza la corporate governance specifica delle imprese familiari, non come tematica ampiamente dibattuta in letteratura quale elemento definitorio del family business ma, piuttosto, delineando i presupposti per implementare sistemi di *innovation management* efficaci ed efficienti e delineando, quindi, implicazioni manageriali per competere negli attuali contesti competitivi.

## **1.1. Elementi definatori del *Family Business***

Da uno studio approfondito della letteratura in tema di family business, è possibile individuare quattro macro-aree che definiscono l'impresa familiare<sup>3</sup>:

- la proprietà e il controllo (Astrachan, Shanker et al., 1996 e 2002; Barnes e Herson, 1976);
- il coinvolgimento dei componenti familiari nel management (Chrisman, Chua e Sharma, 1999);
- il numero dei componenti familiari coinvolti nella gestione (Davis e Tagiuri, 1985);
- le generazioni che si succedono nel tempo (Donnelley e Ward, 1964).

---

<sup>3</sup> Miglietta N. (2009), *Family Business*, cit., p.42.

Di seguito si elencheranno gli studi su ogni macro-area definitoria del *family business*.

Nella prima macro-area gli studiosi collegano l'azienda familiare alla proprietà e al controllo. Il family business viene, quindi, identificato in relazione alla quota societaria di controllo che i componenti familiari detengono all'interno della società. Pertanto, gli aspetti gestionali e processuali interni, nonché le problematiche relative al passaggio generazionale non vengono menzionati.

La seconda macro-area definitoria colma l'aspetto gestionale, in quanto definisce il family business in base al coinvolgimento della famiglia nel management e in base ai componenti familiari che ricoprono il ruolo di manager dell'azienda.

La terza macro-area approfondisce la questione gestionale e organizzativa, identificando il family business in relazione ai componenti familiari che intervengono nella pianificazione strategica e nell'organizzazione aziendale e che, quindi, sono coinvolti nel consiglio di amministrazione, quale organo fondamentale in termini gestionali ed organizzativi.

Nella quarta categoria gli accademici studiano le generazioni che si succedono nella gestione dell'impresa e le modalità di gestione di tale processo.

Dalla combinazione delle quattro macro-aree, i ricercatori del family business hanno delineato innumerevoli definizioni e casistiche, sottolineando l'eterogeneità d'identificazione della stessa.

Chrisman *et al.* (1999)<sup>4</sup> individuano due approcci differenti: una teorica e l'altra operativa. Quella teorica giustifica il family business in relazione a fondamenti concettuali, mentre, quella operativa cerca caratteristiche misurabili e quantificabili (*family drivers*). In particolare, gli autori si soffermano sull'aspetto teorico e sostanziale che distingue il family business dal non-family business, definendola in questi termini:

*“L'azienda familiare è un'impresa governata e/o gestita con l'intenzione di modificare e perseguire la vision di una coalizione dominante controllata dai componente di una stessa famiglia, al fine che tale vision sia sostenibile nelle generazioni future”.*

---

<sup>4</sup> Chrisman J.J., Chua J. H., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), pp. 19-39.

Astrachan e Shanker (1996)<sup>5</sup> si soffermano sulla percentuale di partecipazioni possedute, sul grado di rappresentanza familiare nel management, sull'influenza decisionale e sul coinvolgimento generazionale. In particolare, relativamente al passaggio relazionale individuano tre tipologie di family business:

1. Stretta: coinvolgimento generazionale sia nella proprietà che nell'effettiva gestione;
2. Intermedia: il fondatore o discendente ha la maggioranza dei voti e gestisce l'azienda;
3. Larga: il coinvolgimento della famiglia non è stringente ma si identifica un forte controllo sulle decisioni strategiche.

L'elemento distintivo di tale classificazione è il coinvolgimento generazionale e sulla base di questo, gli studiosi hanno definito una scala formata da tre gradi di coinvolgimento della famiglia nell'impresa:

- "Power": coinvolgimento familiare nella governance e nella proprietà;
- "Experience": coinvolgimento generazionale e volontà di continuità;
- "Culture": intensità dei valori familiari presenti nell'azienda.

Corbetta (1995)<sup>6</sup>, invece, studia le aziende familiari in relazione al modello di proprietà, alle dimensioni aziendali, alla presenza dei familiari nel consiglio di amministrazione e negli organi di direzione e controllo.

Il family business si caratterizza, così, in relazione al modello di proprietà, definendosi:

- *Proprietà assoluta*: possesso del capitale da un solo soggetto;
- *Proprietà chiusa stretta*: possesso del capitale da pochi membri familiari;
- *Proprietà chiusa allargata*: possesso del capitale da un numero più ampio di componenti familiari;
- *Proprietà aperta*: il capitale è detenuto da soci familiari e non familiari.

In termini dimensionali (numero di dipendenti, ricavi di vendita/fatturato e/o valore aggiunto) l'impresa viene definita piccola, media e grande.

---

<sup>5</sup> Astrachan J.H., Shanker M.C. (1996), *Myth and Realities: Family businesses' Contribution to the US Economy\_A Framework for Assessing Family Business Statics*, Family business review, vol. 9, n. 2.

<sup>6</sup> Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea.

Mentre in relazione alla presenza dei familiari nel consiglio di amministrazione e negli organi di direzione e controllo, il *family business* si può caratterizzare da:

- consiglio di amministrazione e organi di direzione e controllo composto solo da membri familiari;
- consiglio di amministrazione e organi di direzione e controllo composto da maggioranza familiare;
- consiglio di amministrazione e organi di direzione e controllo composto da maggioranza non familiare.

Riassumendo le tre variabili sopra definite, gli studiosi hanno poi individuato 4 categorie di family business:

1. *Impresa familiare domestica* a proprietà assoluta o stretta, con consigli di amministrazione e controllo composti da familiari e dimensioni piccole;
2. *Impresa familiare aperta* a proprietà mista (familiare e non), con consigli di amministrazione e controllo composti misti e dimensioni medio-grandi;
3. *Impresa familiare allargata* a proprietà ampia, con consigli di amministrazione e controllo familiari o misti e dimensioni medio grandi;
4. *Impresa familiare tradizionale* a proprietà assoluta o stretta, con consigli di amministrazione e controllo composti misti e dimensioni medio-grandi;

Il fenomeno del family business, come si è appena illustrato, è stato studiato in relazione alla quattro macro aree e combinazione delle stesse e non mancano, inoltre, definizioni uniche.

Di seguito vengono elencate le principali definizioni di impresa familiare:

- “Un business in cui si identificano due generazioni della stessa famiglia e interscambio di influenza tra politiche di impresa, interessi e obiettivi familiari” (*Donnelley e Ward, 1964*);
- “Aspetti strategico/gestionali influenzati dai componenti familiari, in relazione alla proprietà e al management” (*Davis, 1983*);
- “Gestione di una o più famiglie che influenzano la gestione attraverso legami familiari, ruoli manageriali e diritti di proprietà” (*Pratt e Davis, 1986*);

- “Controllo legale sulla proprietà” (*Lansberg, 1988*);
- “Decisione operative e successorie influenzate dai componenti familiari presenti nel management e nel consiglio di amministrazione” (*Handler, 1989*);
- “Influenza familiare nella governance organizzativa sufficiente ad influenzare le decisioni aziendali” (*Dreux, 1990*);
- “Controllo del 50% dei voti da parte di una famiglia e/o famiglia controllata” (*Leach, 1990*);
- “Proprietà e processo decisionale definiti da soggetti legati da rapporti affettivi e di parentela” (*Carsrud, 1994*);

I contributi sugli elementi definatori della letteratura accademica relativi al family business, come si è appena illustrato, risultano vari e contraddittori.

In relazione al tema della tesi dell'innovation nel family business, si è preferita una definizione ampia della Commissione Europea, come si dirà nel prossimo capitolo, evidenziando la rilevanza socio-economica del fenomeno.

## **1.2. Peculiarità strategiche, punti di forza ed elementi di debolezza**

Il family business si distingue dal non family, non solo riguardo gli aspetti definatori, ma anche in relazione alle peculiarità strategiche, individuando dei propri punti di forza ed elementi di debolezza.

La letteratura sottolinea come lo scopo di lucro coniugato con i valori familiari definisca l'esistenza di peculiarità nel *family business*.

Rispetto alle imprese non familiari, le family firm hanno caratteristiche distintive nel perseguire strategie di business non convenzionali.

Grazie alla fiducia, alla dedizione e ad una visione di lungo periodo, le imprese familiari conseguono vantaggi competitivi rispetto ai non-family.

In particolare le strategie di business non convenzionali riconducibili alle imprese familiari possono essere implementate attraverso la compatezza strategica, la

diversificazione, l' integrazione verticale, la flessibilità e la visione di lungo periodo, la fiducia e la governance<sup>7</sup>.

L'insieme delle suddette caratteristiche e strategie di business non convenzionali possono essere realizzate dalle family firm in relazione all'esistenza di alcuni fattori caratterizzanti. Questi sono interdipendenti e difficilmente scindibili e possono essere riassunti nell'impegno, nella continuità della conoscenza, nonché, nell'orgoglio e nella reputazione<sup>8</sup>.

Di seguito si menzionano i principali contributi accademici relative alle caratteristiche delle strategie non convenzionali (la compatezza strategica, la diversificazione, l' integrazione verticale, la flessibilità e la visione di lungo periodo, la fiducia e la governance).

Per quanto riguarda la compatezza strategica alcuni studiosi hanno mostrato che le family business presentano una stabilità maggiore nei propri investimenti strategici rispetto ad altre imprese quotate (Kets de Vries, 1993; Tagiuri e Davis, 1996; James, 1999; Laverty, 1996; Zahra, 2003; Miller e Le Breton-Miller, 2005).

Altri studi hanno evidenziato come le stesse, che perseguono strategie interne di diversificazione delle aree di business, mostrano performance migliori (Rumelt, 1974; Varadarajan e Ramanujam, 1987; Montgomery, 1985; Montgomery e Wernerfelt, 1988). Questo è riconducibile alla non separazione tra proprietà e controllo che allinea gli interessi tra management e azionisti e riduce il rischio dei conflitti di agenzia (Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983).

La diversificazione riduce il rischio sopportato dalla famiglia, permettendo di raccogliere risorse senza mettere in discussione l'impegno del *family* nei confronti dell'impresa.

In relazione all'integrazione verticale, l'evidenza empirica mostra come le *family firm* riescano a generare un meccanismo virtuoso attraverso una cultura d'impresa unitaria e compatta, raggiungendo in modo efficiente l'obiettivo dell' integrazione (Cadot, 2013).

---

<sup>7</sup> Zocchi W. (2012), *Profili economici-aziendali del Family Business*, G. Giappichelli Editore.

<sup>8</sup> Baschieri G. (2014), "L'impresa familiare, Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance", Franco Angeli.



Altre caratteristiche principali delle strategie non convenzionali del family business sono riconducibili alla flessibilità e alla visione di lungo periodo.

Le family firm sono orientate al raggiungimento di obiettivi di lungo periodo (Anderson e Reeb, 2003; Villalonga e Amit, 2006; Habbershon e Williams, 1999; Habbershon, Williams e MacMillan, 2003; Kang, 1999; Leech e Leahy, 1991; McConaughy *et al.*, 1998). Le famiglie hanno un orizzonte temporale superiore a quello di altri investitori, che le incentiva ad investire in progetti a lungo termine (Kets de Vries, 1993; Tagiuri e Davis, 1996; James, 1999; Laverty, 1996; Zahra, 2003; Miller e Le Breton-Miller, 2005).

Inoltre la capacità di rispondere velocemente a variazioni della situazione economica senza espletare gli adempimenti formali e burocratici all'interno della organizzazione aziendale è prerogativa del *family business*.

Grazie all'orizzonte di lungo termine dei propri investimenti le imprese familiari risultano perseguire strategie di business più innovative (Sirmon e Hitt, 2003) destinando budget elevati in ricerca e sviluppo (Miller e Le Breton-Miller, 2005).

La fiducia è un altro elemento distintivo delle imprese familiari. Per definizione, il family business implica l'esistenza di legami basati sulla fiducia che, possono diventare un vantaggio strategico (Steier, 2001b).

La fiducia rende infatti possibile implementare una strategia di lungo termine (tra gli altri, Bradach e Eccles, 1989). Senza la fiducia, le imprese familiari non rischierebbero di perdere il profitto di breve a favore di quello di lungo periodo (Zahra, 2003).

Infine, un buon sistema di governance definisce i ruoli, le responsabilità e le relazioni tra la proprietà, il management e in generale gli stakeholder dell'impresa. Come sarà approfondito nel prossimo paragrafo, un sistema di governance efficiente ed efficace può garantire una maggiore robustezza organizzativa che può riflettersi anche in termini di *innovation management*<sup>9</sup>.

Una relazione onesta tra proprietà e management crea fiducia nell'impresa e tra gli stakeholder e consente di attuare strategie di business non convenzionali.

---

<sup>9</sup> Robert D. Hisrich e C. Kearney (2014), *Managing innovation and entrepreneurship*, Sage.

Come definito precedentemente tali strategie possono essere implementate se si concretizza un impegno costante, nonché dedizione totale da parte del family, identificandosi con l'impresa stessa.

Le family business sono disposte a lavorare più intensamente, investendo i profitti nel lungo periodo. Altra caratteristica peculiare nell'implementazione delle strategie non convenzionali è tramandare alle generazioni future la conoscenza, l'esperienza e le capacità imprenditoriali accumulate nel tempo. Infine la reputazione e l'orgoglio sono basilari per il raggiungimento di obiettivi di lungo periodo definiti strategicamente. Alcuni studiosi hanno affermato come la performance aziendale nel family business viene vista come una estensione del proprio benessere (Davis, Schoorman e Donaldson, 1997).

In sintesi, la letteratura accademica è concorde nel riconoscere che gli elementi peculiari delle family firm consentono di ottenere vantaggi da strategie di business non convenzionali.

Studiando, invece, gli elementi di debolezza che caratterizza il family business è emerso come il controllo societario da parte di una famiglia definisca una struttura proprietaria meno efficiente. In particolare, attraverso il possesso della maggioranza dei voti le famiglie effettuano comportamenti opportunistici che vanno a proprio personale vantaggio a discapito della performance aziendale, degli investimenti di lungo periodo, compresi quelli in R&D (Fama e Jensen, 1983) e della capacità di produrre innovazione tecnologica.

Un altro fattore in grado di penalizzare la performance e l'innovazione delle family firm è legato al fatto che la gestione del business (e.g. il ruolo di amministratore delegato, presidente, consigliere ecc.) è affidata ai soli componenti delle famiglie proprietarie (Ward, 1991; Yen, 1994; Dunn, 1995; Larsson e Melin, 1997; Sirmon e Hitt, 2003; Lee, 2006).

Inoltre, l'assunzione di posizioni gestionali da parte di membri familiari non competenti viene percepita non meritocratica da parte degli amministratori esterni (Schulze *et al.*, 2001). Tale discrepanza meritocratica può riflettersi negativamente in termini gestionali ed innovativi.

Concludendo, le strategie non convenzionali caratterizzate da compatezza strategica, diversificazione, integrazione verticale, flessibilità, visione di lungo periodo, fiducia e buona governance hanno ripercussioni positive sia in termini di performance che in termini di gestione innovativa, mentre i punti di debolezza relativi particolarmente al massimizzare l'utilità personale delle famiglie possano condurre a metodi di gestione del business non efficienti e ad una riduzione della performance, nonché a strategie non innovative.

### **1.3. Il territorio e le reti sociali**

Altro tema ampiamente discusso in letteratura è il territorio e le reti sociali nel family business.

Il territorio rappresenta un fattore rilevante per le family business. In particolare la letteratura ha rilevato come le imprese familiari siano maggiormente legate alle comunità locali e sono maggiormente inserite nel tessuto economico e sociale rispetto alle non family firm (Astrachan, 1988; Déniz e Cabrera Suárez, 2005; Fuller e Tian, 2006; Miller e Le Breton-Miller, 2003).

Altri studi hanno mostrato come l'interscambio delle informazioni con la comunità locale variano al variare della tipologia di impresa familiare (Salvato e Moores, 2010; Sharma, 2004).

Le imprese fondate dalla famiglia (i.e. *founding family firm*) hanno legami più stringenti con le comunità locali rispetto a imprese successivamente acquisite da una famiglia (i.e. *non founding family firm*).

Il legame simbiotico tra impresa familiare e territorio deriva da una serie di elementi eterogenei. Una delle motivazioni che spingono le family business a radicarsi nel territorio è la fonte di risorse non sostituibili – forza lavoro, clienti, fornitori e finanziatori, definite in quel territorio specifico.

Le *founding family firm* (le imprese fondate dalla famiglia) si identificano con il business e il territorio in cui operano (Hollander e Elman, 1988; Kelly, Athanassiou e Crittenden, 2000).

Le family business diventano il punto di riferimento economico dell'area in cui sono localizzate, arricchendo e prosperando il territorio circostante<sup>10</sup>.

I proprietari delle founding family firm vedono il loro status sociale inescindibilmente legato a quello della loro impresa e sono interessati a mantenere attrattivo il proprio business, soprattutto per la comunità locale (Dyer e Whetten, 2006; Miller e Le Breton-Miller, 2006; Tagiuri e Davis, 1996).

L'attaccamento personale, l'impegno e l'identificazione dell'imprenditore con l'azienda e la generale avversione al rischio (Gomez-Mejia, Makri e Larrazza-Kintana, 2010; Mishra e McConaughy, 1999; Schulze, Lubatkin e Dino, 2003; Zahra, 2005) fanno sì che le imprese familiari tendano a rifiutare la presenza di investitori esterni e incentivano l'attaccamento delle family firm al territorio in cui operano.

L'elevato senso di identificazione induce a compiere azioni che si traducono in una migliore performance ed strategie con orizzonti temporali medio-lunghi, quindi con maggiori investimenti in R&S (Berrone *et al.*, 2010; Cennamo *et al.*, 2012).

Altro tema di discussione è stato il legame peculiare con il contesto locale (Déniz e Cabrera Suárez, 2005; Zahra, Hayton, e Salvato, 2004; Block, 2010). Si identifica una correlazione tra fondatore dell'impresa/azienda/comunità (Cooke, 2001).

Alcuni studi hanno mostrato come i membri delle famiglie siedono nei consigli di amministrazione di ospedali, scuole e associazioni benefiche contribuendo al benessere della comunità (Gnan e Montemerlo, 2002; Graafland, 2002).

Si può sostenere che le interazioni locali dal punto di vista economico, politico e sociale agiscono sulle famiglie come un meccanismo virtuoso di incentivi tra la family e la comunità.

La rete sociale, inoltre può portare ad una più facile reperibilità di credito bancario. Infatti, grazie al legame tra territorio e comunità, le family firm generano a livello locale una serie di informazioni c.d. "soft" (Petersen e Rajan, 1994).

Il termine accademico "soft information" indica quell'insieme di fatti, dati e informazioni che non hanno supporti cartacei formali e che non possono essere verificate (Stein, 2002).

---

<sup>10</sup> Brunelli P. (2014), *Brunello Cucinelli Spa*, Edi&Sons Edizioni.

In sostanza la rete sociale definisce dei vantaggi per l'impresa familiare:

- la valorizzazione del marchio;
- il più facile accesso al credito;
- la fidelizzazione della clientela locale che spesso coincide anche con il personale della family business;
- il miglioramento delle performance e conseguenti maggiori investimenti in R&S.

Tale responsabilità nei confronti della comunità locale comporta, d'altro canto, la necessità di realizzare strategie di Corporate Social Responsibility attraverso con cui si gestiscono eventuali problemi legati al loro impatto sociale nelle comunità locali in cui operano.

La comunità, a sua volta, trae vantaggio dalla presenza della family firm per la creazione di posti di lavoro, per l'arricchimento dell'indotto del business e per la definizione di un sistema di welfare realizzato tramite strategie di Corporate Social Responsibility.

Il territorio, quindi, rappresenta un elemento importante durante il ciclo di vita dell'impresa familiare, caratterizzato principalmente da:

- sede della direzione e localizzazione dello stabilimento;
- valori e principi etici e morali trasferiti nelle politiche aziendali;
- aspetti fisico-naturali;
- forme politiche e legislative;
- sviluppi tecnologici trasferiti.

In tale ultima accezione, l'innovazione può essere coordinata sia internamente che esternamente all'impresa *family*. In entrambi i casi il rapporto innovazione-territorio è un fattore importante per la crescita e lo sviluppo dell'impresa<sup>11</sup>.

Il territorio può rappresentare la base della gestione dell'innovazione, se gestita internamente; oppure può essere analizzato approfonditamente da consulenti esterni se gestita in outsourcing<sup>12</sup>.

Il legame tra territorio e impresa familiare può divenire, d'altro canto, uno svantaggio nel momento in cui diventa un limite e blocca la crescita, l'allargamento dei mercati e/o lo sviluppo di nuove conoscenze/competenze.

---

<sup>11</sup> ISTAT (2016), *L'Innovazione nelle imprese*, report.

<sup>12</sup> P. Re (2014), *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*, G. Giappichelli, Torino.

Alcune ricerche che si sono focalizzate, in particolare, sulle imprese familiari italiane hanno individuando un rapporto significativo tra innovazione-territorio che si traduce poi in maggiore performance e maggiori investimenti in R&S<sup>13</sup>.

Riassumendo, si può sostenere che ci sia un circolo virtuoso/vizioso tra imprese familiari, reti sociali e territorio, così come è stato ampiamente dimostrato nella letteratura accademica.

### **1.5. La corporate governance nel *Family business***

La corporate governance è definita come «il sistema di leggi e meccanismi attraverso cui le imprese sono gestite e controllate, con lo scopo di monitorare i comportamenti del management e degli amministratori limitando il rischio di conflitti di agenzia» (Sifuna, 2012).

La corporate governance riguarda essenzialmente i rapporti tra il management, la proprietà familiare, il consiglio di amministrazione, gli azionisti di maggioranza, quelli di minoranza e gli altri stakeholder.

Una buona corporate governance contribuisce a creare uno sviluppo economico sostenibile migliorando la performance delle imprese e aumentando la loro capacità di innovare<sup>14</sup>.

La governance si sostanzia sulle decisioni che definiscono la direzione strategica di un'impresa, tra cui gli investimenti in R&D; sull'insieme delle azioni necessarie a supervisionare la performance del management da parte della proprietà e sui rapporti con i vari stakeholders.

Una buona struttura di governance prevede una chiara definizione dei ruoli, dei diritti, dei doveri e delle aspettative di ogni attore che contribuisce alla gestione aziendale.

In relazione alle caratteristiche delle family firm, i principali obiettivi di un buon sistema di governance sono<sup>15</sup>:

---

<sup>13</sup> P. Cooke (2013), *Global innovation networks, territory and services innovation*, Service Industries and Regions, Springer.

<sup>14</sup> Cafaggi F. (2006), *Corporate governance, networks e innovazione*, CEDAM.

- la comunicazione dei valori, della mission dell'impresa e della visione di lungo termine a tutti i familiari;
- la comunicazione delle regole e delle decisioni che possono influenzare il lavoro dei componenti della famiglia, la distribuzione dei dividendi e altri benefici;
- la periodica comunicazione ai familiari sugli obiettivi raggiunti, sulla strategia aziendale;
- la definizione di canali di comunicazione formale per la condivisione idee, obiettivi e problemi;
- la definizione di un sistema di condivisione in relazione alle decisioni necessarie.

I principali elementi costitutivi di un sistema di governance nel family business sono:

1. una “costituzione della famiglia”, che deve esprimere chiaramente la visione, i valori della famiglia e le norme che regolano i rapporti tra i familiari e impresa,
2. istituzioni ad hoc della famiglia-impresa, che possono avere forme e scopi differenti, ad esempio comitati, assemblee ecc.

La costituzione della famiglia si sostanzia in una dichiarazione dei principi e dei valori chiave (mission e vision) del business e definisce i ruoli, la composizione e i poteri degli organi chiave di governance dell'impresa, quali, in particolare il management e il consiglio di amministrazione) (Aronoff, Astrachan e Ward, 1998; Neubauer e Lank, 1998; Montemerlo e Ward, 2005).

In alcune family firm non risulta una costituzione formale, ma un insieme informale di regole e consuetudini che definisce i diritti, gli obblighi e le aspettative sui familiari e gli organi di governo dell'impresa.

In relazione alla performance e agli investimenti in R&D, alcuni studiosi hanno affermato che la definizione di costituzione e/o procedura formale che non discriminano membri interni ed esterni alla famiglia aiuta a creare un clima motivante e meritocratico all'interno dell'attività, ad evidente beneficio per la performance e gli investimenti (Dyer, 1996).

---

<sup>15</sup> Di Toma P. e Montanari S. (2013), *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, FrancoAngeli.

Nella governance di un'impresa familiare risultano fondamentali le dinamiche degli organi di governo, quali, la proprietà familiare e il consiglio di amministrazione.

Per quanto riguarda, la proprietà familiare risulta uno degli elementi definatori delle imprese familiari rispetto alle *non-family*.

In particolare, andando ad analizzare il coinvolgimento nella gestione aziendale da parte del numero dei soci e di nuclei familiari, si possono distinguere varie proprietà familiari<sup>16</sup>, come accennato al primo paragrafo:

- aziende con proprietà familiare “chiusa e concentrata”, in cui la proprietà è relativa ad un numero ristretto di soci familiari;
- aziende con proprietà familiare “chiusa e allargata”, in cui la proprietà è detenuta da un numero più ampio di membri della famiglia;
- aziende con proprietà familiare “aperta”, in cui la proprietà varia ed è detenuta sia da soci esterni che soci familiari;
- aziende con proprietà familiare “assoluta”, nelle quali la proprietà è al 100% detenuta da una sola persona.
- aziende con proprietà “stretta”, in cui i soci familiari presenti in numero limitato ricoprono più ruoli in azienda.

Il contesto italiano è caratterizzato da un'elevata concentrazione proprietaria anche nelle imprese quotate. Ciò comporta un forte coinvolgimento della famiglia nella gestione aziendale, ricoprendo talvolta più ruoli, determinando diversi contributi in termini di capitale di rischio, imprenditorialità, conoscenze tecniche e competenze manageriali.

La maggior parte delle family business italiane hanno assetti proprietari chiusi e concentrati, mentre le family business quotate, che sono analizzate nel presente lavoro, adottano per lo più lo schema di gruppo piramidale al vertice del quale si trova la famiglia proprietaria. Ricorrente nelle family business italiane è l'overlap tra azienda e famiglia che si sostanzia in due modalità: attraverso il trasferimento di

---

<sup>16</sup> Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea Milano, p. 77.



ricchezza familiare e mediante l'impegno totalizzante del lavoro quotidiano dei familiari nell'organizzazione<sup>17</sup>.

Un ulteriore organo di governo fondamentale nelle family business è il consiglio di amministrazione.

Un efficiente e efficace consiglio di amministrazione delinea la strategia globale d'impresa, implementa il controllo della gestione e verifica periodicamente un'adeguata struttura di corporate governance (i.e. adeguato sistema di protezione degli azionisti di minoranza) (Corbetta e Tomaselli, 1996; Hillman e Dalziel, 2003; Corbetta e Salvato, 2004).

Oltre alla definizione strategica e al controllo e verifica sulla sua implementazione, il consiglio di amministrazione deve, tra l'altro:

- garantire la disponibilità delle risorse finanziarie necessarie;
- assicurare adeguati sistemi di controllo dei rischi e della gestione di impresa;
- assicurare la successione del management;
- rendicontare periodicamente i risultati della sua attività ai soci e agli organi gestionali (Neubauer e Lank, 1998; Hillman e Dalziel, 2003).

In tema di corporate governance nel family business, alcuni studiosi hanno sottolineato l'importanza di definizione di un comitato esecutivo (advisory board) al fine di ottemperare a carenze di professionalità nel consiglio di amministrazione composto prevalentemente da familiari (Tillman, 1988; Ward e Handy, 1988; Jonovic, 1989; Blumentritt, 2006).

Il comitato consultivo risulta necessario in quanto un consiglio formato da soli membri della famiglia può essere privo di conoscenze in alcune aree strategiche quali marketing, mercati internazionali e finanza. Tale organo consultivo non riduce il controllo decisionale familiare e si sostanzia in un giusto compromesso tra un board familiare ed un board indipendente.

I membri dell'advisory board hanno per lo più esperienze e conoscenze nel settore in cui opera la family firm e sono dotati di credibilità e competenze specifiche (Morkel e Posner, 2002).

---

<sup>17</sup> Cristano E., Sicoli G. (2012), *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari: Un approccio economico-aziendale*, Franco Angeli.

Risultano essenziali quando l'impresa si concentra su nuove aree di business o nuovi mercati. Inoltre, i contatti personali o professionali dell' advisory board possono definire opportunità di finanziamento e di investimento più vantaggiose (Neubauer e Lank, 1998). Il comitato consultivo è formato prevalentemente da esperti consulenti che forniscono pareri non vincolanti e non influenzano la strategia di business (Tillman, 1988).

Diventa fondamentale, così, costituire un board forte ed indipendente (Ward, 1988b) e definire un sistema di controllo interno e di governance formali quando la family firm raggiunge una complessità operativa e dimensionale (quali, ad esempio le imprese familiari quotate).

L'aumento della complessità organizzativa impone una definizione formalizzata delle responsabilità dei manager e una definizione delle deleghe per la gestione di attività specializzate, quali possono essere quelle relative alla R&D.

In tale contesto è opportuno che siano implementate adeguate procedure di governance. In Italia, le imprese quotate hanno degli obblighi di trasparenza in relazione alla corporate governance per la loro rilevanza socio-economica.

Concludendo, il tema della corporate governance risulta centrale nella definizione delle family business rispetto alle non family, così come analizzato nel primo paragrafo e sviluppato in quest'ultimo. Nel paragrafo si sono delineate le principali caratteristiche di governance nel family business che non risultano essere esaustive. Questo perché in relazione alla finalità della tesi e in tema di innovation management, si è voluto solo accennarne gli elementi definatori relativi agli organi di governo, sostenendo che una buona governance organizzativa nel family business è basilare per implementare sistemi di innovation management efficaci ed efficienti, individuando così delle utili implicazioni manageriali in tema di gestione dell'innovazione nel family business.

Come si approfondirà nel prossimo capitolo, un sistema di gestione dell'innovazione necessita di una strutturazione organizzativa ben definita all'interno della governance.

## ***2. Innovation Management nel Family Business***

In questo capitolo si analizza la gestione dell'innovazione nel family business. Nello specifico risulta, in primo luogo, basilare studiare i vari contributi accademici relativi agli elementi definatori dell'innovazione nonché alle varie tipologie di innovazione, poi si analizzano i fattori che influenzano l'innovazione, sia in termini positivi che negativi.

Successivamente si studia la letteratura accademica in tema di innovazione nel family business, in particolare sull'interiorizzazione e/o esternalizzazione dell'innovazione e sulle peculiarità del family business nell'ambito dell'innovazione, quali ad esempio la successione della leadership e la formazione di personale qualificato.

Si evidenzia poi come nel family business sia fondamentale definire una gestione completa dell'intero processo di *innovation management* che cerchi di coinvolgere anche aspetti culturali e fattori abilitanti.

Tale gestione integrata dell'innovazione può essere implementata attraverso un framework di riferimento definito da una società di consulenza A. T. Kearney ("*House of Innovation*"). Il framework si sviluppa, principalmente, attraverso la definizione strategica, culturale ed organizzativa dell'innovazione, nonché attraverso la gestione dell'intero ciclo di vita dell'innovazione e, infine, attraverso i fattori abilitanti e i risultati ottenuti.

La metodologia, quindi, risulta essere così un utile strumento di gestione dell'innovazione, individuando delle implicazioni manageriali interessanti nel family business, come si evidenzierà nel quarto capitolo con l'indagine empirica.

### ***2.1. Elementi definatori dell' innovation***

La definizione di innovazione è stato un tema molto dibattuto in letteratura accademica.

Di seguito si elencano le principali definizioni che sono state ampiamente discusse e studiate:

- Schumpeter (1934): “Imposizione di un cambiamento tecnico e organizzativo anche in relazione alla sua invenzione”<sup>18</sup>;
- Thompson (1965): “Generazione, accettazione ed implementazione di nuove idee, prodotti, servizi o processi”<sup>19</sup>;
- Damanpour (1991): “Generazione, sviluppo e realizzazione di nuove idee o comportamenti che identificano nuovi prodotti e servizi”<sup>20</sup>;
- Rogers (1998): “Applicazione di nuove idee ad un prodotto, servizio, processo o ad altre attività aziendali”<sup>21</sup>;
- Drucker (2002): “Specifica funzione dell’imprenditorialità, creando valore con nuove risorse o risorse già esistenti”<sup>22</sup>;
- Craig Dibrell e Davis (2008): “Piccole variazioni o importanti cambiamenti a prodotti, processi o servizi che generano migliori risultati aziendali”<sup>23</sup>

Con buona approssimazione, in termini definitivi, si può affermare che l’innovazione può riguardare un miglioramento o un cambiamento radicale di un prodotto, servizio e/o processo.

Oltre a tali definizioni teoriche, risulta interessante una definizione tecnica legata ai processi decisionali e amministrativi proposta dall’OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico).

Quest’ultima è un’organizzazione internazionale di studi economici per i paesi membri aventi in comune un sistema di governo di tipo democratico ed un’economia di mercato. L’organizzazione svolge prevalentemente un ruolo di assemblea consultiva che consente un confronto delle esperienze politiche, per la risoluzione dei

---

<sup>18</sup> J. Schumpeter (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Oxford University Press, New York.

<sup>19</sup> S. Thompson (2006), *Knowledge, innovation and firm performance in high and low technology regimes*, Journal of Business Venturing, 21 (5), pp. 687-703.

<sup>20</sup> F. Damanpour (1991), *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, Academy of Management Journal, 34 (3), pp. 555-590.

<sup>21</sup> M. Rogers (1998), *The definition and measurement of innovation*, Melbourne Institute of Applied Economics and Social Research, University of Melbourne, Working Paper

<sup>22</sup> P. F. Drucker (2002), *The discipline of innovation*, Harvard Business Review, 80 (8), pp. 95-103.

<sup>23</sup> C.C. Dibrell, P.S. Davis, J.B.L. Craig (2008), *Fueling innovation through information technology in SMES*, Journal of Small Business Management, 46 (2), pp. 203-218.

problemi comuni, l'identificazione di pratiche commerciali ed il coordinamento delle politiche locali ed internazionali dei paesi membri.

L' OCSE (2005) ha definito l'innovazione come *“la realizzazione di un prodotto, servizio, processo nuovo significativamente migliore, di una nuova modalità di marketing ovvero di una nuova modalità organizzativa, facendo riferimento sia al luogo di lavoro che alle relazioni esterne”*.

Tale definizione è ampiamente utilizzata per misurare ed interpretare le innovazioni dei paesi OCSE.

Dopo aver elencato le varie definizioni di innovazione è opportuno analizzare i contributi in tema di tipologia di innovazione per capire quali siano le determinati dell'innovazione stessa.

Di seguito si elencano i principali studi definatori della tipologia di innovazione:

- Schumpeter (1934) ha indentificato cinque categorie di innovazione: a) introduzione di un nuovo prodotto o miglioramento di un prodotto già esistente; b) introduzione di un nuovo processo o di un miglioramento di uno già esistente; c) nuovo mercato; d) nuove fonti di approvvigionamento (i.e materie prime e altri input); e) cambiamenti intra ed inter organizzativi;
- Drucker (1954) sostiene che l'innovazione è trasversale nell'azienda, quindi può riferirsi sia al design, al prodotto, al marketing che ai metodi e all'organizzazione del management<sup>24</sup>;
- Knight (1967) aggiunge l'innovazione basata sulle risorse umane e indica i programmi che sollecitano un decision making creativo<sup>25</sup>;
- Abernathy e Clarke (1985) studiano l'approccio all'innovazione, definendo quattro tipologie di innovazione: a) architetture, ovvero nuove tecnologie nei sistemi produttivi che creano nuovi mercati o miglioramenti di settori già esistenti; b) di nicchia, ovvero nuovi mercati con tecnologie già esistenti; c) regolare, ovvero cambiamenti di competenze nei settori produttivi che

---

<sup>24</sup> P. F. (1954), *The practice of Management*, Collins, New York.

<sup>25</sup> K.E. Knight (1967), *A descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*, in *Journal of Business*, 60 (4), pp. 478-496.

vengono applicati in mercati già esistenti; d) rivoluzionaria, cambiamento tecnologico nei settori di riferimento<sup>26</sup>;

- Damanpour (1991) ha individuato tre tipologie di innovazione in relazione agli studi effettuati in letteratura accademica: a) amministrativa e tecnica, la prima legata ai processi e la seconda alle miglorie tecnologiche; b) prodotto e processo, che identificano un output in relazione a determinati input; c) radicale e incrementale, in relazione al livello del cambiamento per l'implementazione dell'innovazione;
- Tidd *et al.* (2001) hanno individuato tre tipologie di innovazione basate sull'intensità di cambiamento derivante dall'innovazione: a) trasformazionale, applicando tecnologie e processi rivoluzionari; b) radicale, cambiando totalmente un processo, prodotto o altro; c) incrementale, conseguente a cambiamenti di situazioni già esistenti<sup>27</sup>;
- Chen e Sawhney (2010) hanno proposto una classificazione di dodici tipologie di innovazione (*innovation radar*): innovazione di prodotto, innovazione di piattaforma, innovazione di soluzioni, innovazione del brand, *value captur innovation*, innovazione di processo, innovazione organizzativa, innovazione dell'ecosistema, innovazione del canale, *supply chain innovation*<sup>28</sup>.

L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), così come visto precedentemente, oltre ad aver sintetizzato una definizione di innovazione ha definito quattro tipologie di innovazione:

- Innovazione di prodotto/servizio: consistente in un miglioramento del bene/servizio in termini di caratteristiche e/o funzionalità;
- Innovazione di processo: derivante da l'implementazione di nuove tecniche, attrezzature e/o tecnologie;

---

<sup>26</sup> W.J. Abernathy e K.B. Clarke (1985), *Innovation: mapping the winds of creative destruction*, Research Policy, 14 (1), pp. 3-22.

<sup>27</sup> J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt (2001), *Managing innovation: integrated technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons Ltd.

<sup>28</sup> J. Chen, M. Sawhney (2010), *Defining and measuring business innovation. The innovation Radar*, Kellogg school of management, pp. 5-15.

- Innovazione di marketing: conseguente al nuove modalità di politiche commerciali, quali un nuovo design del prodotto o packaging o un nuovo posizionamento del prodotto/servizio;
- Innovazione organizzativa: riguardante la realizzazione di nuove modalità organizzative nelle procedure aziendali.

Definita la letteratura in tema di innovazione e tipologia di innovazione, si prosegue per la finalità della tesi allo studio dei fattori che determinano l'innovazione.

## 2.2. Elementi determinanti l'*innovation*

In tema di *innovation*, gli ambienti accademici hanno analizzato l'argomento sotto diversi punti di vista.

Un tema fondamentale e ampiamente discusso risulta essere quello relativo alle determinanti dell'innovazione.

In particolare si cerca di rispondere alla domanda di quali siano i fattori e gli elementi che influenzano e determinano l'innovazione.

L'innovazione può essere influenzata da diversi fattori, alcuni influiscono positivamente altri negativamente.

Gli studi sono iniziati a partire dal 1928, quando Schumpeter pubblicò un importante contributo sull'instabilità del capitalismo, affermando che l'innovazione è la componente determinante del capitalismo<sup>29</sup>.

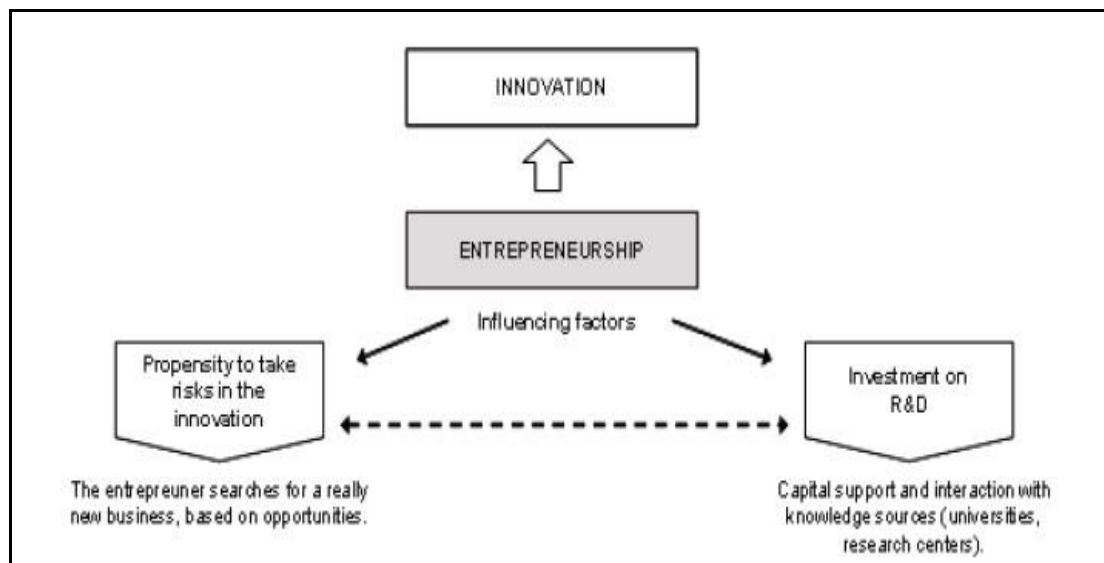
In particolare, l'economista studiò le imperfezioni del mercato dei capitali e affermò che le grandi imprese in possesso di un certo grado di monopolio avevano più probabilità di essere le artefici del progresso tecnologico.

Secondo lo stesso studioso, l'innovazione dipenderebbe dall'imprenditorialità che, a sua volta dipenderebbe dalla quota degli investimenti in R&D e dalla propensione al rischio (Figura 1).

---

<sup>29</sup> J. Schumpeter (1928), *The Instability of Capitalism*, The Economic Journal, pp. 361 - 386

**Figura 1. - Fattori che influenzano l'innovazione**



**Fonte: *Business cycles*, Schumpeter (1939)**

L'ipotesi schumpeteriana che associa l'innovazione alla grande impresa capitalista, è stata rivisitata molto spesso nell'ambito della letteratura.

In particolare, si è dibattuto molto sull'area funzionale R&S (ricerca e sviluppo) e sugli investimenti in R&S (ricerca e sviluppo). Secondo alcuni studiosi un'area funzionale R&S molto organizzata influisce positivamente sull'innovazione<sup>30</sup>. Altre ricerche affermano che esistono diverse variabili indipendenti che influiscono positivamente sull'innovazione, come la specializzazione, l'attitudine gestionale al cambiamento, le conoscenze tecniche e la comunicazione interna ed esterna all'impresa.

Altri ricercatori hanno studiato, invece, l'interazione tra l'innovazione e l'organizational learning affermando che quest'ultima influenza positivamente l'innovazione (Huber 1998; Hurley e Hult 1998, Baker e Sinkula 1999, Calantone *et al.* 2002).

Una caratteristica che ha riflessi sia positivi che negativi sull'innovazione risulta essere la dimensione dell'impresa. Alcuni approfondiscono la tematica della correlazione positiva tra dimensione medio-grande e innovazione (Cohen e Keppeler

<sup>30</sup> M. Bhattacharya, H. Bloch (2004), *Determinants of innovation*. Small Business Economics, 22 (2), pp. 155-162.



1996; Kimberly e Evanisko 1981). Altri, viceversa affermano dell'inesistenza di relazione tra dimensione dell'azienda e gestione dell'innovazione (Holstrom 1989; Martinez-Ros 2002). Altri ancora affermano un ruolo moderato della dimensione aziendale (Zona, Zattoni, Minichilli 2012).

Alcuni studi poi hanno dimostrato che il legame tra dimensioni e investimenti in R&S di un'impresa dipende in larga misura dalle caratteristiche tecnologiche del settore a cui appartiene<sup>31</sup>. Altri ricercatori hanno sottolineato i possibili effetti positivi che ha la piccola impresa nello generare innovazione<sup>32</sup>. Ad esempio, alcuni studi associano le piccole imprese in alcuni settori alla commercializzazione di tecnologie che generano innovazioni discontinue, mentre altri studi affermano che la piccola media impresa ha maggiore capacità di contare su reti esterne e di creare alleanze innovative<sup>33</sup>.

Fattori che, invece, risultano avere ripercussioni negative sull'innovazione sono:

- il limitato accesso ai finanziamenti;
- le capacità, le conoscenze e le competenze limitate,
- gli oneri amministrativi<sup>34</sup>.

Nello specifico, alcune imprese familiari tendono a sotto-investire nella R&S a causa di una mancanza di conoscenza su come e dove acquisire le competenze necessarie, a causa di un limitato accesso ai finanziamenti e a causa di oneri amministrativi consistenti; per lo stesso motivo, i fornitori tecnologici spesso dimostrano una scarsa comprensione delle loro esigenze di competenze reali<sup>35</sup>.

In questa prospettiva, la presenza di alcune attività formali relative alla funzione di R&S definita da procedure di governance adeguate può essere cruciale come prerequisito per l'innovazione.

---

<sup>31</sup> G. Dosi (1988), *Sources, procedures and microeconomic effects of innovation*, Journal of economic literature.

<sup>32</sup> R. Rothwell, W. Zegveld (1985), *Reindustrialization and technology*, M.E. Sharpe, Inc. New York

<sup>33</sup> Nooteboom (1994), *Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence*, Small Business Economics, Springer.

<sup>34</sup> A. Van Stel *et al.* (2007) *The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship*, Small Business Economics, pp. 171-186.

<sup>35</sup> Czarnitzki (2006), *Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs*, Small Business Economics, Springer.

### 2.3. L'innovazione nel *family business*

Le imprese familiari sono alla base dello sviluppo economico, della creatività produttiva, dell'innovazione e della crescita, risultando così la fonte primaria della crescita e della stabilità socio economica<sup>36</sup>. Soprattutto in contesti in cui la percentuale di imprese familiare è alta, come l'Italia.

Pertanto, risulta interessante uno studio approfondito sul tema del rapporto tra innovazione e family business.

Le conclusioni in relazione a tale tematica è discordante: secondo alcuni studiosi le imprese familiari sono maggiormente innovative rispetto alle aziende ad azionariato diffuso, secondo altri invece sono meno incline all'innovazione<sup>37</sup>.

La tematica maggiormente dibattuta è relativa all'aspetto conservatore dell'impresa familiare che la porta ad essere, di conseguenza, meno innovativa e creativa ma più tradizionale<sup>38</sup>.

D'altro canto, altri studiosi hanno affermato che le aziende familiari consolidate sembrano implementare maggiormente pratiche e strategie innovative, in quando sono più flessibili e non hanno aspetti burocratici e rigidità tipiche delle aziende più strutturate<sup>39</sup>.

In tema di *innovation management* nel family business, la letteratura ha affermato che l'innovazione può essere gestita sia internamente dai componenti familiari o manager di fiducia e sia esternamente con il supporto di società di consulenza specializzate.

Il family business risulta essere più orientato a relazioni interne piuttosto che a sviluppare alleanze esterne.

I fattori principali che influenzano la scelta dell'interiorizzazione e/o esternalizzazione risultano essere: 1. la dimensione aziendale; 2. La dipendenza del

---

<sup>36</sup> D. Pistrui (2002), *Innovate now: report on innovation*, Stuart School of Business, Illinois Institute of Thecnology, pp. 6-7.

<sup>37</sup> JL Ward (1997), *Growing the family business: Special challenges and best practices*, Family Business Review, Wiley.

<sup>38</sup> B. Dunn (1996), *Family enterprises in the UK: A Special Sector*, Family Business Review, vol. 9, n. 2, pp. 139-155.

<sup>39</sup> J.B.L. Craig, Moores K. (2006), *A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems and Environment on Innovation in Family Firms*, Family Business Review, vo. 19, n.1, pp. 1-10.

settore in cui l'impresa familiare opera; 3. L'atteggiamento strategico relativo ai mutamenti<sup>40</sup>.

In relazione alla dimensione aziendale, gli studiosi si soffermano su questioni legate alle deleghe del potere decisionale; mentre le piccole aziende familiari accentrate hanno una repulsione alla delega del potere decisionale verso i livelli gerarchici più bassi e quindi tendono ad eliminare o limitare l'innovazione; le family business di medie dimensioni utilizzano strumenti di delega del potere decisionale sullo sviluppo innovativo sia internamente che esternamente; infine nelle imprese di grandi dimensioni (numero di dipendenti maggiore di 100) il divario tra family e non family risulta meno percepibile, in quanto il processo di delega risulta strutturale in relazione a obiettivi di efficienza ed efficacia<sup>41</sup>.

L' *innovation management* risulta essere più efficiente nelle imprese familiari di grandi dimensioni, rispetto a quelle più piccole che preferiscono riferirsi a consulenti esterni.

Per quanto riguarda il grado di dipendenza dal settore di riferimento, le imprese familiari che risultano essere fortemente dipendenti dal settore tenderanno a sviluppare l'innovazione internamente con apposita funzione di R&S e gli investimenti relativi saranno tendenzialmente più proficui rispetto alle family business che non dipendo da settori specifici<sup>42</sup>.

Altro fattore da prendere in considerazione è l'atteggiamento strategico nei confronti del cambiamento dell'ambiente circostante. Si sono individuati 3 tipologie di atteggiamento:

- anticipativo, si concretizza in strategie preventive nei confronti dei mutamenti, definendo la scelta dell'esternalizzazione e/o interiorizzazione in relazione alla dimensione e al business;
- attivo/innovativo, si implementa attraverso strategie di gestione dell'innovazione che modificano l'ambiente di riferimento, dispiegando forti

---

<sup>40</sup> D. Pistrui (2002), *Innovate now: report on innovation*, Stuart School of Business, Illinois Institute of Technology, pp. 6-7.

<sup>41</sup> R. Donchles, E. Fronhlich (1991), *Are family business really different? Evidence from STRATOS*, Family Business Review, vol. 4, Issue 2.

<sup>42</sup> Arrighetti A. e Ninni A. (2014), *La trasformazione silenziosa*, Dipartimento di Economia Università di Parma, Collana di Economia Industriale e Applicata.

investimenti in R&S, indipendentemente dall'interiorizzazione e/o esternalizzazione dell'attività di R&S;

- passivo, si adatta al contesto e pertanto non è incline allo sviluppo dell'attività di R&S.

L'interiorizzazione dell'innovazione si realizza attraverso un'apposita funzione di R&S o indistintamente all'interno di altre funzioni organizzative (produzione, marketing, ecc.).

Per quanto riguarda la funzione R&S, essa ha per oggetto l'innovazione tecnologica e, nello specifico, si focalizza sull'attività di ricerca (ovvero l'insieme di analisi, studi e ricerche finalizzati all'incremento e miglioramento delle conoscenze scientifiche e/o tecnologiche da sviluppare sul prodotto/servizio/processo in relazione alle caratteristiche del business).

In particolare, la ricerca può essere:

- di base: finalizzata all'acquisizione di nuove conoscenze scientifiche/tecnologiche senza obiettivi di immediata applicazione;
- applicata: svolta con lo specifico obiettivo di diretta applicazione nei prodotti/servizi/processi.

Lo sviluppo, invece, consiste nella continua sperimentazione delle idee innovative attraverso l'implementazione e la realizzazione di prototipi e la verifica sperimentale. In sintesi, l'innovazione nel family business sia se gestita internamente (attraverso la funzione R&S) che esternamente (attraverso consulenti esterni e/o in outsourcing) dipenderebbe dalla dimensione aziendale, dal settore di riferimento e dall'atteggiamento strategico relativo ai mutamenti.

Inoltre, l'interazione sociale, la reputazione, le dinamiche e i valori familiari, la cultura e il background familiare, la maggiore flessibilità e creatività hanno influenza positiva e negativa sull'innovazione<sup>43</sup>.

Al fine di ottenere effetti positivi sull'innovazione occorre dedicare ingenti investimenti in R&S con molta organizzazione e diligenza<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> JL Ward (1997), *Growing the family business: Special challenges and best practices*, Family Business Review.

<sup>44</sup> N. Rosenbusch, J. Brinckmann, A. Baush (2009), *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, Journal of business Venturing.

Alcuni ricercatori hanno affermato che in un periodo di crisi un'innovazione ben strutturata e pianificata risulta essere il miglior modo per gestire la crisi e potenzialmente per superarla<sup>45</sup>.

L'innovazione risulta essere un processo di trasformazione di nuove idee in risultati e, in tal senso, è stata definita come un processo di gestione da strutturare ed organizzare attraverso procedure formalizzate.

Le imprese familiari sono obbligate ad affrontare il processo di gestione dell'innovazione con coraggio, organizzazione e sistematicità se vogliono superare la crisi e competere in un contesto altamente sfidante, quale quello dei tempi attuali (Robenbusch, 2009).

Per competere in contesti competitivi, quindi, l'impresa familiare oltre a garantire una successione della leadership, una formazione di personale qualificato e oltre a stimolare l'apprendimento e il problem solving all'interno dell'organizzazione, necessita di una gestione completa dell'intero processo di *innovation management* che cerchi di coinvolgere anche aspetti culturali e fattori abilitanti.

Pertanto, si è ritenuto opportuno approfondire nel paragrafo successivo la metodologia in tema di gestione dell'innovazione proposta da A.T. Kearney per le implicazioni manageriali che la stessa sviluppa e, quale, possibile soluzione pratica nella gestione dell'innovazione sia per le piccole/medie imprese che nelle imprese più strutturate, includendo anche le imprese familiari quotate.

#### **2.4. Necessità di un framework di riferimento: (A.T. Kearney)**

In relazione a quanto è emerso dalle analisi sulla letteratura in tema di innovation e family business si è riscontrata una necessità di implementazione strutturale relativamente all'intero processo di gestione dell'innovazione.

In tema di *innovation management*, merita un'analisi approfondita il framework proposto da A.T. Kearney, una global strategic management consulting firm nonché

---

<sup>45</sup> J. Vilà (2015), *An Innovation Management System to create Growth in Mature Industrial Technology Firms*, International Journal of Innovation Science.

una delle più importanti società di gestione dell'innovazione in tutta Europa e Nord America. A. T. Kearney ha sviluppato una metodologia d'innovazione di un'azienda al fine di analizzare la capacità della stessa di gestire l'innovazione, seguendo le principali dimensioni rilevanti per un'organizzazione, che sono:

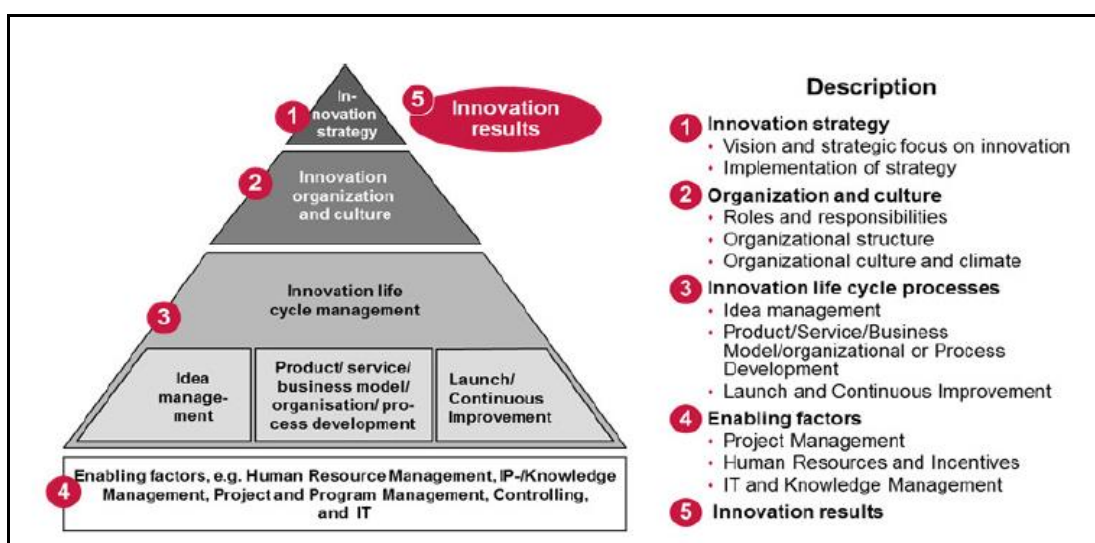
1. la Strategia d'Innovazione;
2. la Cultura e l'Organizzazione dell'Innovazione;
3. la Gestione del Ciclo di Vita dell'Innovazione;
4. i Fattori Abilitanti;
5. i Risultati dell'Innovazione

La società di consulenza ha utilizzato questo framework in due progetti distinti:

- Best Innovator: una competizione tra aziende europee sull' *innovation management* che si sta estendendo a livello mondiale;
- PMI Assessment (“Europe INNOVA”): un progetto nato per la PMI, sempre sulla gestione dell'innovazione.

Il framework ha avuto ripercussioni positive sia nell'ambito delle imprese maggiormente strutturate e complesse (Best Innovator) che all'interno di piccole e medie imprese (PMI Assessment). Tale metodologia, definita “*The House of Innovation*” è schematizzata dalla seguente figura 2.

**Figura 2. – *The House of Innovation***



Fonte: A. T. Kearney (2014)

Le cinque dimensioni sono tra loro interconnesse e sono integrate in modo sistemico. L'obiettivo principale è la creazione del valore che si concretizza attraverso gli indicatori di performance. Nello specifico le dimensioni dell' *innovation management* includono:

- la strategia dell'innovazione: definizione delle attività che gestiscono l'innovazione in correlazione agli obiettivi aziendali;
- l'organizzazione e la cultura dell'innovazione: implementazione della strategia di innovazione in termini organizzativi (nelle procedure e all'interno delle unità organizzative, quando necessario) e in termini culturali;
- la gestione del ciclo di vita dell'innovazione: integrazione e gestione dei processi del ciclo di vita dell'innovazione che includono la gestione delle idee, lo sviluppo di prodotti/servizi, processi e business model, il lancio e i continui miglioramenti;
- i fattori abilitanti: l'insieme degli elementi che concorrono ad aumentare l'impatto dell'innovazione sulla gestione aziendale, quali, la gestione delle risorse umane, il controllo di gestione, l' IT, la gestione della conoscenza e il Project/Program Management;
- i risultati dell'innovazione: riguarda il rendimento dell'attività innovativa, calcolato, ad esempio, in termini di investimenti in R&S sul fatturato e/o investimenti in attività materiali/immateriali (i.e. brevetti, licenze, macchinari) sul fatturato.

Questa metodologia ben si adatta a contesti aziendali strutturati e complessi (Best Innovator), come possono essere le family business medio-grandi, ma è stato sviluppato anche un progetto specifico che segue il framework di A.T. Kearney anche per le imprese medio-piccole all'interno dell'iniziativa "Europe INNOVA" (PMI Assessment), come si è detto.

Tale strumento fornisce alle PMI, quindi anche alle family business di piccole dimensioni, nuove intuizioni inerenti le proprie capacità di gestione dell'innovazione rispetto ai competitor.

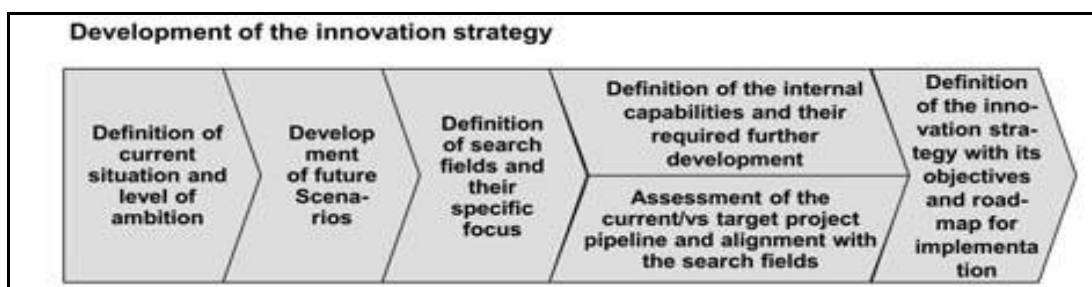
Il punto di partenza per gestire il processo di innovazione è, come si è detto, la definizione della strategia d'innovazione che si concretizza con la vision aziendale.

Nell'ambito delle PMI e/o imprese familiari, la vision risulta prevalentemente nella mente del proprietario/familiare, in tal senso, il framework può essere uno strumento di incentivazione di definizione formale della vision.

Nello specifico, il processo di sviluppo della strategia di innovazione si definisce attraverso le seguenti fasi (Figura 3):

1. Definizione della situazione attuale e del livello di ambizione;
2. Sviluppo degli scenari futuri;
3. Definizione dei campi strategici e il loro focus specifico;
4. Definizione della strategia dell'innovazione con i relativi obiettivi e la *roadmap* per l'implementazione;
5. Validazione della strategia con il cliente.

**Figura 3. – Il processo di sviluppo della Strategia d' Innovazione**



**Fonte:** *European Commission , Consulting services for SMEs (2012)*

La fase successiva alla strategia dell'innovazione è l'implementazione della stessa all'interno dell'organizzazione attraverso la diffusione di una cultura dell'innovazione. La letteratura accademica ha scoperto che la cultura aziendale è un driver d'innovazione radicale molto più importante del lavoro, del capitale e del management.

In particolare, due ricercatori J. Rao e J. Weintraub sulla base dei seguenti studi:

- Clayton M. Christensen, che ha dimostrato l'importanza delle risorse, dei processi e dei valori nell'ambito dell'innovazione;



- Edgar H. Schein, che ha evidenziato l'importanza del successo aziendale passato ed il suo impatto sui valori e comportamenti;
- Geert e Hofstede, che hanno chiarito la distinzione e la connessione tra clima e cultura;
- Tellis, Prabhu e Chandy, che hanno fornito un'ampia revisione della letteratura del ruolo della cultura aziendale e dei suoi componenti nelle innovazioni radicali.

hanno individuato sei elementi (“Building Blocks”) su cui poggia la cultura dell’innovazione: le risorse, i processi, i valori, il comportamento, il clima ed, infine, il successo (Figura 4)<sup>46</sup>. Questi elementi sono collegati e interconnessi dinamicamente. Mentre risultano più gestibili e valutabili i processi, le risorse e il successo, gli altri elementi (valori, comportamento, clima) sono difficili da gestire e misurare, soprattutto nel family business non strutturato.

**Figura 4. – “Building Blocks”**



**Fonte: J. Rao e J. Weintraub, (2013)**

I due studiosi hanno poi definito un *assessment tool* per valutare la cultura dell’innovazione che si rifà ai sei elementi sopra citati. Ogni elemento è strutturato attraverso delle domande specifiche, risultando pertanto facilmente gestibile anche nelle imprese familiari.

---

<sup>46</sup> Jay Rao, Joseph Weintraub (2013), *How innovative is your company culture?*, MIT Sloan Management Review.

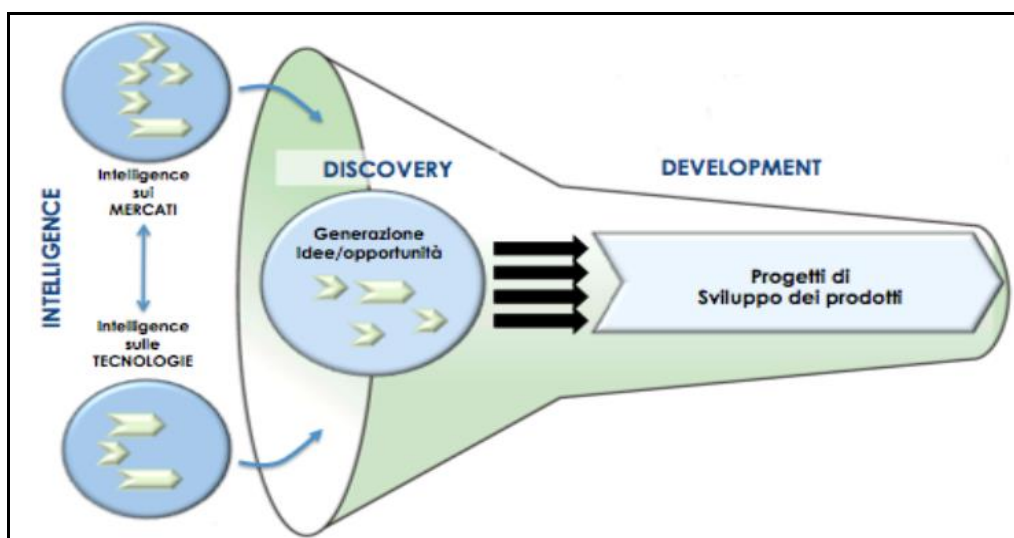
Per quanto riguarda lo step successivo relativo al processo del ciclo di vita dell'innovazione, si richiede un equilibrio tra gli investimenti ed il ritorno sugli investimenti. Se le prime fasi del progetto d'innovazione (definizione strategica e culturale dell'innovazione) sono state gestite in modo efficace ed efficiente, il processo del ciclo di vita dell'innovazione risulterà di più facile implementazione. Nello specifico, tale ciclo di vita dell'innovazione è chiamato “*Innovation Funnel*” e può essere suddiviso in due step:

1. Front-end of innovation;
2. Back-end of innovation.

La prima fase è relativa alla generazione e selezione delle idee innovative, mentre la seconda fase comprende lo sviluppo del prodotto/processo/business model, la fase del lancio e il miglioramento continuo. In particolare, le due fasi comprendono tre aree di attività (Figura 5):

1. L'attività di Intelligence che consiste nello sviluppo di conoscenze in relazione alle tecnologie e al mercato;
2. L'attività di Discovery che ha lo scopo di identificare le opportunità di business attraverso la generazione e selezione delle idee innovative;
3. L'attività di Development che concretizza l'idea innovativa.

**Figura 5. – “*Innovation Funnel*”**



Fonte: A. T. Kearney (2014)

La quarta dimensione individuata dal framework di A.T. Kearney è relativa ai fattori abilitanti e comprendono:

- IT (Information Technology);
- la gestione della conoscenza (Knowledge Management);
- la gestione e il controllo della performance (Performance Management and Controlling) ;
- la gestione delle risorse umane (Human Resources Management);
- il Project/Program management.

L'IT ed il Knowledge Management, attraverso un rapporto di interscambio di informazioni, servono da supporto per far accedere alla conoscenze già acquisita e garantiscono la trasparenza dell'informazione nonché la condivisione della stessa.

La gestione, la misurazione e il controllo della performance (Performance Management and Controlling) è basata sull'individuazione di KPI (*Key Performance Indicator*) che devono essere definiti in maniera chiara ed esplicita.

Nello specifico, i KPI possono riguardare la performance finanziaria (la redditività, la crescita, il controllo costi); l'orientamento al cliente (la percentuale delle vendite, la customer satisfaction, la risoluzione dei reclami); la performance organizzativa (il time to-market, l'efficacia, "*celebrating failure*"); l'innovazione e l'apprendimento (l'innovazione di prodotto/servizio/processo e le funzionalità relative).

La gestione delle risorse umane risulta fondamentale per garantire e gestione l'intero processo di innovazione. I sistemi di incentivazione e premiazione possono essere degli utili strumenti di supporto per liberare potenziale di innovazione.

Infine, per quanto riguarda il Project Management e il Program Management sono ulteriori fattori abilitanti al processo di innovazione, attraverso la definizione dei tempi e dei costi, degli obiettivi di budget e di qualità e attraverso la gestione delle risorse (finanziarie e umane).

L'ultima dimensione del framework è la misurazione della performance. Tali metriche di misurazione sono di supporto sia per prendere decisioni e sia per allineare gli obiettivi quotidiani con il programma d'innovazione di breve e di lungo periodo.

La gestione dell'intero processo di innovazione deve essere sostenuto da misure sintetiche quotidiane nonché da resoconti finali in ogni fase.

Concludendo, il framework di A.T. Kearney risulta un utile strumento di gestione dell'innovazione con implicazioni manageriali, definendo una procedura sistemica alle imprese sia familiari che non familiari. Pertanto, il framework con i relativi tools può essere implementato anche nelle family business, supportandole nell'innovazione, soprattutto in quei contesti familiari di medie-piccole dimensioni in cui è più complessa la gestione dell'intero processo.

Inoltre, in relazione ai risultati emersi nell'indagine empirica in tema di *innovation management* le imprese maggiormente innovative (in relazione al campione analizzato) risultano essere quelle che adottano un sistema gestionale simile al framework proposto da A.T. Kearney.

### **3. *Family Business* e i supporti governativi**

Dopo aver analizzato gli aspetti introduttivi teorici e il rapporto tra l'innovation e il family business, sembra opportuno approfondire il family business e i supporti governativi esistenti sia a livello comunitario europeo che nazionale poichè, come si approfondirà nel prossimo capitolo, molte imprese familiari quotate in Italia sono startup innovative e/o PMI innovative e, in quanto tali usufruiscono di supporti governativi consistenti, rappresentando una quota di innovazione alta a livello nazionale, in termini di spesa in R&S.

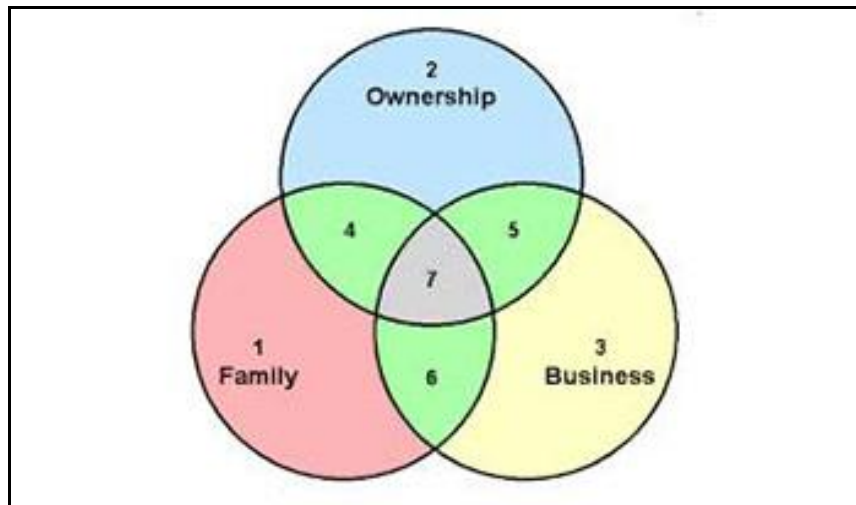
Pertanto il presente capitolo approfondisce i fondamenti definatori della Commissione Europea in tema di family business e analizza le politiche della stessa in tema di family business e in tema di innovazione.

Poi delinea i principali supporti governativi italiani per le PMI e per le start-up innovative, includendo quindi anche una parte delle family business e, infine espone la valutazione da parte della Commissione Europea in relazione alle politiche governative nel tessuto industriale.

#### **3.1. I fondamenti definatori della Commissione Europea**

Gli elementi che costituiscono i fondamenti della definizione ufficiale formulata dalla *Commissione Europea* nel 2009 fanno riferimento al modello a tre cerchi elaborato da *Tagiuri e Davis* (1982) illustrato nella figura 6.

**Figura 6. – Il modello a tre cerchi**



**Fonte: Tagiuri e Davis (1982)**

Il modello identifica l'impresa familiare in relazione all'intersezione di tre parametri: 1. *Family*; 2. *Ownership*; 3. *Business* (famiglia, proprietà e management).

Secondo tale modello ogni componente familiare e non familiare è collocabile all'interno di un cerchio o nell'intersezione di più aree e, in relazione al proprio posizionamento avrà degli obiettivi specifici.

Nelle realtà aziendali i ruoli maggiormente ricoperti dai componenti familiari sono all'interno delle intersezione (zona 4, 5, 6, 7) perseguendo obiettivi differenti. In particolare i familiari possono rivestire una delle seguenti posizioni:

- proprietari ma non coinvolti nella gestione;
- non proprietari ma coinvolti nella gestione;
- proprietari e coinvolti nella gestione;
- non coinvolti ad alcun titolo nella gestione,

In relazione al proprio posizionamento possono quindi, individuarsi due categorie di familiare: attivo e non attivo. Mentre i familiari (soci) attivi nella gestione aziendale tenderanno a perseguire obiettivi di elevato autofinanziamento, forti investimenti (soprattutto relativi alla R&D, come si esplicherà in seguito) e scarsi dividendi, i soci non coinvolti sono maggiormente interessati a politiche retributive periodiche elevate.

Per la finalità della tesi, si è preferita la definizione fornita dalla *Commissione Europea* che poggia sui fondamenti del modello di *Togiuri e Davis* (1982). In particolare, la *Commissione Europea* ha coinvolto esperti di tutti i paesi membri in un progetto denominato “*Overview of family-business relevant issue: research, networks, policy measures and recent studies*”. Gli obiettivi del progetto erano riconducibili ai seguenti punti:

1. Comprensione del fenomeno family business in Europa in merito alle caratteristiche, esigenze ed iniziative alle stesse;
2. Suggerimenti su iniziative politiche in favore del family business.

Il progetto di ricerca ha elencato più di 90 definizioni differenti tra i vari paesi membri dell'Unione Europea e all'interno di uno stesso Stato.

Dopo aver studiato in maniera dettagliata ed approfondita si è elaborato la seguente definizione:

“*Un'impresa, di qualsiasi dimensione, è una family business, se:*

- *La maggioranza dei diritti di voto è in possesso di colui/coloro che hanno acquisito il capitale sociale, oppure è detenuta dal coniuge, parenti e figli;*
- *La maggioranza dei diritti di voto sono diretti ed indiretti;*
- *Almeno un rappresentante della famiglia o parente è coinvolto nella governance attraverso procedura formale;*
- *Il fondatore o i loro familiari/discendenti delle imprese quotate posseggono il 25% del diritto di voto.”*

La definizione della *Commissione Europea* identifica il fenomeno del *family business* in relazione alla percentuale della compagine societaria ricollegabile alla detenzione del diritto di voto ed include anche i proprietari unici.

Pertanto, risulta essere una definizione più affine alla finalità della tesi che cerca di studiare il rapporto tra l'innovazione e il family business, in particolare nel contesto italiano attraverso una ricerca empirica, come si approfondirà nel capitolo successivo.

### **3.2. La Commissione Europea e l' *innovation***

La ricerca e l'innovazione sono al centro delle politiche promosse dalla Commissione europea per rilanciare la crescita e gli investimenti dopo la crisi economica – finanziaria.

L'Unione europea (UE) svolge un ruolo di primo piano nel tessuto imprenditoriale che si occupa di innovazione e ricerca a livello internazionale.

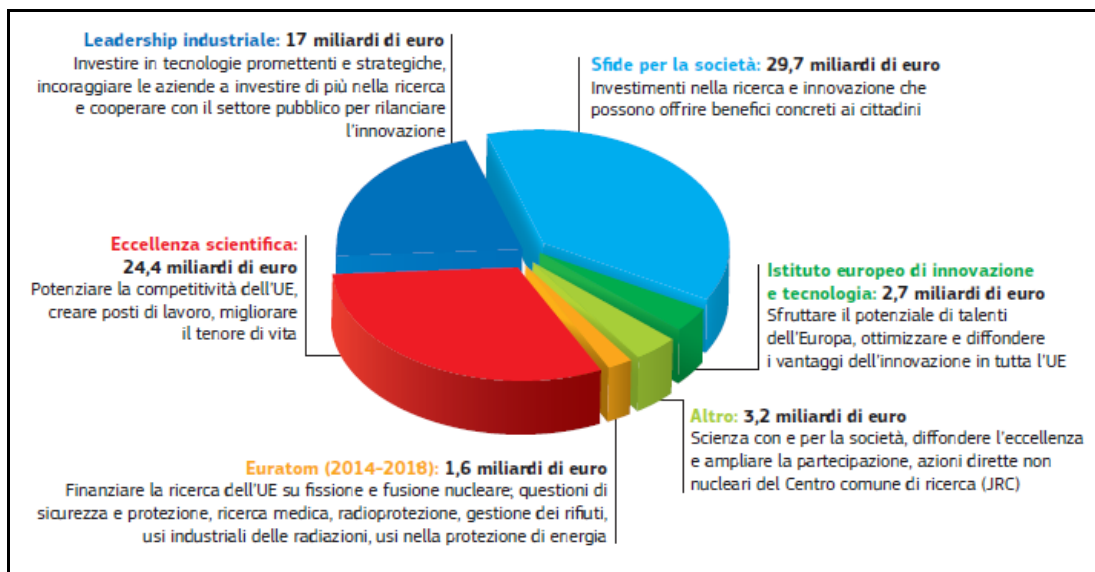
Tutti gli Stati membri hanno le loro politiche di ricerca e piani di finanziamento specifici per l'innovazione, ma la ricerca e l'innovazione sono finanziate anche a livello dell'UE.

“*Orizzonte 2020*” è il nuovo programma quadro dell'UE per la ricerca che rafforzerà la leadership dell'Europa nell'innovazione favorendo l'eccellenza nella ricerca e lo sviluppo di tecnologie innovative. Il programma “*Orizzonte 2020*” prevede che tra il 2014 e il 2020 verranno investiti quasi 77 miliardi di euro in progetti di ricerca e innovazione. Così l'UE potrà produrre nuovi prodotti e servizi concorrenziali sul mercato internazionale. Nell'ottobre 2015 sono stati pubblicati una serie di inviti a presentare proposte per 16 miliardi di euro in finanziamenti da erogare nel periodo 2016-2017, inclusi 2 miliardi di euro per le piccole e medie imprese (PMI). Il programma “*Orizzonte 2020*” costituisce anche una componente importante del Fondo europeo per gli investimenti strategici, varato nel 2015, che dovrebbe mobilitare investimenti per oltre 315 miliardi di euro.

Nello specifico, il programma “*Orizzonte 2020*” vuole rilanciare la crescita e l'innovazione attraverso una serie di investimenti (Figura 7).



**Figura 7.- Bilancio Programma Orizzonte 2020**



**Fonte: Ricerca e Innovazione, CE (2016)**

Come si evince dalla figura relativa al bilancio del programma Orizzonte 2020 sono previsti i seguenti investimenti:

- 17 miliardi di euro per l'industria innovativa;
- 29,7 miliardi di euro per la ricerca e l'innovazione che possa offrire benefici sociali;
- 2,7 miliardi di euro per la diffusione dell'innovazione in tutta l'Europa;
- 3,2 miliardi di euro per la diffusione dell'eccellenza attraverso il Centro comune di ricerca;
- 1,6 miliardi di euro (Euratom 2014-2018) per finanziamenti di ricerca relativi a specifici settori che hanno un impatto sociale (gestione rifiuti, ricerca medica, ecc.);
- 24,4 miliardi di euro per potenziare la competitività dell'UE.

Questi investimenti si riferiscono a tutte le imprese nel contesto europeo a carattere innovativo e di ricerca.

Nello specifico e, visto il programma “Orizzonte 2020” della Commissione Europea, il Parlamento Europeo sulle imprese familiari in Europa ha definito, innanzitutto la loro importanza per l'economia, sostenendo le seguenti principali considerazioni<sup>47</sup>:

- secondo l'*Ernst and Young Family Business Yearbook 2014*, l'85% di tutte le imprese europee è rappresentato da imprese a conduzione familiare;

- le imprese a conduzione familiare hanno dimensioni variabili, il che le espone a difficoltà e problematiche diverse;

- sebbene la maggior parte delle imprese a conduzione familiare siano piccole e medie imprese, esse possono avere dimensioni piccole, medie o grandi ed essere quotate o non quotate; che sono state ampiamente equiparate alle PMI, ma è stato trascurato il fatto che esistono anche imprese multinazionali molto grandi che sono a conduzione familiare; che in taluni Stati membri dell'UE una quota considerevole del fatturato totale di tutte le imprese e, di conseguenza, un contributo decisivo al mantenimento dei posti di lavoro, anche in tempo di crisi, alla creazione di occupazione, alla crescita e al successo economico del paese in questione non sono che imputabili a un numero ridotto di imprese a conduzione familiare;

- un numero significativo di imprese a conduzione familiare è attivo in più di un paese, il che dimostra che il modello di impresa a conduzione familiare ha una dimensione transnazionale;

- al di là della loro rilevanza sul piano economico, tali imprese svolgono un ruolo importante anche in termini sociali;

- gli sforzi intrapresi a livello dell'UE per promuovere l'imprenditorialità e la creazione di nuove imprese dovrebbero essere rafforzati e integrati, agevolando e

---

<sup>47</sup> Risoluzione del Parlamento Europeo dell'8 settembre 2015 sulle imprese a conduzione familiare in Europa.

*promuovendo in particolare la sopravvivenza a lungo termine delle imprese a conduzione familiare;*

*- il modello di impresa a conduzione familiare è diffuso in modo disomogeneo tra gli Stati membri; una quota significativa di imprese familiari in Europa possiede una dimensione transnazionale e svolge le proprie attività in più Stati membri;*

E poi ha elencato le seguenti principali affermazioni:

*- le imprese a conduzione familiare tendono a dimostrare un elevato livello di responsabilità sociale verso il loro personale e a gestire le risorse in maniera attiva e responsabile, ed evidenzia che esse adottano solitamente un approccio sostenibile e a lungo termine nei confronti del futuro economico dell'impresa, fornendo quindi un contributo importante alle comunità locali e alla competitività dell'Europa, come pure creando e mantenendo posti di lavoro di elevata qualità;*

*- le imprese a conduzione familiare sono fortemente radicate in un particolare territorio e, di conseguenza, creano e mantengono posti di lavoro anche nelle zone rurali e meno attraenti, contribuendo a contrastare il processo di invecchiamento e di spopolamento che colpisce vaste zone dell'Unione europea; invita quindi la Commissione e gli Stati membri a creare le infrastrutture economicamente vantaggiose necessarie per assicurare la competitività, il rinnovamento, la crescita e la sostenibilità di tali imprese, soprattutto le microimprese e le nuove imprese, e ad agevolare la collaborazione intersettoriale e transfrontaliera, contribuendo in tal modo alla loro crescita e internazionalizzazione;*

*- riconosce che le imprese familiari sono la più grande fonte di occupazione nel settore privato e che, quindi, ciò che è vantaggioso per la continuità, il rinnovamento e la crescita del settore delle imprese a controllo familiare è favorevole anche alla continuità, al rinnovamento e alla prosperità dell'economia europea;*

*- osserva che soprattutto le imprese a conduzione familiare altamente specializzate svolgono un ruolo importante in qualità di fornitori e innovatori per le imprese di maggiori dimensioni e che, in virtù del loro modello di attività economica orientata al lungo periodo e dal carattere intergenerazionale, garantiscono sicurezza materiale alle imprese di cui sono fornitori e contribuiscono in modo significativo anche alla crescita economica;*

*- rammenta alla Commissione che la maggioranza delle imprese a conduzione familiare è costituita da piccole e medie imprese(4) e che è quindi fondamentale applicare il principio del "think small first" per adeguare al meglio la legislazione dell'UE alle realtà e alle necessità di tali imprese e consentire loro di beneficiare dei programmi di sostegno e della semplificazione burocratica;*

Mentre, in relazione al finanziamento concesso alle family business:

*- osserva che le imprese a conduzione familiare hanno spesso una percentuale di fondi propri decisamente maggiore rispetto a quelle non a conduzione familiare, che tale percentuale elevata di fondi propri assicura la stabilità economica di tali imprese e dell'intera economia e offre al contempo la possibilità di effettuare nuovi investimenti aziendali;*

*- esorta pertanto gli Stati membri ad assicurare che la legislazione nazionale in materia di imposte sulle successioni, sulle donazioni, sull'indebitamento e i fondi propri e sulle imprese non discrimini ma favorisca il finanziamento azionario, che è estremamente importante per le imprese a conduzione familiare e, inoltre invita la Commissione e gli Stati membri a esaminare eventuali discriminazioni a livello di tassazione rispetto al finanziamento azionario nel contesto della concorrenza leale;*

*- sottolinea che, a causa della crisi finanziaria e del ciclo economico sfavorevole, molte attività delle imprese a conduzione familiare sono sottofinanziate ed è*

*importante che dette imprese godano di un accesso aperto e agevole a fonti alternative di finanziamento;*

*- osserva in tale contesto l'importanza di promuovere forme alternative di concessione dei crediti alle imprese a conduzione familiare, come le cooperative di credito;*

Riassumendo, tale risoluzione del Parlamento Europeo, si evidenzia quindi non solo il ruolo fondamentale del family business nel contesto socio-economico europeo, ma individua delle forme di incentivazione e di supporto alle stesse, quali agevolazioni fiscali, concessione di crediti agevolati e altre forme di finanziamento particolari ai fini di una maggior crescita ed innovazione a livello europeo.

### **3.3. Politiche di supporto nazionali**

Nel corso degli ultimi anni, il Governo italiano ha messo in atto una serie di misure volte a promuovere la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico e l'aggregazione di un ecosistema dell'innovazione<sup>48</sup>, proprio in relazione alle sollecitazioni europee. Per raggiungere questi obiettivi, dal 2012, il Governo ha realizzato una complessa normativa finalizzata a sostenere la nascita e la crescita dimensionale di nuove imprese innovative ad alto valore tecnologico.

Petra miliare di questa iniziativa è il Decreto Legge 179/2012, noto anche come "Decreto Crescita 2.0", recante "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese" e convertito dal Parlamento con Legge del 18 dicembre 2012 n. 221.

Proseguendo su questo percorso e recependo le indicazioni provenienti dalla dottrina economica internazionale, il Governo ha attribuito all'innovazione tecnologica un effetto decisivo sui livelli di produttività e competitività, e si propone di sostenere la

---

<sup>48</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, *Small Business Act – le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel secondo semestre 2015 nel primo semestre 2016*, Report 2016.

propagazione di innovazioni di tipo tecnologico all'interno del tessuto produttivo nazionale.

Il Decreto-Legge 24 gennaio 2015, n. 3 (noto come "Investment Compact"), convertito con modificazioni dalla Legge 24 marzo 2015, n. 33, ha assegnato delle misure già previste a beneficio delle startup innovative a una platea di imprese potenzialmente più ampia: le PMI innovative, ovvero le piccole e medie imprese che operano nel campo dell'innovazione tecnologica, quindi anche family business innovative.

In particolare, relativamente alle start-up innovative è stata istituita una nuova sezione del Registro delle Imprese con lo status di startup innovative, a cui si rivolgono le agevolazioni (a giugno 2016 risultano 5.912 imprese e 39 incubatori certificati, dei quali 31 nel Nord, 7 nel Centro e 1 nel Mezzogiorno).

Mentre con la Legge 24 marzo 2015 n. 33 di conversione del Decreto Legge 3/2015 ("Investment Compact") si è introdotto lo status di PMI innovative e relative agevolazioni (a giugno 2016 ne risultano 198 imprese).

In linea con le traiettorie di sviluppo tracciate dall'Unione Europea indicate nella Comunicazione Europa 2020 "Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva", il MISE (Direzione Generale per la lotta alla contraffazione – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi) promuove da tempo un articolato programma di azioni e strumenti a supporto dello sviluppo e della competitività del sistema imprenditoriale, che intervengono a diversi livelli.

Si tratta del cosiddetto "Pacchetto Innovazione", attraverso il quale il MISE ha sviluppato misure sperimentali di agevolazione con l'obiettivo di supportare le PMI a tutelare maggiormente i propri titoli della proprietà industriale e a sostenerne la relativa valorizzazione economica.

Più in particolare, il Pacchetto innovazione consiste in misure di supporto per PMI relativamente ai titoli della proprietà industriale ovvero brevetti ("Brevetti +"), disegni e modelli ("Disegni +") e marchi commerciali ("Marchi").

Il bando "Brevetti+", e successivi, ha destinato 30,5 milioni di Euro ad interventi agevolativi volti sia all'incremento dei depositi dei brevetti sia al sostegno della loro valorizzazione economica.

A questa agevolazione è stata affiancata un sostegno in termini finanziari agli spin off (da 70.000€ a 140.000 € l'agevolazione massima, in ogni caso non superiore al 80% dei costi ammissibili ovvero al 100% nel caso di Spin-off universitari/accademici).

Il bando “Disegni+” e successivi, (15 m€) è finalizzato anche ad incentivare la registrazione di disegni e modelli, ed è diretto a sostenere la capacità innovativa e competitiva delle PMI attraverso la valorizzazione e lo sfruttamento economico dei disegni/modelli sui mercati nazionale e internazionale.

Le misure “Marchi+” (4,5 m€), e successivi, costituiscono un programma di agevolazioni per favorire la registrazione all'estero (sia a livello comunitario che internazionale) di marchi nazionali da parte di micro, piccole e medie imprese, con l'obiettivo di sostenerne la capacità innovativa e competitiva.

A queste misure di aiuto si affianca, sempre all'interno del Pacchetto innovazione, il Fondo Nazionale Innovazione.

Il Fondo Nazionale per l'Innovazione (FNI) è uno strumento rivolto alle micro, piccole e medie imprese per consentire loro di accedere a risorse finanziarie per l'innovazione, sotto forma di partecipazione al capitale di rischio o di finanziamenti agevolati in assenza di garanzie.

Gli interventi del FNI sono attuati attraverso la compartecipazione delle risorse pubbliche in operazioni progettate, co-finanziate e gestite da intermediari finanziari, società di gestione del risparmio e banche.

Il Fondo presenta due linee di attività: una dedicata al capitale di rischio (ossia a investimenti in società di capitale (solo per brevetti per invenzione industriale) ed un'altra relativa a finanziamenti agevolati (per brevetti per invenzione industriale e per disegni e modelli industriali registrati).

Per la partecipazione nel capitale di rischio di micro, piccole e medie aziende che realizzano programmi di investimento finalizzati alla valorizzazione economica di un brevetto per invenzione industriale, il Ministero dello Sviluppo Economico ha costituito un fondo mobiliare chiuso denominato IPGEST, di 40,9 milioni di euro, gestito da INNOGEST sgr.

Un altro strumento a favore delle PMI è il Fondo Centrale di Garanzia. Questo strumento opera al fine di agevolare l'accesso al credito e lo sviluppo delle PMI attraverso la concessione di una garanzia pubblica a fronte di finanziamenti concessi dalle banche. La garanzia concessa consente di accedere più agevolmente al finanziamento bancario grazie alla traslazione del rischio di insolvenza del prestatore dalla banca erogatrice del finanziamento al Fondo di garanzia e, in ultima istanza, allo Stato, in caso di eventuale esaurimento delle risorse del Fondo.

L'intervento opera attraverso diverse modalità operative. Il Fondo, in primo luogo, può intervenire mediante garanzie concesse direttamente alle banche finanziatrici (garanzia diretta), ovvero, mediante controgaranzie a favore di confidi e altri fondi di garanzia, soggetti garanti di prima istanza delle banche finanziatrici (controgaranzia). Una PMI, con il ricorso al Fondo di garanzia, può accedere ai finanziamenti erogati dalle banche coprendo fino all'80% del finanziamento con la garanzia pubblica e non oltre 2,5 milioni di euro di importo garantito.

Attraverso il Fondo, l'impresa può accedere al credito a condizioni che possono essere migliori, sia in termini di minori tassi di interesse applicati al finanziamento, che di maggior credito accordato o garanzie accessorie richieste dal soggetto finanziatore e, inoltre, la garanzia del Fondo è rilasciata a costi decisamente contenuti.

Al Fondo Centrale di Garanzia possono accedere sia le startup che le PMI innovative. La maggior parte delle startup e delle piccole e medie imprese italiane innovative sono a carattere familiare, come si approfondirà nel capitolo successivo.

Da un punto di vista fiscale, altri strumenti governativi a sostegno dell'innovazione tecnologica è il credito d'imposta delle spese in R&S rispetto al costo medio sostenuto e l'esclusione dal reddito complessivo fiscalmente riconosciuto del 50% dei redditi derivanti dall'utilizzo diretto/indiretto di opere dell'ingegno, brevetti industriali e marchi d'impresa.

Concludendo le politiche governative a favore dell'innovazione spaziano dall'agevolazione fiscale al sostegno finanziario per le start up innovative, incubatori di imprese altamente tecnologiche e PMI definite innovative. Pertanto, interessano



particolarmente le imprese del family business, come si sosterrà nel prossimo capitolo.

### **3.4. La valutazione da parte della Commissione Europea delle misure adottate in Italia**

La Commissione UE effettua ogni anno una valutazione sul grado di attuazione da parte di ciascun Paese membro, in relazione alle proprie direttive, mettendo a confronto le performance dei vari Paesi UE.

L'analisi della Commissione si articola attraverso un insieme di indicatori sintetici, riguardanti il tessuto industriale, che utilizzando una metodologia statistica volta a raggruppare e, successivamente, a rendere omogenea una batteria di indicatori opportunamente scelti per ciascuna area tematica vengono raccolti in uno specifico Data-base.

Per gli interventi realizzati dall'Italia negli ultimi anni i principali risultati sono riportati nei vari "Fact Sheet Italia".

I Fact Sheet sono elaborati dalla Commissione Europea relativamente ai vari Paesi dell'Area UE28 su base annuale e contengono, oltre ad alcune statistiche descrittive sulla struttura produttiva, una sintesi delle principali misure di politica industriale.

Dall'analisi emerge che l'Italia nel periodo 2008-2015, ha conseguito importanti progressi nel promuovere e sostenere il sistema delle PMI e le startup innovative attraverso l'approvazione di misure e strumenti ad hoc.

Entrando nel merito dei singoli indicatori, si evidenziano alcuni progressi raggiunti in Italia (Figura 8). In particolare, analizzando il tasso composto di crescita dei vari indicatori sintetici nel periodo 2008-2015 e confrontandoli con l'andamento della variazione media UE27, si rileva che cinque indicatori su nove sono caratterizzati da un tasso di crescita positivo.

**Figura 8. – Tassi composti di crescita degli indicatori sintetici (2008-2015)**

INDICATORE	UE27	Francia	Germania	Italia	Regno Unito
<b>Imprenditorialità</b>	0,6	-1,0	1,5	0,2	4,6
<b>Appalti pubblici e aiuti di Stato</b>	-0,2	1,6	2,2	-8,1	1,2
<b>Finanza</b>	-0,6	-1,3	-0,3	-4,2	-0,3
<b>Competenze e Innovazione</b>	-0,6	0,0	-3,4	2,3	0,6
<b>Internazionalizzazione</b>	1,3	-0,5	5,7	0,9	-0,2

**Fonte:** elaborazione MiSE su dati *Commissione Europea*

Le variazioni positive di un certo rilievo sono relative alle “Competenze e innovazione” (+2,3%), “Internazionalizzazione” (+0,9%), “Imprenditorialità” (+0,2%).

Le variazioni in negativo sono relativi, invece, agli obiettivi “Appalti pubblici e aiuti di Stato”(-8,1%) e “Finanza” (-4,2%).

Ampliando l’analisi ad un confronto con la media dei Paesi dell’Area UE27, l’Italia, ha registrato risultati di medio periodo sensibilmente migliori riguardo alle ”Competenze e innovazione”.

È opportuno sottolineare che i principali Paesi europei non sembrano avere raggiunto, durante il periodo in esame, significativi risultati in relazione ai vari indicatori ad eccezione della Germania riguardo ai principi della “Imprenditorialità” (+1,5%) e, soprattutto, della “Internazionalizzazione” (+5,7%) e del Regno Unito relativamente alla diffusione imprenditoriale (+4,6%).

Almeno parzialmente, i progressi registrati relativamente al grado di innovazione tecnologica devono essere imputabili, in Italia, alle varie misure ad hoc adottate dal Governo soprattutto negli ultimi tre-quattro anni e analizzate nel precedente paragrafo.

## **4. Il *family business* e l'*innovation* in Italia**

Questo capitolo studia il contesto italiano relativo alle imprese familiari con focus sull'innovazione. Nello specifico, dopo un'analisi approfondita sul family business e l'innovazione in Italia e le politiche di supporto alla stessa, analizza le imprese quotate familiari italiane e l'innovazione, attraverso una ricerca empirica.

Si è scelta l'impresa quotata per la sua rilevanza socio-economica e per la maggiore reperibilità dei dati relativi all'innovazione.

L'analisi è stata compiuta su un campione di 91 aziende quotate familiari, in cui è stato possibile raccogliere i dati relativi alla compagine societaria familiare, alle spese di ricerca e sviluppo e/o agli investimenti di R&S, al fatturato e al numero di dipendenti, nonché al settore di riferimento e alla locazione geografica negli anni 2011-2015.

Volendo in un primo momento testare tutti possibili rapporti di causa-effetto tra le dimensioni su menzionate (compagine societaria familiare, spese di ricerca e sviluppo e/o agli investimenti di R&S, fatturato e numero di dipendenti, il settore di riferimento) non sono emersi conclusioni statisticamente significative.

Si è passati poi ad effettuare casi di studio sui settori principali dell'industriale e dei servizi, volendo studiare anche la singolarità e la dinamicità dell'innovation management nel family business. In particolare si sono svolte analisi in relazione:

- alle imprese che innovano o meno nei settori principali e, in particolare, nelle sottocategorie dei settori;
- alla distribuzione delle voci di bilancio collegabili all'innovazione (spese di R&S e investimenti materiali/immateriali legati all'innovation);
- alla dimensioni (numero di dipendenti) del family business quotato e le spese/investimenti innovativi;
- al fatturato del campione e le spese/investimenti innovativi;
- alla concentrazione territoriale.

Dalle analisi svolte è emersa la peculiarità e l'eterogeneità del family business quotato italiano (relativamente al campione selezionato con i relativi limiti). Le family business maggiormente innovative risultano essere o quelle che adottano un

sistema metodologico di *innovation management* simile al framework proposto da A.T. Kearney o le start up innovative. Queste affermazioni trovano conferma nella letteratura approfondita nei capitoli precedenti e individuano delle utili implicazioni manageriali in tema di gestione dell'innovazione nelle family business.

#### **4.1. Il family business in Italia**

L' economia italiana si distingue per una tradizione produttiva peculiare, in cui si è sviluppato un modello di capitalismo definito "capitalismo familiare".

Come è stato definito nel primo capitolo, il rapporto della famiglia con l'azienda può avere diverse configurazioni a seconda della tipologia di controllo sulla proprietà e sulla governance.

Abbiamo analizzato come la famiglia può detenere sia il controllo proprietario sia la gestione, definendosi un' impresa familiare tradizionale, oppure può detenere il controllo della proprietà e non della governance, o viceversa, e allora si parla di impresa familiare allargata, in cui si individuano anche soggetti esterni alla famiglia che detiene il controllo della proprietà o la gestione dell'impresa. In questa seconda accezione il capitalismo familiare in Italia risulta pari al 90%<sup>49</sup>.

In particolare, secondo l'ultimo studio condotto dall' Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane<sup>50</sup>, da un punto di vista settoriale industriale e dei servizi, la quota del family business in termini di densità in percentuale si attesta al 91,8% nel mobile-arredo, 87,9% nel commercio di autoveicoli, 83% nel settore moda, 69,5% nel settore alimentare e bevande nel 2015.

Questo perché il made in Italy comprende un numero elevato di micro imprese dal carattere familiare-artigiano<sup>51</sup>, soprattutto nel settore dell'arredamento, alimentare e abbigliamento (le cosiddette tre A del made in Italy).

In termini di fatturato, la percentuale più alta risulta essere nelle attività finanziarie e immobiliare (92,9%) e nel settore del mobile e arredo (91,4%), nonché, in quello

---

<sup>49</sup> Rapporto Union Camere (2015), *Alimentare il digitale Il futuro del lavoro e della competitività dell'Italia*.

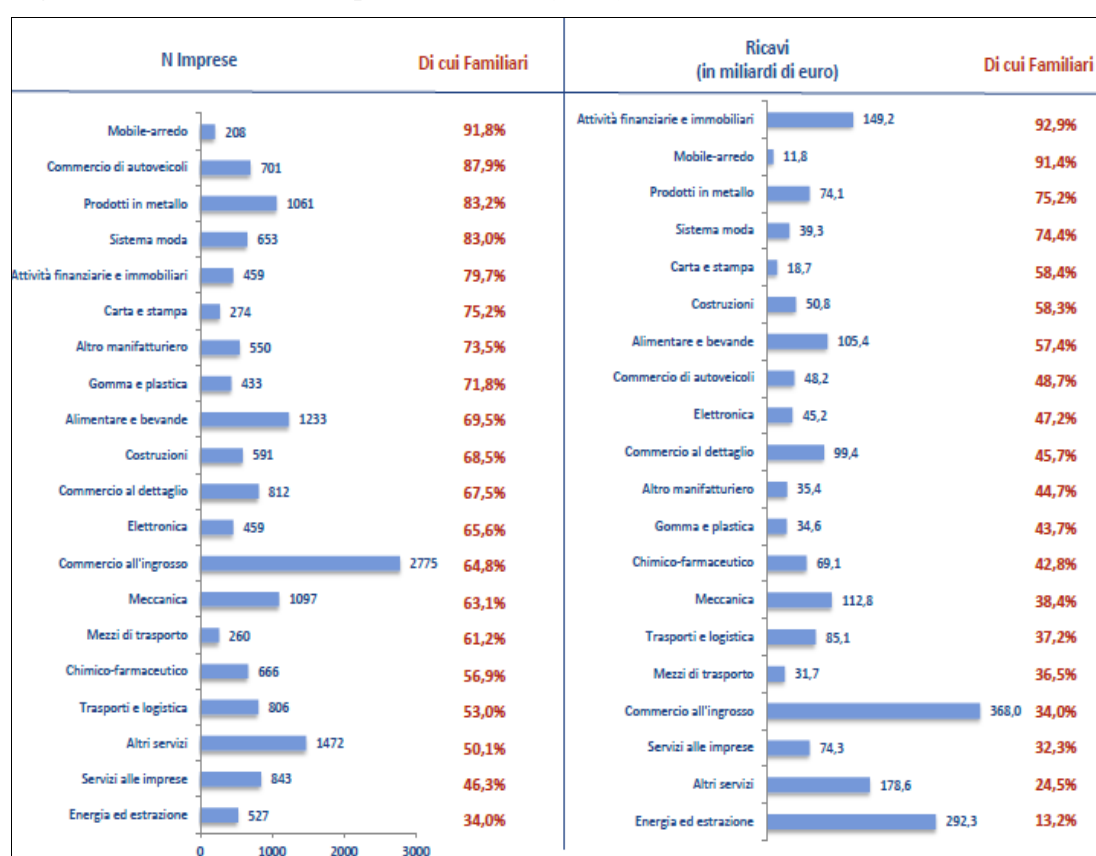
<sup>50</sup> G. Corbetta e F. Quarato (2016), *VIII Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane*.

<sup>51</sup> Rapporto Union Camere (2014), *Imprese, comunità e creazione di valore*.

della moda in misura pari a 74,4%. Il fatturato relativo al settore immobiliare/finanziario risulta alto in relazione ai ricavi derivanti dai patrimoni consistenti.

Di seguito un grafico riassuntivo della distribuzione per settore in relazione al numero di imprese e ai ricavi (in miliardi di euro) delle aziende familiari italiane (Figura 9).

**Figura 9. – La distribuzione per settore delle family business in Italia**



Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)

Da un punto di vista territoriale, l'incidenza regionale delle aziende familiari sul totale e in relazione al fatturato risulta dalla figura 10.

Come si evince dal grafico, la percentuale totale di imprese familiari è pari al 60,6% al Nord-Ovest, al 68,5% al Nord-Est, al 64,6% al Centro, mentre la quota più significativa è al Sud e Isole pari a 79,2%. Questo perché, come già accennato, il

capitalismo familiare ed in particolare le piccole imprese artigianali risultano essere concentrate maggiormente al Sud e Isole.

**Figura 10. – Distribuzione geografica del family business**

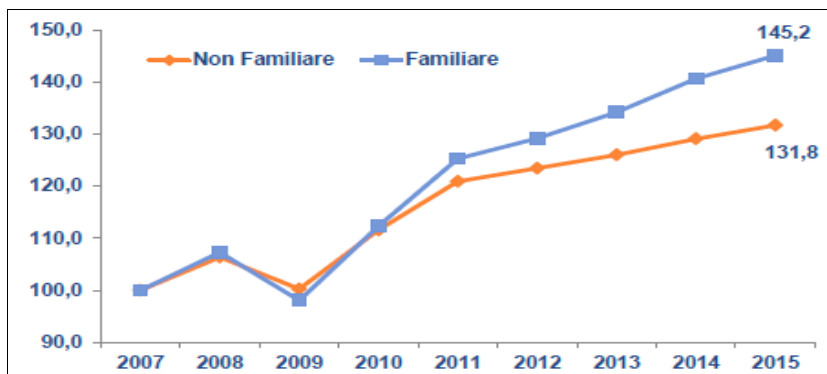
Regione	% Familiari Totale	% Familiari 10-50 mln	% Familiari > 50 mln
<b>Nord Ovest</b>	60,6%	65,8%	55,3%
Lombardia	59,3%	64,3%	54,5%
Piemonte	66,9%	71,7%	60,6%
Liguria	61,2%	68,4%	50,9%
Valle d'Aosta	48,1%	50,0%	45,5%
<b>Nord Est</b>	68,5%	71,7%	64,3%
Veneto	75,9%	77,2%	74,1%
Emilia-Romagna	63,6%	68,6%	57,8%
Trentino-Alto Adige	56,5%	59,2%	53,0%
Friuli-Venezia Giulia	67,9%	73,0%	60,7%
<b>Centro</b>	64,6%	71,9%	55,0%
Lazio	59,2%	68,7%	48,9%
Toscana	66,0%	72,4%	55,1%
Marche	78,2%	78,4%	78,0%
Umbria	70,6%	76,6%	64,5%
<b>Sud e Isole</b>	79,2%	82,0%	73,8%
Campania	84,0%	85,3%	81,5%
Sicilia	79,8%	83,8%	72,9%
Puglia	79,9%	83,2%	73,7%
Abruzzo	71,8%	78,3%	63,0%
Sardegna	65,8%	69,1%	60,5%
Calabria	80,0%	80,9%	75,0%
Basilicata	73,8%	72,4%	76,9%
Molise	70,6%	72,7%	66,7%
<b>TOTALE</b>	<b>65,4%</b>	<b>70,5%</b>	<b>59,2%</b>

Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)

Significata, inoltre, è la percentuale relativa alla densità di family business con fatturato tra i 10-50 mln al Sud e Isole che è pari a 82%, affermando la prevalenza di piccole e medie imprese al Sud rispetto al Centro e al Nord.

Altro studio interessante svolto dall'Osservatorio AUB è relativo al trend di crescita negli anni 2011 - 2015, il grafico seguente (Figura 11) illustra come le family di medio-grande dimensione rispetto alle non family risultano in crescita (145,2 rispetto a 131,8 delle non family).

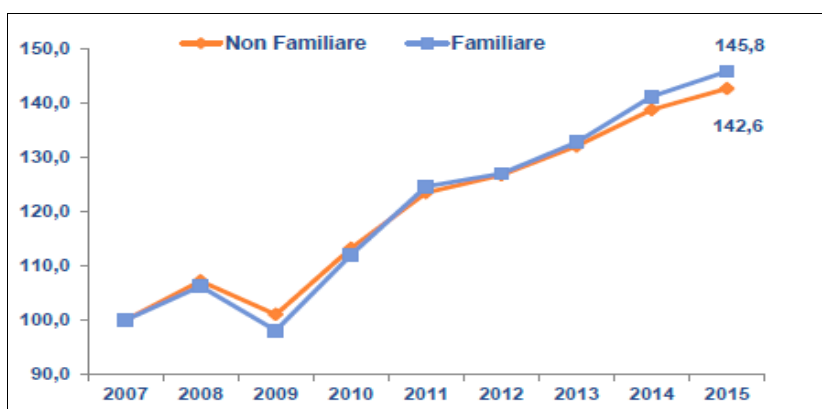
**Figura 11. – Il trend di crescita nel family business medio-grande**



**Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)**

Anche il trend di crescita delle aziende familiari di piccole dimensioni (Figura 12) risulta in crescita dal 2009 al 2015 rispetto alle non family, si è passati da circa 100 a 145,8 delle family rispetto alle non family (da 100 a 142,6).

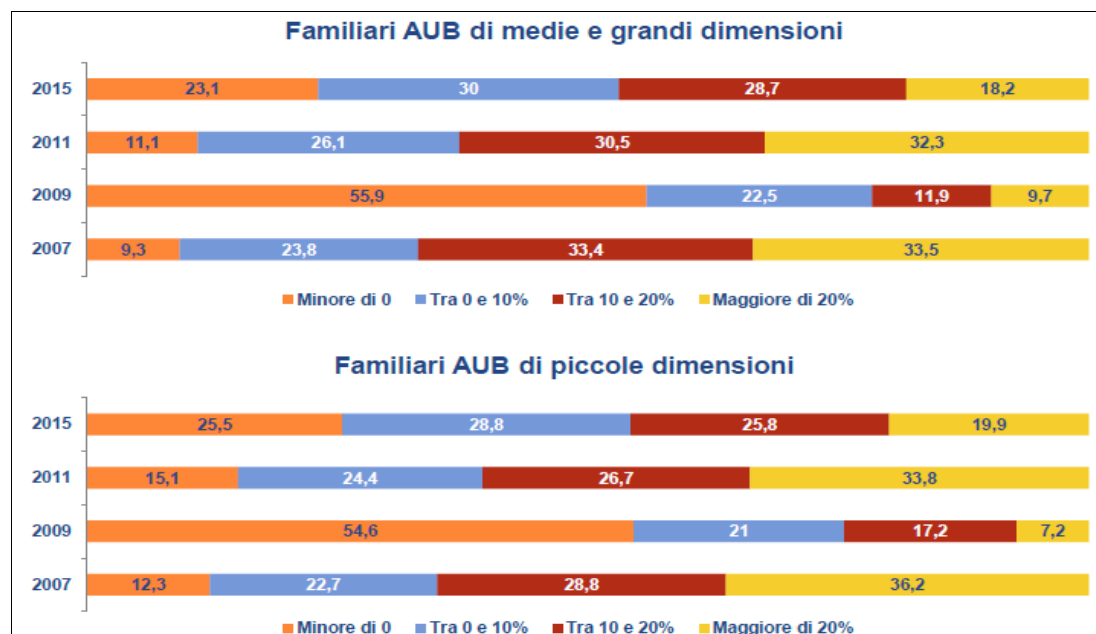
**Figura 12. – Il trend di crescita nelle small family business**



**Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)**

Questi trend di crescita vanno analizzati opportunamente con i dati relativi alla dispersione dei tassi di decrescita nelle aziende familiari sia di medie dimensioni che di piccole dimensioni che risultano alti, come si può notare nella figura 13.

**Figura 13. – Il trend di (de)-crescita nel family business medio-grande**



**Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)**

La percentuale di decrescita (minore di 0) nel 2015 sia nelle medio-grande imprese familiari (23,1%) che nelle piccole imprese familiari (25,5%) è alta se confrontata con il 2011 (rispettivamente 11,1 e 15,1), mentre risulta la metà rispetto al 2009, anno in cui si è registrato il più alto tasso di decrescita in relazione alla crisi economica - finanziaria.

In altri termini, si è constatato un trend di crescita positivo delle imprese familiari italiane rispetto alle non family ma, allo stesso tempo il tasso di decrescita è alto. Questo, si spiega in quanto il capitalismo familiare del made in Italy è caratterizzato da un'ampia varietà di caratteristiche intrinseche non solo in relazione al settore, ma anche all'interno dello stesso settore si possono verificare incongruenze in termini di crescita/decrescita, così come sarà constatato dalle analisi empiriche svolte in relazione alle imprese quotate familiari italiane al paragrafo 4.

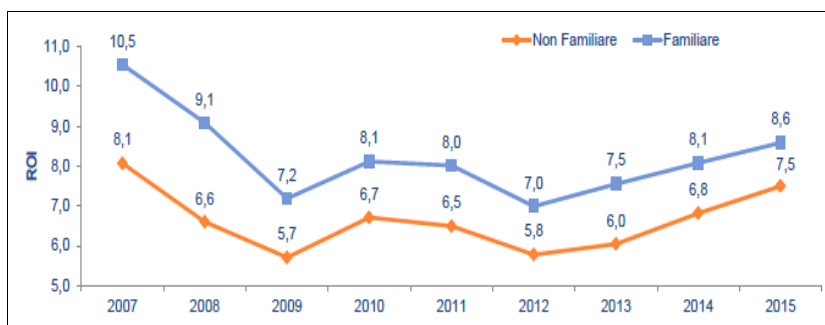
Da un punto di vista reddituale, sia il ROI (redditività derivante dagli investimenti) che di ROE (redditività derivante dall'equity), in tutte le aziende familiari mantengono un gap positivo.

In particolare, le medio-grandi family business rispetto alle non family hanno un ROI che passa da 7,2 (2009) a 8,6 (2015) (Figura 14). Come si evince dal grafico il trend



del ROI è maggiore rispetto alle non-family che passano quest'ultima da 5,7 (2009) a 7,5 (2015).

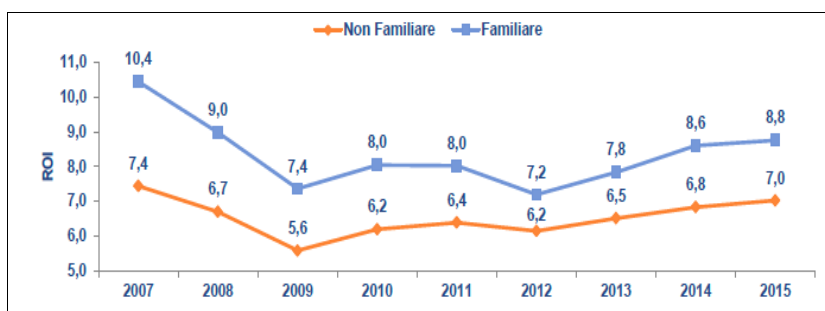
**Figura 14. – ROI nelle aziende familiari medio-grandi**



Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)

Mentre le piccole family business passano da 7,4 (2009) a 8,8 (2015) mentre le non family da 5,6 (2009) a 7 (2015) (Figura 15).

**Figura 15. – ROI nelle aziende familiari piccole**

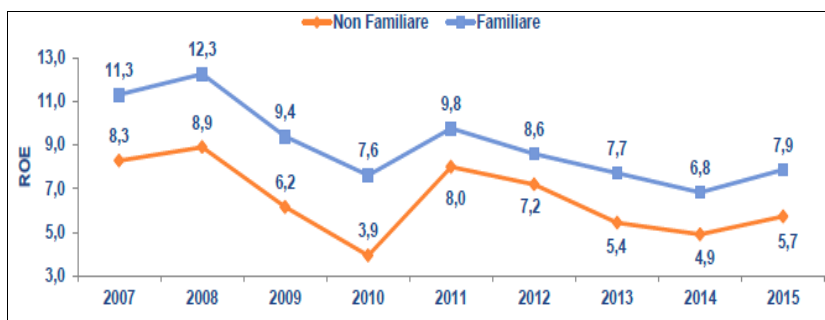


Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)

Simile è la situazione della redditività sul capitale (ROE), infatti il 2015 registra risultati maggiori rispetto al 2010, anno in cui si sono avute ripercussioni negative della crisi economica – finanziaria sull'equity.

La figura 16 illustra graficamente il trend del ROE nelle imprese medio grandi. Come si evince dalla stessa si è passati da 7,6 (2010) a 7,9 (2015) del family business, mentre il non family registra un incremento da 3,9 (2010) a 5,7 (2015).

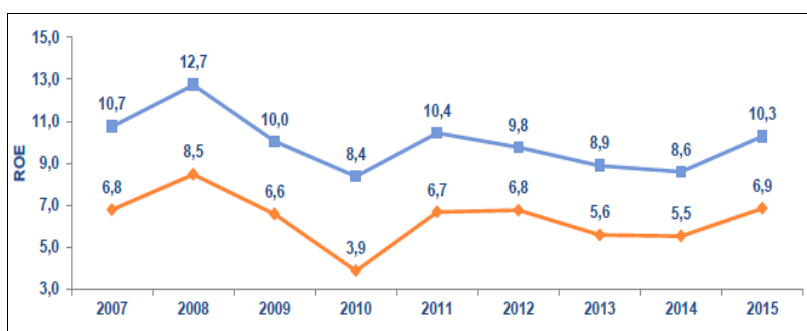
**Figura 16. – ROE nelle aziende familiari medio-grandi**



**Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)**

Mentre, la redditività netta delle imprese familiari di più piccole dimensioni si incrementa del 22%, in termini di variazione, passando da 8,4 a 10,3 e risulta più alta rispetto alle imprese non-family (dal 3,9 a 6,9), così come illustrato dai trend della figura 17 (linea rossa rappresenta il ROE delle aziende non familiari, linea azzurra il ROE delle aziende familiari piccole).

**Figura 17. – ROE nelle aziende familiari piccole**



**Fonte: VIII Osservatorio AUB (2016)**

In sintesi, dalle analisi svolte dal VIII Osservatorio AUB (2016), le imprese familiari italiane sono caratterizzate dalle seguenti considerazioni:

- i settori principali sono relativi al sistema moda, arredamento e servizi finanziari/immobiliari in termini di densità e fatturato;
- sono maggiormente concentrate al Sud e Isole e al Nord Est;
- i tassi di crescita delle family business sia medio grandi che di piccole dimensioni sono alti rispetto alle non family;

- i tassi di de-crescita sono alti rispetto al 2011;
- i risultati reddituali in termini di ROI e ROE sono maggiori rispetto alle non family.

Tale analisi effettuata dall'Osservatorio AUB (2016) non studia l'innovazione nel family business.

Pertanto, sembra opportuno analizzare gli studi e/o ricerche relativi all'innovazione nell'industria italiana e in particolare, se ci siano, studi relativi all'innovazione nel family business italiano.

## **4.2. L' *innovation* nell'industria italiana**

Una delle ultime analisi sulla capacità innovativa delle imprese italiane emerge dalle indagini condotte dall' ISTAT pubblicate nel 2016 e riguardante gli anni 2012-2014<sup>52</sup>.

Dalle indagini ISTA (2016) è emerso che, nel triennio considerato, il 44,6% delle imprese (con 10 o più addetti) ha svolto attività finalizzate all'introduzione di innovazioni.

Rispetto ai tre anni precedenti (2010-2012), la quota di imprese che innovano è scesa da 51,9 a 44,6% (-7,3 punti percentuali), dovuto principalmente alla riduzione degli investimenti in innovazioni organizzative e di marketing.

La propensione innovativa è diminuita fra le piccole imprese (41,3%, -8 punti percentuali dal triennio precedente), rispetto alle imprese medie (64,9%, -3,9 punti percentuali), mentre le grandi hanno registrato un aumento contenuto (83,3%, +0,8), confermando l'innovazione come caratteristica strutturale.

In relazione ai settori, l'indagine afferma che il settore industriale è ancora il settore più innovativo con il 50,5% di imprese con attività di innovazione, seguono i servizi con il 42,2% e le costruzioni con il 30,5%.

Andando ad analizzare la tipologia di innovazione adottata, l'ISTAT afferma che il 31,9% delle imprese (contro il 35,5% del periodo 2010-2012) è stato impegnato in

---

<sup>52</sup> ISTAT (2016), "*L'innovazione nelle imprese*", report.

attività dirette all'introduzione di innovazioni di prodotto-processo (imprese innovatrici in senso stretto). Mentre il 3,4% delle imprese ha dichiarato di avere ancora in corso o di aver abbandonato i progetti di innovazione alla fine del 2014.

Il 45,6% delle imprese con attività innovative è stato impegnato nello sviluppo di nuovi prodotti-processi e contestualmente ha introdotto innovazioni organizzative o di marketing; il 46,5% delle imprese innovatrici in senso stretto ha innovato sia i prodotti sia i processi produttivi.

Nel 2014 le imprese italiane hanno investito complessivamente 23,2 miliardi di euro per le attività innovative di prodotto-processo, il 4,3% in meno rispetto al 2012.

Per quanto riguarda le spese di R&D e/o gli investimenti innovativi, i dati risultano significati sia in relazione alle spese di R&S, sia agli investimenti materiali (i.e. macchinari, attrezzature specifiche, tecnologie materiali) e sia agli investimenti immateriali (i.e. design, marketing mirato all'innovazione, formazione personale nell'area R&S, brevetti, licenze) nei settori dell'industria e dei servizi.

Nello specifico, la Ricerca & Sviluppo (R&S) risulta essere la voce principale degli investimenti per l'innovazione, rappresenta quasi la metà della spesa complessiva in innovazione (40,8%), mentre gli investimenti materiali coprono il 34,0%. La parte restante della spesa è composta da investimenti immateriali pari al 6,1%, mentre, l'acquisto di tecnologia immateriale come brevetti, licenze, know-how e servizi di consulenza è pari al 4,2%.

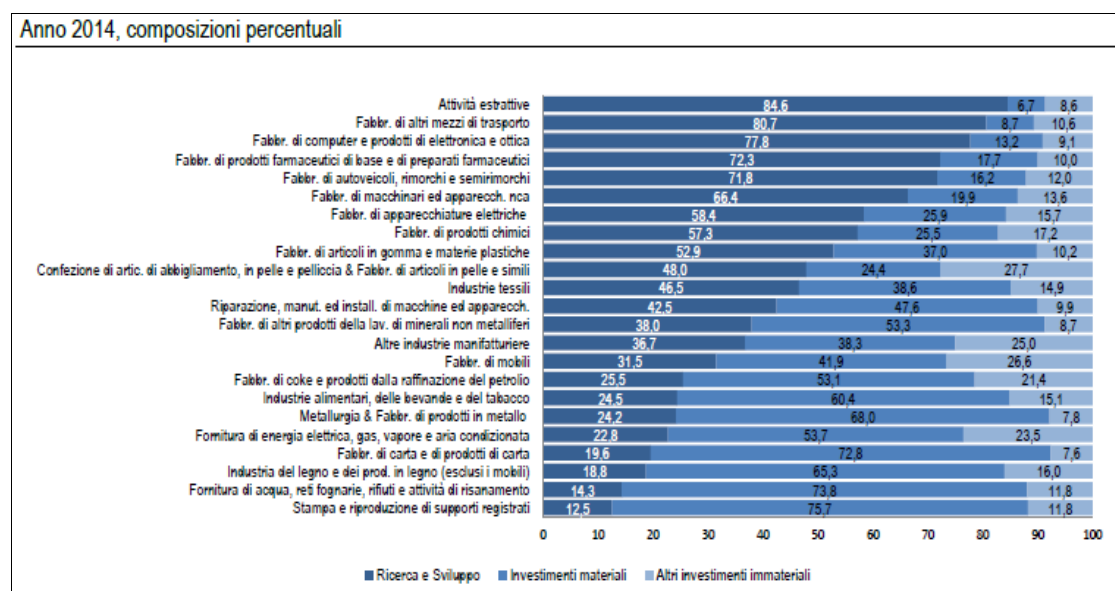
Differenze significative nella composizione della spesa contraddistinguono i vari settori economici (industriale e servizi). Di seguito le analisi emerse dall'ISTAT in relazione all'industria e ai servizi nel triennio 2012-2014.

Nell'industria, la R&S (interna o esternalizzata) rappresenta circa il 50% della spesa complessiva e in settori storicamente innovativi, come l'industria farmaceutica (72,3%), l'elettronica (77,8%), la fabbricazione di autoveicoli (71%) e di altri mezzi di trasporto (80,7%), nonché l'attività estrattiva (84,5%) raggiunge i due terzi del totale.

Gli investimenti in macchinari e tecnologie materiali sono, invece, la modalità innovativa prevalente in settori maturi quali l'industria del legno (65,3%), la carta e stampa (72,8%), la fornitura di acqua e gestione dei rifiuti (73,8%) (Figura 18).

Anche nelle costruzioni oltre la metà della spesa deriva da investimenti in macchinari e tecnologie materiali.

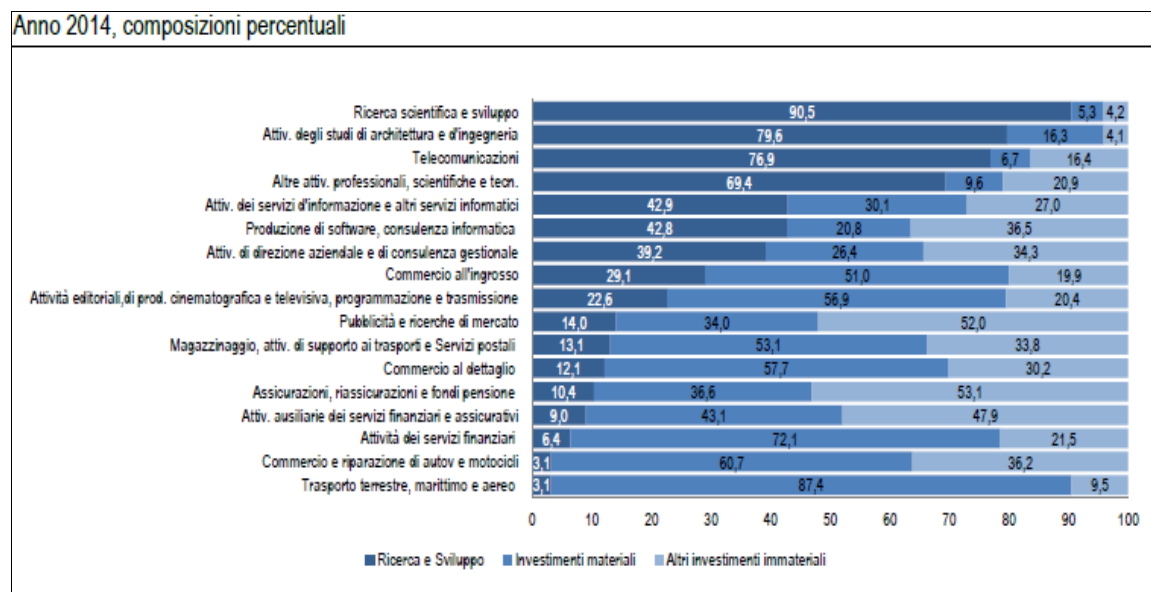
**Figura 18. – Spesa di R&S in relazione al settore nell'industria**



Fonte: ISTAT, *L'innovazione nelle imprese* (2016)

Nei servizi invece, i settori che puntano su processi innovativi in relazione alle spese di ricerca e sviluppo (R&S) sono, oltre il settore della ricerca (90,5%), gli studi di architettura e ingegneria (79,6%) e le telecomunicazioni (76,9%), mentre i trasporti (terrestre, marittimo ed aereo), le attività finanziarie e il commercio e riparazioni di autoveicoli e motocicli puntano su ingenti investimenti in macchinari e altre tecnologie materiali (rispettivamente per l'87,4%, il 72,1% e il 60,7%) (Figura 19).

**Figura 19. – Spesa di R&S in relazione al settore nei servizi**



Fonte: ISTAT, *L'innovazione nelle imprese* (2016)

In altri settori, sia industriali che dei servizi, l'innovazione non è ottenuta investendo in R&S e/o in macchinari e altre tecnologie materiali, ma si realizza mediante una combinazione più variegata di attività che si riferiscono a tipologie di investimenti intangibili e/o in capitale umano: è il caso di settori tradizionali quali l'abbigliamento e la produzione di articoli in pelle o di settori ad alta intensità tecnologica quali la produzione di software e di servizi informatici, in cui, alle spese di R&S (oltre il 40%) e a quello non marginale relativo agli investimenti in beni materiali (oltre il 20%), si associa una spesa consistente negli investimenti immateriali, quali, design, acquisto di brevetti e know-how, formazione del personale e/o marketing (oltre il 20%).

Inoltre, gli investimenti immateriali risultano significativi nelle imprese di servizi relativi alla pubblicità e ricerche di mercato (52%) e imprese finanziarie/assicurative (oltre il 45%).

Differenze importanti emergono anche a livello dimensionale. In media, l'incidenza della R&S (sia sviluppata internamente che esternalizzata) aumenta al crescere della dimensione aziendale, passando dal 30,0% delle imprese con 10-49 addetti al 58,2% in quelle con 250 addetti e oltre. Al contrario, gli investimenti in macchinari e altre tecnologie materiali diminuiscono al crescere della dimensione, passando dal 53,7%

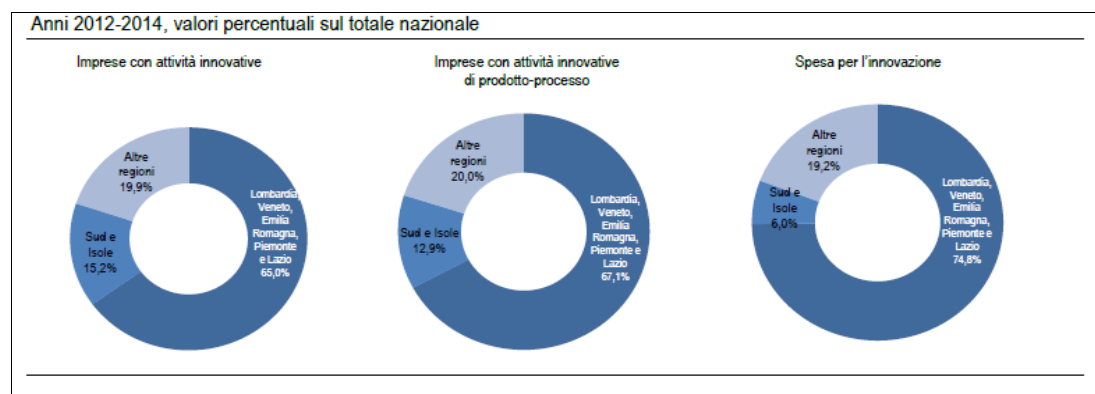
nelle imprese con 10-49 addetti al 24,4% nelle imprese con 250 addetti e oltre. Il contributo delle altre fonti di innovazione, invece, sembra essere meno correlato alla dimensione aziendale.

Per quanto riguarda, la distribuzione regionale delle imprese innovatrici e della spesa per innovazione, si conferma una concentrazione territoriale delle imprese nel triennio 2012-2014. Infatti, le imprese innovatrici sono concentrate prevalentemente in Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte e Lazio per una quota pari al 65% (Figura 12). Mentre la quota nel Mezzogiorno (Sud e Isole) è del 15,2% relativamente alle imprese innovative e del 12,9% relativamente alle attività innovative di prodotto-processo.

Analizzando specificatamente le spese di R&S, emerge ancora più marcatamente la differenza tra le imprese innovatrici del Nord e quelle del Sud ed Isole.

Nello specifico, la quota in percentuale relativa alle spese di ricerca e sviluppo è il 74,8% (la Lombardia contribuisce singolarmente al 30,7% della spesa totale), mentre il Sud e le Isole registrano una quota pari al 6% della spesa complessiva in R&S.

**Figura 20. – Distribuzione regionale delle imprese innovatrici e delle spese di R&S**



**Fonte: ISTAT, *L'innovazione nelle imprese* (2016)**

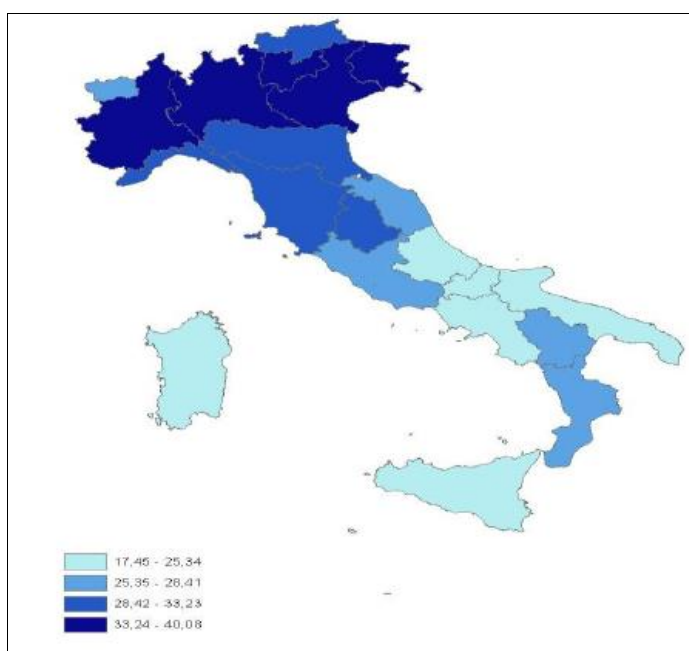
In termini di propensione all'innovazione, a livello regionale si registra un primato del Nord: oltre la metà delle imprese attive in Veneto, Provincia di Trento e Friuli-Venezia Giulia ha svolto attività innovative.

Nel Centro, l'Umbria è caratterizzata da imprese con attività innovative superiore alla media nazionale (49,3%), mentre Lazio e Marche si collocano al di sotto

(rispettivamente con il 40,0% e il 38,3%). Una minore propensione all'innovazione caratterizza tutte le regioni del Mezzogiorno. Le regioni meno innovative risultano essere la Sicilia e la Campania, dove solo il 3% delle imprese investe in attività innovative. Osservando l'andamento nel tempo, le imprese innovatrici si riducono, soprattutto nel Mezzogiorno e in regioni quali Toscana, Lazio ed Emilia Romagna. Mentre in Valle d'Aosta, Umbria e Provincia di Trento aumentano.

Considerando l'incidenza delle imprese innovatrici, il Nord ha tassi di innovazione superiori alla media nazionale; al centro solo la Toscana registra livelli sopra la media, mentre tutte le regioni meridionali sono collocate sotto la media. Le più penalizzate sono alcune delle regioni meridionali, le isole e il Lazio (Figura 21).

**Figura 21. – Imprese con attività innovative per regione**



**Fonte: ISTAT, *L'innovazione nelle imprese* (2016)**

Concludendo, l'analisi ISTAT relativa all'innovazione delle imprese italiane nel triennio 2012-2014 si focalizza su tutto il tessuto imprenditoriale italiano, ma non studia l'innovazione specifica nel family business.



Tale tematica risulta poco studiata soprattutto da un punto di vista empirico. Pertanto, si è ritenuto opportuno proseguire con una ricerca empirica che approfondisca il tema tra l'innovazione e il family business in Italia.

Prima di approfondire da un punto di vista empirico il rapporto tra innovation e family business nel contesto italiano, è sembrato opportuno analizzare le startup innovative, le PMI innovative e le agevolazioni governative in Italia, la cui quota rilevante è composta proprio da family business, alcune anche quotate, come è emerso dalle analisi empiriche.

### **4.3. Le startup innovative, le PMI innovative e le agevolazioni**

Nel corso degli ultimi anni, il Governo, come evidenziato nel precedente capitolo, ha messo in atto una serie di misure volte a promuovere la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione soprattutto in relazione alle startup e le PMI innovatrici.

Da quando è stata istituita la nuova sezione del Registro delle Imprese hanno acquisito lo status di startup innovative 5.912 imprese nel corso del 2016. Mentre gli incubatori certificati sono 39, dei quali 31 nel Nord, 7 nel Centro e 1 nel Mezzogiorno<sup>53</sup>.

Le startup innovative operano prevalentemente nel comparto dei servizi (oltre il 75% delle imprese), in particolare nei settori della consulenza informatica e produzione di software (circa il 30% del totale startup) e ricerca scientifica e sviluppo (il 15%). Solo il 18% delle startup opera nei settori dell'industria.

Il 55% delle startup innovative è localizzato al Nord, il 22% al Centro, il 23% nel Mezzogiorno.

Le prime quattro Regioni ospitano circa la metà delle startup innovative (Figura 22): Lombardia (21,6%), Emilia Romagna (11,7%), Lazio (10,1%), Veneto (7,5%), a conferma che un ambiente favorevole, in termini di infrastrutture materiali e

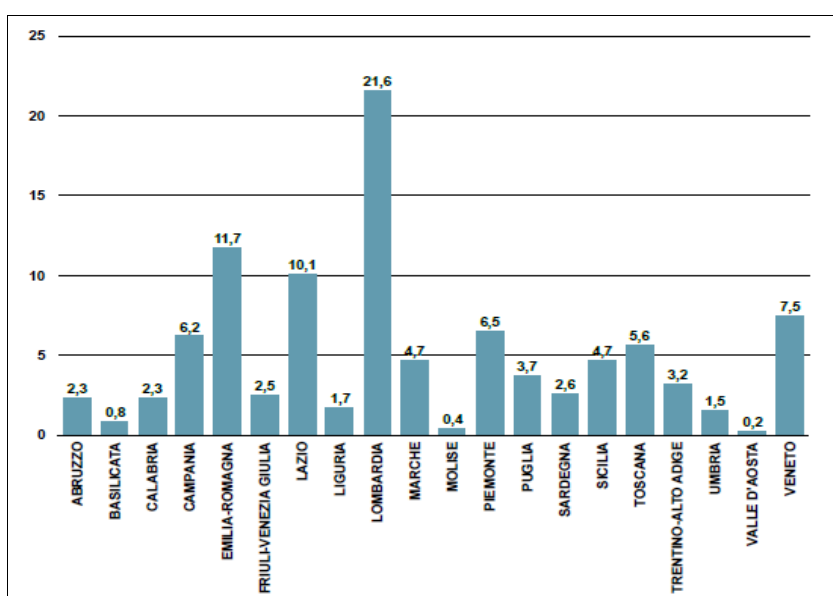
---

<sup>53</sup>Ministero dello Sviluppo Economico, *Small Business Act – le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel secondo semestre 2015 nel primo semestre 2016*, Report 2016.

immateriale, vicinanza con università e centri di ricerca, può favorire la nascita di nuove imprese, soprattutto ad alto valore tecnologico.

Sebbene la presenza di startup innovative nelle Regioni del Mezzogiorno sia stata finora piuttosto ridotta, analizzando la dinamica delle iscrizioni nei registri camerali, si osserva una progressiva intensificazione del fenomeno anche nelle Regioni meridionali e si inizia a rilevare una discreta presenza soprattutto in Campania (6,2%), in Sicilia (4,7%) e in Puglia (3,7%).

**Figura 22. – Distribuzione delle startup innovative in Italia**



**Fonte: Elaborazioni MISE su dati Infocamere (2016)**

Le startup innovative sono contrassegnate da una sensibile crescita negli anni della crisi. Nel complesso, le iscrizioni delle nuove startup innovative nel 2015 risultano essere in aumento di oltre il 52% rispetto al 2014.

Da quando è operativa la Legge si è passati da 86 nuove iscrizioni mensili in media per l'anno 2013 a 128 mensili rilevate in media nel 2014 e a 187 mensili del 2015 e questo trend si è verificato anche nel 2016 (mediamente 181 nuove iscrizioni mensili).

Sulla base dei dati aggiornati al 2016, il 78% di esse ha selezionato un solo requisito tra quelli richiesti (spese in R&S, personale altamente qualificato, brevetto registrato)

per l'iscrizione alla sezione speciale del registro Imprese; il 19% è in possesso di due requisiti mentre solamente il 3% ha indicato di possedere tutti e tre i requisiti.

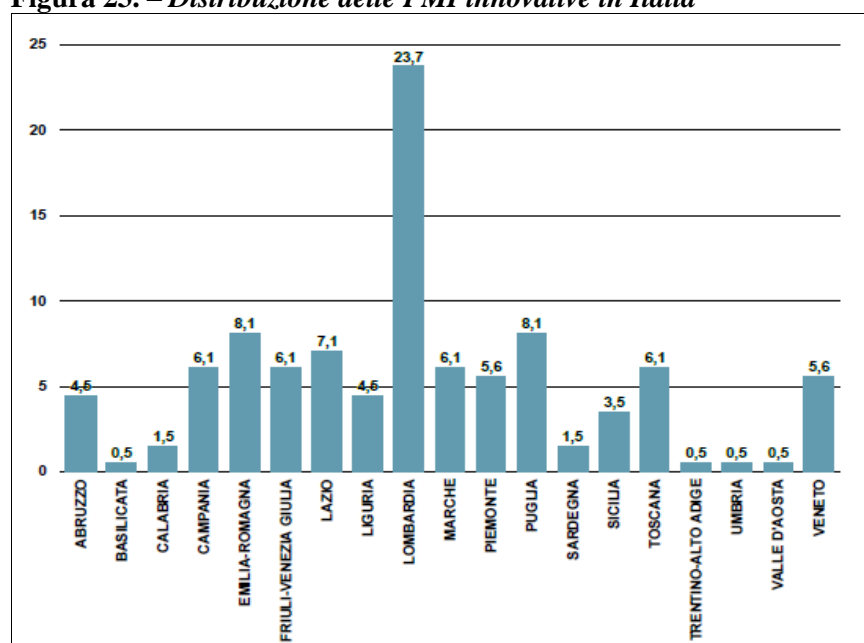
In particolare, il requisito più selezionato per l'iscrizione alla sezione speciale è stato quello inerente la presenza di spese in R&S, con 3.833 scelte, seguito dalla presenza di personale altamente qualificato, con 1.729 selezioni, e infine, dal possesso di proprietà industriali.

Per quanto riguarda le PMI innovative, da quando è operativa la norma relativa alle agevolazioni ci sui si è detto ampiamente nel capitolo precedente ("Investment Compact") nel 2016 hanno acquisito lo status di PMI innovative 198 imprese.

In relazione al settore di riferimento, le PMI innovative operano prevalentemente nel comparto dei servizi (oltre il 62% delle imprese), in particolare nei settori della consulenza informatica e produzione di software (circa il 28% del totale startup) e ricerca scientifica e sviluppo (il 13%). Solo il 34% delle PMI opera nei settori dell'industria. Per quanto riguarda la concentrazione territoriale, il 54% delle startup innovative è localizzato al Nord, il 20% al Centro, il 26% nel Mezzogiorno.

Le prime quattro Regioni risultano avere circa il 47% delle PMI innovative (Figura 23): Lombardia (23,7%), Emilia Romagna (8,1%), Puglia (8,1%), Lazio (7,1%).

**Figura 23. – Distribuzione delle PMI innovative in Italia**



Fonte: *Elaborazioni MISE su dati Infocamere (2016)*

In relazione alle agevolazioni del Fondo Centrale di Garanzia a favore delle startup e delle PMI innovative, di cui si è discusso nel capitolo precedente, nel 2016 sono state garantite 1.653 operazioni di cui 426 a copertura di finanziamenti bancari a breve termine.

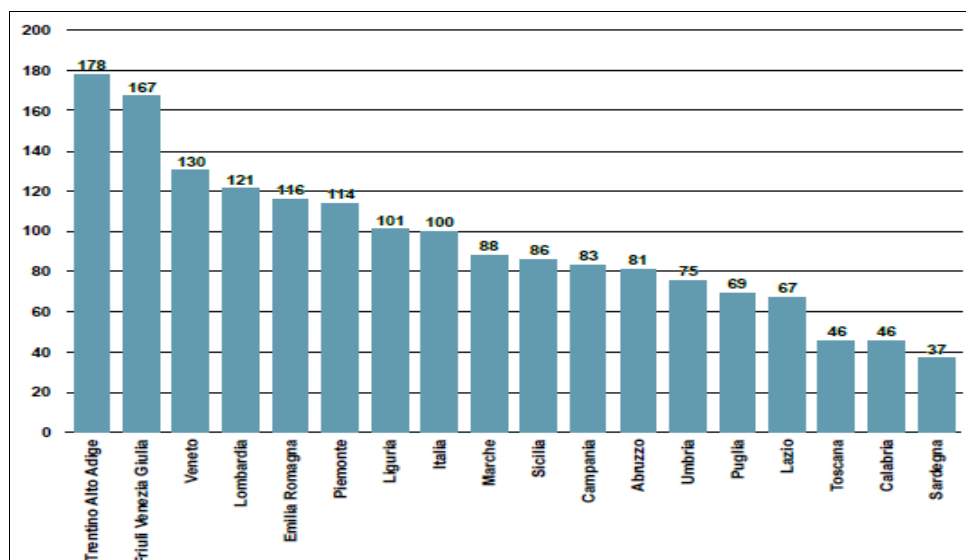
L'importo totale dei finanziamenti facilitati da FGPMI richiesti dalle startup innovative ammonta a circa 417 milioni di euro (l'importo relativo ai finanziamenti a breve termine è di 47 milioni di euro); l'importo garantito è invece, pari a 327 milioni di euro (l'importo relativo ai finanziamenti a breve termine si attesta a circa 36 milioni di euro); infine, l'importo medio dei finanziamenti richiesti dalle startup innovative si attesta a circa 253 mila euro mentre la durata dei finanziamenti si colloca su un arco temporale abbastanza esteso (54,2 mesi).

Inoltre il Fondo è intervenuto anche a sostegno di sei incubatori certificati presenti in Lombardia (2), Lazio (2), Emilia Romagna (1) e Veneto (1), con 11 operazioni di garanzia diretta per un ammontare complessivo di credito garantito pari a circa 8,3 milioni di euro e attivando 10,8 milioni di finanziamenti bancari.

L'accesso alle garanzie offerte dal Fondo di Garanzia per le PMI sembra essere una prerogativa, soprattutto, a favore delle startup innovative localizzate nelle Regioni settentrionali, che mostrano una propensione più elevata della media nazionale.

In particolare, osservando l'indice ottenuto come peso del numero di start up che accedono al Fondo di Garanzia per le PMI rapportato all'analogo peso delle startup presenti in ogni Regione, il Trentino Alto Adige e il Friuli Venezia Giulia guidano la classifica delle Regioni italiane (Figura 24). Segue il Veneto, la Lombardia, l' Emilia Romagna e il Piemonte nelle quali il peso delle startup garantite dal Fondo sul totale startup presenti sul territorio è medio-alto.

**Figura 24. – Capacità di accesso al FGPMI da parte delle startup innovative**



**Fonte:** Elaborazioni MISE su dati Infocamere e Mediocredito Centrale

L' Italia centro-meridionale mostra una bassa propensione all'utilizzo di questo strumento.

Anche l'analisi condotta sui dati relativi alle domande garantite dal Fondo evidenzia la netta prevalenza di utilizzo da parte delle regioni settentrionali: è la Lombardia a guidare la classifica, con il maggior numero di domande, seguita dall'Emilia Romagna e dal Veneto.

L' analisi relativa alle startup, PMI innovative e agevolazioni risulta propedeutica alle ricerche empiriche sull'innovazione delle family business in Italia, in quanto come si constaterà al prossimo paragrafo le imprese maggiormente innovative sono per lo più costituite da start up.

#### **4.4. Ricerca empirica e l'eterogeneità del *family business*: studio di casi**

In mancanza di pochi studi empirici riguardanti il rapporto tra l'innovazione e il family business nel contesto italiano, si è proceduti ad una ricerca quanti-qualitativa, volendo studiarne prima possibili relazioni di causa-effetto e poi l'aspetto gestionale ed eventuali implicazioni manageriali.

Nello specifico, si è indagato un possibile rapporto di causa ed effetto tra l'innovazione, in termini di R&S, nonché di investimenti materiali ed immateriali legati all'innovazione, e le family business italiane.

Si sono analizzate le imprese familiari quotate italiane in cui è stato possibile reperire i dati riguardanti le spese di R&S, gli investimenti materiali e/o immateriali innovativi, la percentuale di compagine societaria familiare, il fatturato e i dipendenti nel quinquennio 2011 - 2015.

E' stata scelta tale categoria di impresa (family business quotata) per la maggiore facilità di reperibilità di informazioni e per la rilevanza socio-economica nel contesto italiano, escludendo quindi le family business non quotate.

Si sono analizzati i bilanci annuali dal 2011 al 2015, le relazioni di corporate governance nello stesso periodo, nonché, le relazioni Consob, i report di Borsa Italiana e/o ogni altro documento rilevante ai fini del presente studio.

Pertanto, in relazione alla reperibilità dei dati, il campione è risultato pari a 91 aziende. Le imprese del campione sono state individuate in base ad un elenco stilato dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (Aidaf), dal quale sono state estrapolate le imprese che risultano quotate e in cui è stato possibile reperire i dati. Al campione fanno riferimento, come si dirà in seguito, sia imprese del settore industriale che al settore dei servizi. L'elemento che accomuna e caratterizza il campione è la quotazione in Borsa.

Una prima indagine generale ha riguardato un eventuale rapporto di causa ed effetto tra la ricerca e sviluppo (intendendo sia le spese di R&S che gli investimenti in immobilizzazioni materiali/immateriali innovativi) e gli altri elementi elencanti, ovvero, la compagine societaria familiare, il fatturato e il numero dei dipendenti.

Tale analisi è stata svolta con un software specifico (SPSS) attraverso un'analisi di regressione lineare/multipla.

Dalle analisi non è emerso nessun rapporto significativo in termini statistici a livello generale (prendendo in considerazione il totale delle imprese studiate).

Nello specifico, si sono studiate le varie ipotesi di regressione e non sono emersi rapporti statisticamente significati nelle seguenti associazioni:

- le spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali innovativi) e le dimensioni aziendali;
- le spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali innovativi) e le compagine societaria familiare;
- le spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali innovativi) e il fatturato;
- le spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali innovativi) rapportate al fatturato (R&D intensity) e la compagine societaria;
- le spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali innovativi) rapportate al numero dei dipendenti e la compagine societaria.

Si è passati poi ad un'analisi settoriale, dalla quale non sono emersi rapporti significati, da un punto di vista statistico, tra l'innovazione e il family business sia nel settore industriale che nel settore dei servizi.

Il settore industriale risulta essere pari al 66% del campione analizzato, mentre il settore dei servizi è del 34%.

Si è proceduti così ad ulteriori analisi solo nel settore industriale, in quanto le imprese del settore dei servizi sono di numero limitato e, pertanto, non è stato possibile effettuare ulteriori selezioni, risultando non significativo (da un punto di vista statistico), ovvero non identificando un certo livello di confidenza e un determinato margine di errore.

Quindi si sono selezionate prima le imprese familiari (nel settore industriale) che risultano avere nel quinquennio analizzato (2011 – 2015) una compagine societaria familiare maggiore del 60%, poi si sono studiate le family business aventi un fatturato maggiore di 80.000 mln, ed infine quelle con spese R&D e/o investimenti immateriali/materiali innovativi maggiori di 5.000 mln.

Anche in questo caso non risultano esserci relazioni interessanti di causa-effetto in termini di regressione e che abbiano una significatività statistica.

Si è ritenuto opportuno non riportare i risultati ottenuti in quanto oltre a non essere significativi in termini statistici, lo scopo della tesi è studiare anche il fenomeno dell'*innovation management* del family business nel contesto italiano che evidenzi,

quindi, aspetti singolari e dinamici ed eventuali implicazioni manageriali e gestionali.

Si sono così analizzati i dati raccolti secondo una metodologia differente, ovvero lo studio di casi (Case Study) così definito:

*“Uno studio di caso può essere definito come l’indagine sistemica intorno ad un esempio di pratica educativa nella quale dettagli ed episodi particolari vengono collocati nel contesto, le generalizzazioni vengono ampiamente convalidate dagli esempi, si sostiene la descrizione chiara e realistica dei fatti con un più approfondito livello di analisi teorica. Altra connotazione metodologica dello studio di caso è la perspicua attenzione agli aspetti dinamici e “storici” dell’evento indagato”<sup>54</sup>*

E’ una metodologia di indagine efficace ed efficiente per descrivere realtà complesse, che diventa anche un modello di scrittura in grado di dotare di senso l’esperienza e di produrre conoscenza.

E’ uno studio di un evento singolare o più eventi singolari, datati di una inconfondibile originalità e peculiarità.

Ogni caso, infatti, ha un suo pregresso storico, nonché dinamiche e caratteristiche intrinseche che lo rendono unico e che necessita di essere studiato ed analizzato approfonditamente.

Lo studio di caso implica quattro processi-stadi che si sovrappongono parzialmente tra di loro (Figura 25):

1. Raccolta dei casi (Case Data): raccogliere selettivamente la documentazione e le testimonianze utili per arrivare ad un’interpretazione degli elementi relativi al fenomeno che si vuole affrontare;
2. Preparazione di rapporti provvisori (Case Report): nei quali i dati sono presentati in uno schema coerente;
3. Controlli (Case Audit): interagire con le diverse componenti interessate, interne e/o esterne al contesto studiato, effettuare controlli da diversi punti di

---

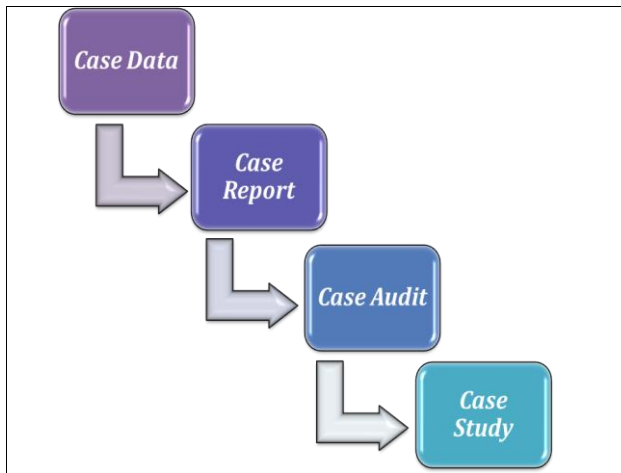
<sup>54</sup> Damiano E. (2007), *Il mentore*, FrancoAngeli Milano p.36.



vista (controlli incrociati di dati, oppure controlli di dati in relazione a diverse fonti);

4. Preparazione di un documento finale (Case Study): presentazione delle conclusioni basate sulle analisi dei dati raccolti, formalizzandola in un testo argomentativo.

**Figura 25. – I processi - stadi del Case Study**



**Fonte: Elaborazione dell'autore**

Pertanto, si è proceduto ad analizzare i dati, individuando le seguenti caratteristiche:

- la percentuale di imprese familiari quotate che innova e, di conseguenza la quota in percentuale delle imprese family business quotate che non effettua nessuna spesa di ricerca e sviluppo e/o investimenti innovativi;
- i settori che risultano essere più innovativi o meno sia nel settore industriale che nel settore dei servizi, in termini di maggior/minor quota dedicata all'innovazione;
- il totale delle spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali riguardanti l'innovazione) relativo all'intero campione e diviso per il settore industriale ed il settore dei servizi;
- la distribuzione delle voci di bilancio dedicate all'innovazione e, nello specifico, la percentuale specifica delle spese di R&S, la percentuale degli investimenti immateriali e, infine la percentuale degli investimenti materiali

rispetto al totale delle imprese analizzate e in relazione al settore industriale e dei servizi;

- le varie percentuali relative all'innovazione in relazione al numero dei dipendenti (addetti 10 - 49; addetti 50 - 249; oltre 250);
- le percentuali dell'innovazione in relazione al fatturato (0 – 50 mln; 50 – 900 mln; oltre 900 mln);
- la concentrazione territoriale nel contesto italiano dell'innovazione.

Di seguito i risultati ottenuti dal campione di riferimento in relazione ai punti sopra elencanti.

La percentuale delle imprese che innova risulta pari al 79% e, di conseguenza le imprese che, nel quinquennio analizzato, non risultano innovatrici, ovvero non hanno effettuato spese relative alla R&S e non hanno investito in relazione all'innovazione, sono del 21%.

In particolare, alcune imprese del settore dei servizi, quali il settore del trasporto marittimo e il settore dell'editoria e della produzione cinematografica dichiarano nei loro bilanci e/o in altri documenti di non effettuare attività innovative legate alla ricerca e sviluppo.

Mentre nel settore industriale risulta poco innovativo il settore sportivo (imprese calcistiche) e la gestione dei rifiuti.

Tale dato integra le analisi effettuate dall'ISTAT (2016) sull'innovazione nel tessuto industriale italiano, così come evidenziato nel paragrafo precedente, aggiungendo la peculiarità del *family business*, oltre ad integrare le analisi svolte dall'Osservatorio AUB (2016) che, invece non considera l'innovation.

Andando ad analizzare quali siano le sottocategorie di settore più innovativi sia nel settore industriale che nel settore dei servizi, emergono le seguenti considerazioni.

Nel settore industriale (figura 26), le sottocategorie dell'elettronica, della fornitura di energia elettrica, delle costruzioni, della produzione chimica e biologica e del sistema moda risultano investire nella ricerca e sviluppo una quota maggiore di circa 100.000 mln.

**Figura 26. – Investimenti e spese in R&S nel settore industriale (family business quotate)**



**Fonte: Elaborazione dell'autore**

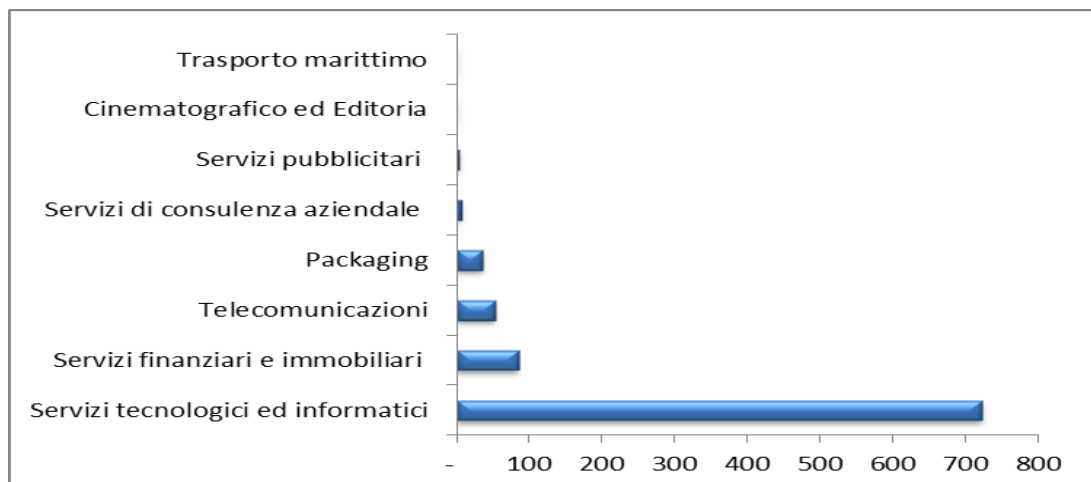
Anche queste ultime conclusioni integrano le analisi dell'ISTAT (2016) relative al tessuto industriale italiano e le analisi dell'Osservatorio AUB (2016).

In particolare, le imprese che fanno riferimento al sistema moda e lusso, risultano effettuare investimenti contingenti nella ricerca e sviluppo, proprio in considerazione del family business e le sue caratteristiche intrinseche legate al Made in Italy. Inoltre queste imprese facenti parte del campione analizzato nel settore del sistema moda sono caratterizzate da un sistema gestionale dell'innovazione che segue, in linea di massima, il framework proposto da A.T. Kearney, conseguendone un'implicazione manageriale di best practice in tema di *innovation management*.

Infatti, quest'ultime risultano investire di più rispetto alle imprese familiari farmaceutiche e dell'automotive, mentre i dati dell'ISTAT constatavano tali ultimi settori più innovativi rispetto al sistema moda.

Per quanto riguarda, invece, il settore dei servizi la figura 27 sintetizza i risultati ottenuti.

**Figura 27. - Investimenti e spese in R&S nel settore dei servizi (family business quotate)**



**Fonte: Elaborazione dell'autore**

Il settore dei servizi tecnologici ed informatici risulta investire maggiormente rispetto non solo all'intero settore dei servizi ma anche rispetto al settore industriale.

Come si evince dal grafico riportato nella figura 27, la quota investita dalle imprese di servizi tecnologici ed informatici (family business italiane quotate) è di circa 700.000 mln, la quota delle imprese family business nel settore dell'elettronica (sottocategoria più innovativa nel settore industriale) è di circa 400.000 mln.

In particolare, andando a quantificare il totale delle spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali riguardanti l'innovazione) dell'intero campione analizzato risulta pari a 2,5 miliardi, di cui 1,6 miliardi nel settore industriale e circa 880.000 mln nel settore dei servizi.

Quindi, circa l'80% del totale degli investimenti nell'innovazione effettuati nel settore dei servizi è relativo alle family business che svolgono servizi tecnologici ed informatici. Le imprese del settore dei servizi tecnologici ed informatici del campione analizzato sono per lo più start-up innovative, individuando così un'ulteriore indicazione gestionale.

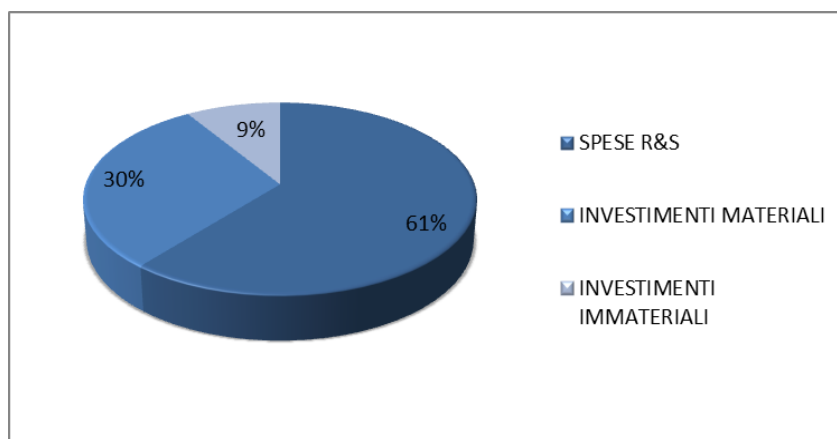
Passando ad analizzare nel dettaglio le voci di bilancio relative all'innovazione risultano attribuibili principalmente a tre macro voci:

- le spese di R&S;

- gli investimenti materiali (quali gli investimenti in macchinari e/o altre tecnologie materiali);
- gli investimenti immateriali (quali il design, il marketing per il lancio di un nuovo prodotto, la formazione del personale mirata per l'innovazione, acquisto di brevetti, licenze, know-how e servizi di consulenza).

In relazione a tali voci di bilancio, la spesa di ricerca e sviluppo è la voce principale degli investimenti in innovazione, in quanto, rappresenta più della metà rispetto al totale e, nello specifico, il 61% (circa 1,5 miliardi); mentre la percentuale relativa agli investimenti immateriali, così come sono stati definiti sopra, risulta pari al 30% (circa 700.000 mln) e, infine, la parte restante relativa agli investimenti materiali è pari al 9% (circa 200.000 mln) (Figura 28).

**Figura 28. – Distribuzione voci di bilancio relative all'innovazione**

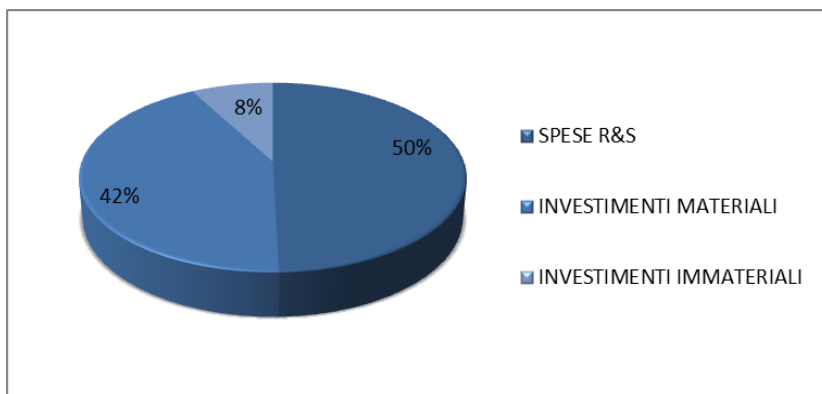


**Fonte: Elaborazione dell'autore**

In particolare, volendo studiare la ripartizione delle stesse in relazione al settore a cui si riferiscono (industriale e servizi), si sono giunte conclusioni interessanti.

Infatti, mentre il settore industriale (figura 29) risulta caratterizzato da un'equa ripartizione tra le spese di ricerca e sviluppo e gli investimenti materiali (rispettivamente del 50% e del 42%), il settore dei servizi (figura 30) delle family business quotate analizzate (per lo più start up innovative) effettua spese in ricerca e sviluppo nella misura dell'81%.

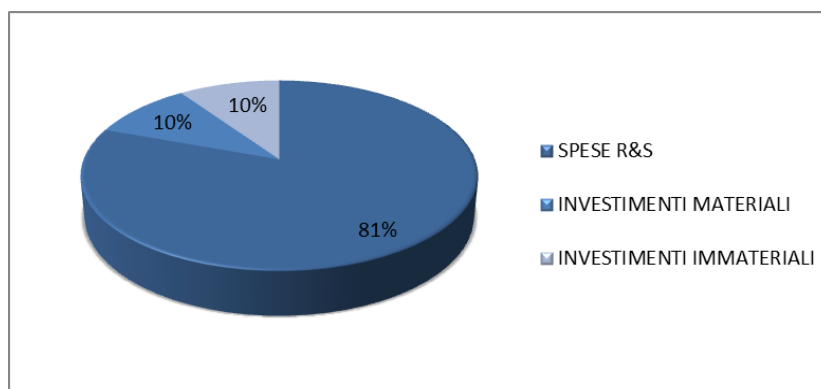
**Figura 29. – Distribuzione voci di bilancio nel settore industriale**



**Fonte: Elaborazione dell'autore**

Mentre per quanto riguarda gli investimenti immateriali relativi all'innovazione risultano bassi per entrambi i settori (settore industriale 8%; settore dei servizi 10%).

**Figura 30. - Distribuzione voci di bilancio nel settore dei servizi**



**Fonte: Elaborazione dell'autore**

Interessante potrebbe essere un'analisi sugli investimenti e/o spese di R&S in sistemi di *innovation management* che, in relazione al campione studiato è stato di difficile individuazione in relazione ai bilanci e/o documentazione indagata.

Spostando il focus di analisi al numero di dipendenti, si sottolinea come non risulta una relazione progressiva lineare tra il numero di dipendenti e gli investimenti innovativi/spese di ricerca e sviluppo, confermando i risultati emersi dalle analisi statistiche.

In altri termini, all'aumentare del numero di dipendenti non si riflette un aumento dell'innovazione. Questa anomalia è spiegata proprio perché in alcune aziende familiari fortemente innovative (quali incubatori di imprese e/o start up altamente tecnologiche) la dimensione dei dipendenti non è indicativo delle performance aziendali e dei relativi investimenti in R&S.

Pertanto, si è analizzata la quota di innovazione in relazione alle dimensioni aziendali:

- Numero di dipendenti (0 - 49): l'innovazione è pari a circa 300.000 mln;
- Numero di dipendenti (50 - 249): l'innovazione è pari 1 miliardo;
- Numero di dipendenti (oltre 250): l'innovazione è circa 1,1 miliardi.

In termini generale, l'innovazione del totale delle imprese family business analizzate con oltre 250 dipendenti risulta pari a 1,1 miliardi, mentre l'innovazione delle imprese familiari quotate di medie dimensioni ha un valore totale di 1 miliardo ed, infine le piccole family business (0-49 addetti) hanno un valore innovativo di 300.000 mln.

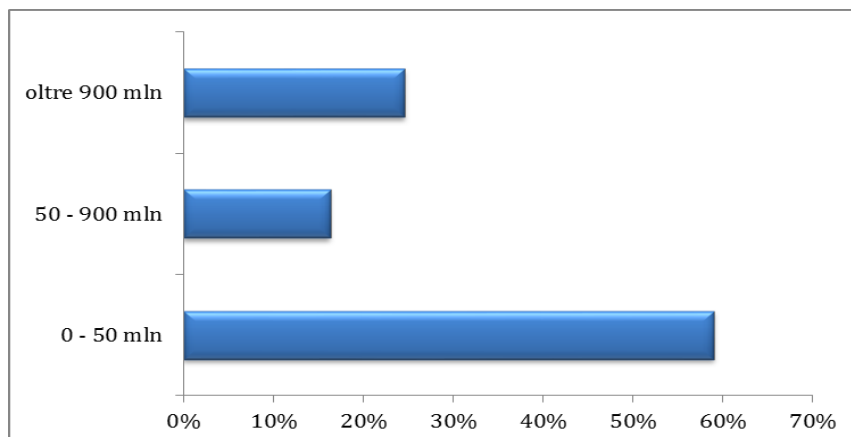
Interessante, poi sono i risultati delle analisi condotte in relazione al fatturato. Infatti circa il 60% dell'innovazione (sia in termini di spese che di investimenti) è concentrata nelle imprese che hanno un fatturato inferiore a 50 mln.

Mentre le imprese che hanno un fatturato tra i 50 – 900 mln innovano in una percentuale del 16%, oltre il 900 mln la percentuale di innovazione è il 25% rispetto al totale (Figura 31).

In altri termini le maggiori spese/investimenti in innovazione non si riflettono in maggior fatturato, considerando il campione di riferimento con i limiti che si diranno nel prossimo paragrafo.

Questo può essere spiegato in relazione al ciclo di vita dell'innovazione e della performance reddituale che in certe imprese familiari (quali start-up altamente tecnologiche e/o incubatori di imprese fortemente innovativi che nel campione analizzato risultano essere le più innovative) hanno tempi mediamente lunghi.

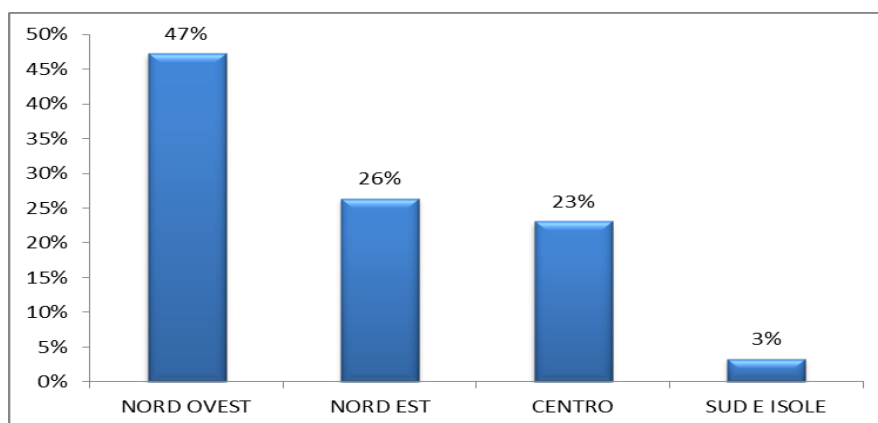
**Figura 31. – Rapporto innovazione (%) e fatturato**



**Fonte: Elaborazione dell'autore**

Per quanto riguarda le ricerche svolte sulla concentrazione territoriale, l'innovazione risulta concentrata particolarmente al Nord Ovest (47%), mentre al Nord Est e al Centro rispettivamente la percentuale è del 26% e 23%, il Sud e le Isole risulta caratterizzato da un numero molto basso di imprese innovative, circa il 3% (Figura 32).

**Figura 32. – Concentrazione territoriale family business innovative quotate**



**Fonte: Elaborazione dell'autore**

Questi dati vanno ad integrare sia le analisi svolte dall'Osservatorio AUB (2016), che afferma una prevalenza di family business nel Nord Est (68%) e al Sud e Isole (79%), in ragione della peculiarità della ricerca sull'innovazione e sia le analisi relativa alle startup e PMI innovative, aggiungendo la categoria del family business.



Concludendo, in relazione all'indagine empirica svolta sul campione delle family business quotate italiane con i limiti che saranno esposti al paragrafo successivo, è possibile affermare che l'innovazione è concentrata maggiormente nelle imprese che adottano una metodologia di *innovation management* che segue il framework di A.T. Kearney, quindi una metodologia di gestione dell'innovazione strutturata e/o nelle start up innovative, individuando così delle utili implicazioni manageriali e gestionali. Le altre conclusioni empiriche, quali la distribuzione degli investimenti e/o spese di R&S, la relazione tra il numero dei dipendenti e l'innovazione, la relazione tra fatturato e innovazione, nonché la concentrazione territoriale potrebbero servire come utili indicazioni per eventuali agevolazioni e/o supporti governativi ambendo ad un rilancio dell'intero sistema imprenditoriale del family business italiano, in un'ottica di *innovation management*.

#### **4.5 Discussioni e limiti**

In questo capitolo si è discusso sul tema del rapporto tra innovation e family business nel contesto italiano. Si sono argomentate le analisi condotte dall' Osservatorio AUB (2016) in relazione al family business italiano in termini generali e le analisi condotte dall'ISTAT (2016) in relazione al tessuto industriale italiano innovativo.

Essendoci poche analisi e ricerche specifiche sul family business e l'innovazione si è proceduto ad effettuare un'indagine empirica sulle imprese quotate familiari italiane, scelte per la rilevanza socio-economica nel contesto italiano.

Dalle ricerche effettuate non risultano esserci particolari rapporti di causa ed effetto tra le varie dimensioni analizzate relative all'innovazione (intesa in termini di spese di R&S e/o investimenti immateriali/materiali innovativi), alla compagine societaria familiare, al numero dei dipendenti e al fatturato.

Volendo studiare anche l'aspetto dinamico/gestionale per trarne delle implicazioni manageriali, si è svolta poi un'analisi approfondita su un campione di 91 imprese quotate familiari italiane e sono emerse le seguenti conclusioni:

- la percentuale delle imprese che innova risulta pari al 79%, di conseguenza le imprese familiari quotate che risultano non innovatrici sono pari al 21%

del campione. In particolare, alcune imprese di sottocategorie del settore dei servizi, quali il settore del trasporto marittimo e il settore dell'editoria e della produzione cinematografica dichiarano nei loro bilanci e/o in altri documenti di non effettuare attività innovative legate alla ricerca e sviluppo. Mentre nel settore industriale risulta poco innovativo il settore sportivo (imprese calcistiche) e la gestione dei rifiuti.

- le imprese che fanno riferimento al sistema moda e lusso, risultano effettuare investimenti contingenti nella ricerca e sviluppo, proprio in considerazione della peculiarità del family business e le sue caratteristiche intrinseche legate al Made in Italy. Queste imprese del settore del sistema moda sono caratterizzate da un sistema gestionale dell'innovazione che segue, in linea di massima, il framework proposto da A.T. Kearney, conseguendone un'implicazione manageriale di best practice in tema di *innovation management*. Infatti investono di più rispetto alle imprese familiari farmaceutiche e dell'automotive, mentre i dati dell'ISTAT constatavano tali ultimi settori più innovativi rispetto al sistema moda.
- Il totale delle spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali riguardanti l'innovazione) dell'intero campione analizzato risulta pari a 2,5 miliardi, di cui 1,6 miliardi nel settore industriale e circa 880.000 mln nel settore dei servizi. Quindi, circa l'80% del totale degli investimenti nell'innovazione effettuati nel settore dei servizi è relativo alle family business che svolgono servizi tecnologici ed informatici e sono per lo più strat up innovative, individuando così ulteriori implicazione manageriali legate alle start up.
- all'aumentare del numero di dipendenti non si riflette un aumento dell'innovazione. Questa anomalia è spiegata proprio perché in alcune aziende familiari fortemente innovative (quali incubatori di imprese e/o start up altamente tecnologiche) la dimensione dei dipendenti non è indicativo delle performance aziendali e dei relativi investimenti in R&S.
- le maggiori spese/investimenti in innovazione non riflettono maggior fatturato. Questo può essere spiegato in relazione al ciclo di vita

dell'innovazione e della performance reddituale che in certe imprese familiari quotate (quali start-up altamente tecnologiche e/o incubatori di imprese fortemente innovativi) hanno tempi mediamente lunghi.

- infine, l'innovazione risulta concentrata particolarmente al Nord Ovest (47%), mentre al Nord Est e al Centro rispettivamente la percentuale è del 26% e 23%, il Sud e le Isole risulta caratterizzato da un numero molto basso di imprese innovative, circa il 3%.

Si può concludere che, in relazione alle indagini svolte sul campione delle family business quotate con i limiti che si diranno successivamente, l'innovazione è maggiormente concentrata in aziende in cui si definisce una metodologia di *innovation management* strutturata simile al framework di A.T. Kearney e nelle start up altamente tecnologiche. Queste affermazioni trovano conferma nella letteratura studiata e individuano delle utili implicazioni manageriali in tema di gestione dell'innovazione nelle family business. Un buon sistema di governance altamente strutturato e ben definito all'interno della struttura organizzativa familiare supportato da un sistema gestionale dell'innovazione simile al framework proposto da A.T. Kearney garantisce un'innovazione efficace ed efficiente.

Le altre conclusioni empiriche, quali la distribuzione degli investimenti e/o spese di R&S, la relazione tra il numero dei dipendenti e l'innovazione, la relazione tra fatturato e innovazione, nonché la concentrazione territoriale potrebbero servire come utili indicazioni per eventuali agevolazioni e/o supporti governativi ambendo ad un rilancio dell'intero sistema imprenditoriale del family business italiano, in un'ottica di *innovation management*.

Le conclusioni appena indicate derivano dai dati estrapolati da documenti ufficiali, quali bilanci annuali relativi agli anni 2011-2015, relazioni Consob/Banca d'Italia e altri documenti ufficiali.

Si evidenziano, pertanto, una serie di limiti legati al campione di riferimento, che non risulta totalmente esaustivo, oltre ai limiti delle metodologie di analisi dello studio di caso.

Alcune imprese familiari quotate sono state escluse dal campione perché non avevano informazioni rilevanti ai fini della ricerca, quali la mancanza dei dati relativi al 2015 (alcune family business risultano non aver ancora pubblicato il bilancio annuale del 2015) o la mancanza dei dati in alcuni anni particolari (e quindi è stata esclusa quell'impresa che riportava dati dal 2011-2013, ma non documentava i dati dal 2014-2015) oppure la non specificità delle attività di ricerca e sviluppo (ad esempio, alcune imprese dichiarano di effettuare spese in R&S e/o investimenti innovativi ma non sono quantificati nei documenti ufficiali). Inoltre sono state escluse quelle imprese che risultano fallite.

Da un punto di vista sostanziale, altro limite è legato alla difficoltà di definizione della tipologia di innovazione. In altri termini, la classificazione dell'innovazione (innovazione di prodotto, servizio, processo, organizzativo, di marketing, di sviluppo e/o combinazioni innovative) non è di facile comprensione nei bilanci annuali.

Inoltre, si fa presente che l'obiettivo della tesi è stato lo studio dell'innovazione nel family business nel contesto italiano al fine di indicarne delle implicazioni manageriali e/o best practice, tentandone di rispondere attraverso l'indagine empirica. Pertanto, si è voluto approfondire la tematica da un punto di vista gestionale (*management*) piuttosto che di *governance*, individuandone così ulteriori limiti o possibili spunti per ricerche future. Ad esempio si potrebbero approfondire gli studi che esaminano le relazioni tra elementi di governance che impattano sulla propensione ad investire in R&S, non solo relativi alla struttura proprietaria (familiare) ma anche alla struttura del board.

Concludendo, le analisi riportate devono essere lette con criticità e in rapporto alle analisi svolte dall'Osservatorio AUB (2016) e dall'ISTAT (2016) così da avere una visione ampia del tema relativo all'innovazione e il family business in Italia, nonché alla letteratura accademica e alle dinamiche politico-governative italiane.



## 5. Conclusioni

Il settore del family business, così come è stato ampiamente discusso nella tesi risulta un fenomeno complesso. La letteratura accademica ha evidenziato sia la rilevanza tematica in relazione a questioni socio-economiche, ribadendo la peculiarità del settore, sia la trasversalità del tema in relazione all'innovazione.

Partendo da una definizione della Commissione Europea che identifica il fenomeno del *family business* in relazione alla percentuale della compagine societaria ricollegabile alla detenzione del diritto di voto ed include anche i proprietari unici, (*Un'impresa, di qualsiasi dimensione, è una family business, se la maggioranza dei diritti di voto è in possesso di colui/coloro che hanno acquisito il capitale sociale, oppure è detenuta dal coniuge, parenti e figli; se la maggioranza dei diritti di voto sono diretti ed indiretti; se almeno un rappresentante della famiglia o parente è coinvolto nella governance attraverso procedura formale; e, infine, se il fondatore o i loro familiari/discendenti delle imprese quotate posseggono il 25% del diritto di voto.*”), quest'ultima risulta essere una definizione più affine alla finalità della tesi che cerca di studiare il rapporto tra l'innovazione e il family business, da un punto di vista gestionale (*management*) al fine di indicarne delle eventuali implicazioni manageriali e/o best practice.

Dalla letteratura accademica e dagli studi effettuati sono emerse le seguenti conclusioni basilari prima di affrontare un discorso empirico:

- le strategie non convenzionali caratterizzate da compatezza strategica, diversificazione, integrazione verticale, flessibilità, visione di lungo periodo, fiducia e buona governance hanno ripercussioni positive sia in termini di performance che in termini di gestione innovativa, mentre i punti di debolezza relativi particolarmente al massimizzare l'utilità personale delle famiglie possano condurre a metodi di gestione del business non efficienti e ad una riduzione della performance, nonché a strategie non innovative;
- si può sostenere che ci sia un circolo virtuoso/vizioso tra imprese familiari, reti sociali e territorio;

- una buona governance organizzativa nel family business è basilare per implementare sistemi di innovation management efficaci ed efficienti;
- un sistema di gestione dell'innovazione necessita di una strutturazione organizzativa ben definita all'interno della governance;
- la presenza di alcune attività formali relative alla funzione di R&S definita da procedure di governance adeguate può essere cruciale come prerequisito per l'innovazione;
- per competere nell'ambito dell'innovazione, l'impresa familiare oltre a garantire una successione della leadership, una formazione di personale qualificato e oltre a stimolare l'apprendimento e il problem solving all'interno dell'organizzazione, necessita di una gestione completa dell'intero processo di *innovation management* che coinvolge anche aspetti culturali e fattori abilitanti;
- il framework di A.T. Kearney con relativi tools può essere implementato anche nelle imprese familiari, supportandole nell'innovazione, soprattutto in quei contesti familiari di medie-piccole dimensioni in cui risulta più complessa la gestione dell'intero processo;
- la risoluzione del Parlamento Europeo evidenzia il ruolo fondamentale del family business nel contesto socio-economico europeo, e individua delle forme di incentivazione e di supporto alle stesse, quali agevolazioni fiscali, concessione di crediti agevolati e altre forme di finanziamento particolari ai fini di una maggior crescita ed innovazione a livello europeo.
- le politiche governative nazionali a favore dell'innovazione spaziano dall'agevolazione fiscale al sostegno finanziario per le start up innovative, incubatori di imprese altamente tecnologiche e PMI definite innovative.
- dalle analisi svolte dal VIII Osservatorio AUB (2016), le imprese familiari italiane sono caratterizzate dalle seguenti considerazioni: 1) i settori principali sono relativi al sistema moda, arredamento e servizi finanziari/immobiliari in termini di densità e fatturato; 2) sono maggiormente concentrate al Sud e Isole e al Nord Est; 3) i tassi di crescita delle family business sia medio grandi che di piccole dimensioni sono alti rispetto alle

non family; 4) i tassi di de-crescita sono alti rispetto al 2011; 5) i risultati reddituali in termini di ROI e ROE sono maggiori rispetto alle non family. Tale analisi dell'Ossevatorio AUB (2016) non menziona l'innovazione.

- L'analisi ISTAT relativa all'innovazione delle imprese italiane nel triennio 2012-2014 si focalizza su tutto il tessuto imprenditoriale italiano, ma non studia l'innovazione specifica nel family business.
- Lo studio relativo alle startup, alle PMI innovative e agevolazioni non menziona la categoria del family business.

In relazione a tali conclusioni basilari, si è preceduto ad analizzare il rapporto tra family business e l' innovation nel contesto italiano da un punto di vista empirico e gestionale.

Dalle ricerche statistiche effettuate non risultano esserci particolari rapporti di causa ed effetto tra le varie dimensioni analizzate relative all'innovazione (intesa in termini di spese di R&S e/o investimenti immateriali/materiali innovativi), alla compagine societaria familiare, al numero dei dipendenti e al fatturato.

Mentre volendo indagare anche la singolarità e la dinamicità dell' *innovation management* nel family business, attraverso lo studio di casi, su un campione di 91 imprese quotate familiari italiane sono emerse le seguenti conclusioni:

- la percentuale delle imprese che innova risulta pari al 79%, di conseguenza le imprese familiari quotate che risultano non innovatrici sono pari al 21% del campione. In particolare, alcune imprese di sottocategorie del settore dei servizi, quali il settore del trasporto marittimo e il settore dell'editoria e della produzione cinematografica dichiarano nei loro bilanci e/o in altri documenti di non effettuare attività innovative legate alla ricerca e sviluppo. Mentre nel settore industriale risulta poco innovativo il settore sportivo (imprese calcistiche) e la gestione dei rifiuti;
- le imprese che fanno riferimento al sistema moda e lusso, risultano effettuare investimenti contingenti nella ricerca e sviluppo, proprio in considerazione della peculiarità del family business e le sue caratteristiche intrinseche legate al Made in Italy. Queste imprese risultano adottare un sistema gestionale di innovazione che segue il framework proposto da A.T.



Kearney e adottano un sistema di governance altamente strutturato. Le imprese del sistema moda investono di più rispetto alle imprese familiari farmaceutiche e dell'automotive, mentre i dati dell'ISTAT constatavano tali ultimi settori più innovativi rispetto al sistema moda;

- Il totale delle spese di R&S (compresi gli investimenti materiali e/o immateriali riguardanti l'innovazione) dell'intero campione analizzato risulta pari a 2,5 miliardi, di cui 1,6 miliardi nel settore industriale e circa 880.000 mln nel settore dei servizi. Quindi, circa l'80% del totale degli investimenti nell'innovazione effettuati nel settore dei servizi è relativo alle family business che svolgono servizi tecnologici ed informatici e sono per lo più start up innovative, individuando così delle implicazioni manageriali;
- all'aumentare del numero di dipendenti non si riflette un aumento dell'innovazione. Questa anomalia è spiegata proprio perché in alcune aziende familiari fortemente innovative del campione esaminato (quali incubatori di imprese e/o start up altamente tecnologiche) la dimensione dei dipendenti non è indicativo delle performance aziendali e dei relativi investimenti in R&S.
- le maggiori spese/investimenti in innovazione non riflettono maggior fatturato. Questo può essere spiegato in relazione al ciclo di vita dell'innovazione e della performance reddituale che in certe imprese familiari quotate (quali start-up altamente tecnologiche e/o incubatori di imprese fortemente innovativi) hanno tempi mediamente lunghi.
- infine, l'innovazione risulta concentrata particolarmente al Nord Ovest (47%), mentre al Nord Est e al Centro rispettivamente la percentuale è del 26% e 23%, il Sud e le Isole risulta caratterizzato da un numero molto basso di imprese innovative, circa il 3%.

Dalle analisi svolte è emersa la peculiarità e l'eterogeneità del family business quotato italiano (relativamente al campione selezionato con i relativi limiti).

Le family business maggiormente innovative risultano essere o quelle che adottano un sistema metodologico di *innovation management* simile al framework proposto da A.T. Kearney supportate da una governance altamente strutturata o le start up

innovative. Queste affermazioni trovano conferma nella letteratura studiata e individuano delle utili implicazioni manageriali in tema di gestione dell'innovazione nelle family business.

Quindi si può affermare che gli elementi costitutivi dell'innovazione sono un buon sistema di governance altamente strutturato, un sistema di gestione dell'innovazione sulla linea del framework di A.T. Kearney e/o la costituzione di start up.

Le altre conclusioni empiriche, quali la distribuzione degli investimenti e/o spese di R&S, la relazione tra il numero dei dipendenti e l'innovazione, la relazione tra fatturato e innovazione, nonché la concentrazione territoriale potrebbero servire come utili indicazioni per eventuali agevolazioni e/o supporti governativi ambendo ad un rilancio dell'intero sistema imprenditoriale del family business italiano, in un'ottica di *innovation management*.

In altri termini, il campione analizzato riconducibile al family business quotato italiano è caratterizzato da un'eterogeneità di settori (dall'industriale a quello dei servizi), da un'eterogeneità di dimensioni, fatturato, compagine societaria che evidenziano la peculiarità del *family business* quotato italiano e le conclusioni differenti e, talvolta opposte rispetto al non family in relazione ai rapporti di causa ed effetto tra gli elementi indagati.

Concludendo, mentre in tema di *innovation management*, è possibile affermare che le family business più innovative risultano avere un sistema metodologico di gestione dell'innovazione simile al framework proposto da A.T. Kearney e sono supportate da una buona governance e/o sono start up altamente tecnologiche, le altre conclusioni dell'indagine empirica possono essere di supporto per definire delle politiche governative ambendo ad un rilancio del sistema imprenditoriale familiare italiano.



## 6. Bibliografia

Adams J.S., Taschian A., Shore T.H. (1996), "Ethics in Family and Non-family Owned Firms: An Exploratory Study", *Family Business Review*, 9(2): 157-170.

Aganin A., Volpin P. (2005), "The History of Corporate Ownership in Italy", in Morck R.M. (ed.), *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, University of Chicago Press.

Alcorn P.B. (1982), *Success and Survival in the Family Owned Firms*, McGraw-Hill, New York.

Alderfer C.P. (1988), "Understanding and Consulting to Family Business Boards", *Family Business Review*, 1(3): 249-261.

Anderson R.C., Mansi S.A., Reeb D.M. (2003), "Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt", *Journal of Financial Economics*, 68(2): 263-285.

Anderson R.C., Reeb D.M. (2003), "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500", *The Journal of Finance*, 58(3): 1301-1328.

Anderson R.C., Reeb D.M. (2004), "Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms", *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 209-237.

Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (1998), *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future*, Business Owner Resources.

Aronoff C.E., Ward J.L. (1995), "Family-owned Businesses: a Thing of the Past or the Model for the Future", *Family Business Review*, 8(2): 121-130.

Arthur Andersen Center for Family Business (1995), *American Family Business Survey*, St Charles, IL.

Astrachan J.H. (1988), "Family Firm and Community Culture", *Family Business Review*, 1(2): 165-189.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: a Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, 15(1): 45-58.

Barach J.A. (1984), "Is There a Cure for the Paralyzed Family Board?", *Sloan Management Review*, 26(1): 3-12.

Barontini R., Caprio L. (2006), "The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe", *European Financial Management*, 12(5): 689-723.

Barry B. (1975), "The Development of Organization Structure in the Family Firm", *Journal of General Management*, Autumn: 42-60.

Barth E., Gulbrandsen T., Schone P. (2005), "Family Ownership and Productivity: The Role of Owner Management", *Journal of Corporate Finance*, 11: 107-127.

Baschieri G. (2014), *L'impresa familiare*, FrancoAngeli.

Bebchuk L.A., Kraakman R., Triantis G. (2000), "Stock Pyramids, Cross-Ownership and Dual Class Equity: The Mechanisms and Agency Costs of Separating Control From Cash-Flow Rights", in Morck R. (ed.), *Concentrated Corporate Ownership*, University of Chicago Press, Chicago.

Beckhard R., Dyer G. (1983b), “SMR Forum: Managing Change in the Family Firm – Issues and Strategies”, *Sloan Management Review*, 24: 59-65.

Bennedsen M., Nielson K.M., Pérez-González F., Wolfenzon D. (2007), “Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance”, *Quarterly Journal of Economics*, 122: 647-691.

Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), “Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research”, *Family Business Review*, 25(3): 258-279.

Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Larraza-Kintana M. (2010), “Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?”, *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 82-113.

Bertrand M., Johnson S., Samphantharak K., Schoar A. (2008), “Mixing Family with Business: A Study of Thai Business Groups and the Families Behind Them”, *Journal of Financial Economics*, 88: 466-498.

Bertrand M., Schoar A. (2006), “The Role of Family in Family Firms”, *Journal of Economic Perspectives*, 20: 73-96.

Bettinelli C. (2009), “The Board of Directors as an Instrument for Family Business Entrepreneurs”, in Dossena G. (ed.), *Entrepreneur and Enterprise - Lights and Shadows from the Italian Experience*, McGraw-Hill, Milano.

Bettinelli C. (2011), “Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process”, *Family Business Review*, 24(2): 151-169.

Birley S. (1986), "Succession in the Family Firm: The Inheritor's View", *Journal of Small Business Management*, 24: 36-43.

Block J. (2010), "Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence From S&P 500 Firms", *Family Business Review*, 23(2): 109-130.

Brady G., Helmich D.L. (1984), *Executive Succession*, Prentice-Hall, New Jersey.

Brown H. (1993), "Loss and Continuity in the Family Firm", *Family Business Review*, 6(2): 111-130.

Brunninge O., Nordqvist M., Wiklund J. (2007), "Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Structure and Top Management Teams", *Small Business Economics*, 29(3): 295-308.

Bubolz M. (2001), "Family as Source, User, and Builder of Social Capital", *Journal of Socio-Economics*, 30: 129-131.

Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), "Family Firms", *The Journal of Finance*, 58(5): 2167-2201.

Cabrera-Suárez K., De Saa-Pérez P., García-Almeida D. (2001), "The Succession Process from a Resource and Knowledge-based View of the Family Firm", *Family Business Review*, 14(1): 37-46.

Cadot J. (2013), "Agency Costs, Vertical Integration and Ownership Structure: The Case of Wine Business in France", *Working paper*.

Carlesi A. (2013), *Corporate Social Responsibility*, Report of the University of Pisa, Pisa University Press, Pisa.

Carlock R.S., Ward J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York.

Carney M. (2005), "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 249-265.

Cascino S., Pugliese A., Mussolino D., Sansone C. (2010), "The Influence of Family Ownership on the Quality of Accounting Information", *Family Business Review*, 23: 246-265.

Casson M. (1999), "The Economics of the Family Firm", *Scandinavian Economic History Review*, 47(1): 10-23.

Cennamo C., Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), "Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1153-1173.

Chami R. (1999), "What Is Different About Family Businesses?", *Working paper*.

Chirico F., Nordqvist M. (2010), "Dynamic Capabilities and Transgenerational Value Creation in Family Firms: The Role of Organizational Culture", *International Small Business Journal*, 20: 1-18.

Chirico F., Nordqvist M., Colombo G., Mollona E. (2012), "Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an 'Asset' or 'Liability'?", *Family Business Review*, 25: 318-338.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2003), "A Unified Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration", *Journal of Business Venturing*, 18: 467-472.



Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2004), "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 335-354.

Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L. (2002), "The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4): 113-130.

Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L. (2003), "Editorial: An Introduction to Theories of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18(4): 441-448.

Churchill N., Hatten K.J. (1987), "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business*, 11(3): 51-64.

Churchill N., Lewis V. (1983), "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, 61(3): 30-50.

Clarysse B., Knockaert M., Lockett A. (2007), "Outside Board Members in High Tech Start-ups", *Small Business Economics*, 29: 243-259.

Colli A. (2012), "Contextualizing Performances of Family Firms", *Family Business Review*, 25(3): 243-257.

Cooke P. (2001), "Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy", *Industrial and Corporate Change*, 10(4): 945-974.

Corbetta G. (1995), "Patterns of Development of Family Businesses in Italy", *Family Business Review*, 4: 255-265.

Corbetta G., Montemerlo D. (1999), "Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-size Family Businesses: a Comparison of Italy and the United States", *Family Business Review*, 12(4): 361-374.

Corbetta G., Salvato C. (2004), "The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?", *Family Business Review*, 17(2): 119-134.

Corbetta G., Tomaselli S. (1996), "Boards of Directors in Italian Family Businesses", *Family Business Review*, 4(9): 403-421.

Cronqvist H., Nilsson M. (2003), "Agency Costs of Controlling Minority Shareholders", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38: 695-719.

Crosson S.V., Needles B.E. (2008), *Managerial Accounting*, Cengage Learning.

Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Becerra M. (2010), "Perceptions of Benevolence and the Design of Agency Contracts: CEO-TMT Relations in Family Firms", *Academy of Management Journal*, 53(1): 69-89.

Cucculelli M., Micucci G. (2008), "Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms", *Journal of Corporate Finance*, 14(1): 17-31.

Daily C.M., Dollinger M.J. (1992), "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms", *Family Business Review*, 5(2): 117-136.

Daily C.M., Dollinger M.J. (1993), "Alternative Methodologies for Identifying Family - Versus Non Family managed Businesses", *Journal of Small Business Management*, 2(31): 79-90.

Dall'Occhio M., Tzivelis D., Vinzia M.A. (2010) "Capital structure: The Italian market perspective", *Chinese Business Review*, 9, 5.

Danco L. (1980), *Inside the Family Business*, University Press, Cleveland.

Davis P. (1983), "Realizing the potential of the family business", *Organizational Dynamics*, Summer, 47-56.

Davis P. (1986), "Family Business: Perspectives on Change", *Agency Sales Magazine*, Jun: 9-16.

Davis P., Harveston P.D. (1998), "The Influence of Family on the Family Business Succession: a Multi-generational Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3): 31-53.

Davis P., Harveston P.D. (2001), "The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-generational Study", *Journal of Small Business Management*, 39(1): 14-30.

Deakins D., Freel M. (2002), *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw-Hill, New York.

Déniz M., Cabrera Suárez K. (2005), "Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain" *Journal of Business Ethics*, 56(1): 27-41.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

Donckels R., Frölich E. (1991), "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from Stratos", *Family Business Review*, 4(2): 149-170.

Dumas C.A. (1989), "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses", *Family Business Review*, 2(1): 31-46.

Dunn B. (1995), "Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations", *Family Business Review*, 8(1): 17-28.

Dyer W.G. (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Dyer W.G. (1996), "Integrating Professional Management into a Family Owned Business", in Beckhard R. (ed.), *The Best of FBR: A Celebration*, Family Firm Institute, Boston.

Dyer W.G., Whetten D.A. (2006), "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 785-802.

Ellul A., Pagano M., Panunzi F. (2010), "Inheritance Law and Investment in Family Firms", *American Economic Review*, 100: 2414-2450.

Evans D.S. (1987), "The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries", *The Journal of Industrial Economics*, 35(4): 567-581.

Faccio M., Lang L.H.P. (2002), "The Ultimate Ownership of Western European Corporations", *Journal of Financial Economics*, 65(3): 365-395.

Fama E.F., Jensen M.C. (1983b), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.

Farber D.B. (2005), "Restoring Trust after Fraud: Does Corporate Governance Matter?", *The Accounting Review*, 80(2): 539-561.

Fernandez Z., Nieto M.J. (2006), "Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs", *Journal of International Business Studies*, 37(3): 340-351.

Fiegener M.K., Bonnie M.B., Prince R.A., File K.M. (1994), "A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business", *Family Business Review*, 7(4): 313-329.

Ford R.H. (1992), *Boards of Directors and the Privately Owned Firm*, Quorum Books, New York.

Friedman S. (1991), "Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms", *Family Business Review*, 4(1): 3-20.

Fuller T., Tian Y. (2006), "Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives", *Journal of Business Ethics*, 67(3): 287-304.

Gallo M. (1993), "Governance Bodies in Family Businesses", *Working paper*.

Gallo M. (1995), "The Role of Family Business and Its Distinctive Characteristic Behaviour in Industrial Activity", *Family Business Review*, 8: 83-97.

Gallo, M. (1998), "Ethics in Personal Behavior in Family Business" *Family Business Review*, 11(4): 325-335.

García E., López J. (2001), "A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity", *Family Business Review*, 14(3): 209-230.

Gersick K.E., Davis J., Hampton M.M., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Gersick K.E., National Center for Family Philanthropy (U.S.) (2004), *Generations of Giving : Leadership and Continuity in Family Foundations*, Lexington Books, Lanham.

Gimeno A., Labadie G., Saris W. (2004), “The Effects of Management and Corporate Governance on Performance in Family Business: a Model and Test in Spanish Firms”, in Tomaselli S., Melin L. (eds.), *Family Firms in the Wind of Change*, IFERA Publications.

Gnan L, Montemerlo F. (2002), “The Multiple Facets of Family Firms’ Social Role: Empirical Evidence from Italian Smes”, in *Research Forum of the Family Business Network 13th Annual Conference*, Helsinki, Finland.

Gnan L., Songini L. (2003), “The Professionalization of Family Firms: The Role of Agency Cost Control Mechanisms”, in Poutziouris P., Steier L.P. (eds.), *New Frontiers in Family Business Research: The Leadership Challenge*, IFERAFBN Publications.

Gomez-Mejia L.R, Cruz C., Berrone P., De Castro J. (2011), “The Bind That Ties:Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms”, *Academy of Management Annals*, 5(1): 653-707.

Gomez-Mejia L.R., Larraza-Kintana M., Makri. (2003), “The Determinants of Executive Compensation in Family-controlled Publicly Traded Corporations”, *Academy of Management Journal*, 44(2): 226-237.

Gómez-Mejía L.R., Makri M., Larraza-Kintana M. (2010), “Diversification Decisions in Family-controlled firms”, *Journal of Management Studies*, 47(2): 223-252.

Gomez-Mejia L.R., Nunez-Nickel M., Gutierrez I. (2001), “The Role of Family Ties in Agency Contracts”, *Academy of Management Journal*, 44: 81-95.

Graafland J.J. (2002), “Corporate Social Responsibility and Family Business”, *Working paper*.

Greenwood R. (2003), “Commentary on: ‘Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms’”, *Journal of Business Venturing*, 18(4): 491-494.

Gregory H., Simmelkjaer R.T. (2002), *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Members States on Behalf of the European Commission*, Weil, Gotshal, & Manges, LLP, New York.

Greiner L. (1972), “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, August: 37-46.

Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, 12(1): 1-26.

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I.C. (2003), “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”, *Journal of Business Venturing*, 18: 451-465.

Handler W.C. (1989), “Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Member’s Experience”, *Working paper*.

Handler W.C. (1990), "Succession in Family Firms: a Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next generation Family Members", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15: 37-51.

Handler W.C. (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, 7(2): 133-157.

Heidrick G.W. (1988), "Selecting Outside Directors", *Family Business Review* 1(3): 271-277.

Hillman A.J., Dalziel T. (2003), "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives", *Academy of Management*, 28(3): 383-396.

Hollander B.S., Elman N.S. (1988), "Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry", *Family Business Review*, 1(2): 145-164.

Huse M. (1995), "Stakeholder Thinking and the Board of Directors in Owner/manager Firms", in Näsi J. (ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*, LSR Publications, Helsinki.

Huse M. (2000), "Boards of Directors in SMEs: a Review and Research Agenda", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12: 271-290.

Iannarelli C.L. (1992), "The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business", *Unpublished Doctoral Dissertation*.

Jaffe D.T. (2005), "Strategic Planning for the Family in Business", *Journal of Financial Planning*, 18(3): 50-56.



Jaffe D.T., Lane S. (2004), "Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families", *Family Business Review*, 17(1): 81-98.

Jaffe D.T., Lane S., Dashew L., Bork D., Fleming P. (1997), "The CPA As Family Adviser", *Journal of Accountancy*, 183(5): 42-48.

James H.S. (1999), "Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm", *International Journal of the Economics of Business*, 6(1): 41-55.

Jayaraman N., Khorana A., Nelling E., Covin J. (2000), "CEO Founder Status and Firm Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 21: 1215-1224.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.

Johannisson B., Huse M. (2000), "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 12(4): 353-378.

Kahn J.A., Henderson D.A. (1992), "Location Preferences of Family Firms: Strategic Decision Making or 'Home Sweet Home'?", *Family Business Review*, 5(3): 271-282.

Kang D.L. (1999), "Ownership Structure and Corporate Dividend Policy: How Large Block Family Owners Increase Dividend Payout and Achieve Superior Firm Performance", *Working paper*.

Kelly L.M., Athanassiou N., Crittenden W.F. (2000), "Founder Centrality and Strategic Behavior in Familyowned Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2): 27-42.

Kepner E. (1991), "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective", *Family Business Review*, 4(4): 445-461.

Kets de Vries M. (1993), "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, 21(3): 59-62.

Kets de Vries M. (1996), *Family Business*, International Thompson, London.

Kimhi A. (1997), "Intergenerational Succession in Small Family Businesses", *Small Business Economics*, 9(4): 309-318.

Kirby D.A., Lee T.J. (1996), "Research Note: Succession Management in Family Firms in Northeast England", *Family Business Review*, 9(1): 75-85.

Kroeger C.V. (1974), "Managerial Development in the Small Firms?", *California Management Review*, 1(17): 41-46.

Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School, Boston.

Larsson L.T., Melin L. (1997), "The Board of Directors Driving Swedish SMEs Forward", *Working paper*.

Lee J. (2006), "Family Firm Performance: Further Evidence", *Family Business Review*, 19: 103-114.

Leon-Guerrero A.Y., McCann III J.E., Haley Jr J.D. (1998), "A Study of Practice Utilization in Family Businesses", *Family Business Review*, 11(2): 107-120.

Levinson H. (1971), "Conflicts That Plague the Family Business", *Harvard Business Review*, 49: 90-98.

Levinson H. (1983), "Consulting with the Family Business: What to Look For, What to Look Out For", *Organizational Dynamics*, 12: 71-80.

Lim E., Lubatkin M.H., Wiseman R.M. (2010), "A Family Firm Variant of the Behavioral Agency Theory", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(3): 197-211.

Longenecker J.G., Schoen J.E. (1978), "Management Succession in the Family Business", *Journal of Small Business Management*, 16: 1-6.

Lungeanu R., Ward J.L. (2012), "A Governance-Based Typology of Family Foundations: The Effect of Generation Stage and Governance Structure on Family Philanthropic Activities", *Family Business Review*, 25: 409-424.

Lyman A.R. (1991), "Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?", *Family Business Review*, 4(3): 303-324.

Martin H.F. (2001), "Is Family Governance an Oxymoron?", *Family Business Review*, 14(2): 91-96.

Maury B. (2006), "Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations", *Journal of Corporate Finance*, 12(2): 321-341.

Mazzucato M. (2014), *Lo Stato innovatore*, Anticorpi Laterza.

McConaughy D., Phillips G. (1999), "Founders Versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-family-controlled Firms", *Family Business Review*, 12:123-131.

McConaughy D., Walker M., Henderson G., Mishra C. (1998), "Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value", *Review of Financial Economics*, 7: 1-19.

Mehrotra V., Morck R., Shim J., Wiwattanakantang Y. (2013), "Adoptive Expectations: Rising Sons in Japanese Family Firms", *Journal of Financial Economics*, 108(3): 840-854.

Mengoli S., Pazzaglia F., Sapienza E. (2013), "Earnings quality in acquired and non-acquired family firms: A socioemotional wealth perspective", *Family Business Review*, 26(4): 374-386.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2003), "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18(4): 513-551.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the Long Run : Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, 19(1): 73-87.

Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. (2011), "Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics", *Journal of Management Studies*, 48(1): 1-25.

Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H., Cannella A.A. (2007), "Are Family Firms Really Superior Performers?", *Journal of Corporate Finance*, 13: 829-858.

Miller D., Steier L.P., Le Breton-Miller I. (2006), "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business", in Poutziouris P.Z., Smyrniotis

K.X., Klein S.B. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, MA.

Mintzberg H. (1994), *The Rise and Falls of Strategic Planning*, Prentice-Hall, New York.

Minuchin S. (1974), *Families and Family Therapy*, Harvard, Cambridge, MA.

Mishra C., McConaughy D. (1999), "Founding Family Control and Capital structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 55-64.

Montemerlo D., Ward J.L. (2005), *The Family Constitution: Agreements to Perpetuate Your Family and Your Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.

Moores K., Mula J. (2000), "The Salience of Market, Bureaucratic and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence", *Family Business Review*, 13(2): 91-106.

Morck R., Wolfenzon D., Yeung B. (2005), "Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth", *Journal of Economic Literature*, 43(3): 655-720.

Morck R., Yeung B. (2003), "Agency Problems in Large Family Business Groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 367-382.

Mueller K.R. (1988), "Differential Directorship: Special Sensitivities and Roles for Serving the Family Business Board", *Family Business Review*, 1(3): 239-247.

Nash J.M. (1988), "Boards of Privately Held Companies: Their Responsibilities and Structure", *Family Business Review*, 1(3): 263-269.

Neubauer F., Lank A.G. (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan, London.

Ng W., Roberts J. (2007), “‘Helping the Family’: The Mediating Role of Outside Directors in Ethnic Chinese Family Firms”, *Human Relations*, 60(2): 285-314.

Patrick A. (1985), “Family Business; The Offspring’s Perception of Work Satisfaction and Their Working Relationship with Their Father”, *Unpublished Doctoral Dissertation*.

Perez-Gonzalez F. (2006), “Inherited Control and Firm Performance”, *American Economic Review*, 96: 1559-1588.

Perren L., Berry A., Partridge M. (1999), “The Evolution of Management Information, Control and Decision-making Processes in Small, Growth-orientated, Service Sector Businesses”, *Small Business and Enterprise Development*, 5(4): 351-362.

Petersen M.A., Rajan R.G. (1994), “The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data”, *The Journal of Finance*, 49(1): 3-37.

Petersen M.A., Rajan R.G. (2002), “Does Distance Still Matter? The Information Revolution in Small Business Lending”, *The Journal of Finance*, 57(6): 2533-2570.

Phenix P. (2003), *Eatonians: The Story of the Family behind the Family*, McLelland & Stewart, Toronto.

Pollak R.A. (1985), “A Transaction Cost Approach to Families and Households”, *Journal of Economic Literature*, 23: 581-608.

Poza E., Hanlon S., Kishida R. (2004), “Does the Family Business Interaction Factor

Represent a Resource or a Cost?”, *Family Business Review*, 17(2): 99-118.

Re. P. (2014), *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*, Giappichelli Editore, Torino.

Roos S. (1973), “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, *American Economic Review*, 63:134-139.

Rosenblatt P.C., De Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985), *The Family in Business*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Sacristán-Navarro M., Gómez-Ansón S. (2006), “Family Ownership, Corporate Governance and Firm Value: Evidence from the Spanish Market”, in Poutziouris P.Z., Smyrnios K.X., Klein S.B. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, MA.

Sacristán-Navarro M., Gómez-Ansón S., Cabeza-García L. (2011), “Large Shareholders’ Combinations in Family Firms: Prevalence and Performance Effects”, *Journal of Family Business Strategy*, 2(2): 102-112.

Salvato C., Moores K. (2010), “Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges”, *Family Business Review*, 23(3): 193- 215.

Santiago A.L. (2000), “Succession Experiences in Philippine Family Businesses”, *Family Business Review*, 13(1): 15-40.

Schack J. (2001), “All in the Family”, *Institutional Investor*, 35: 94-95.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003), “Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms”, *Journal of Business Venturing*, 18(4): 473-490.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence", *Organization Science*, 12: 99-116.

Schwenk C.R., Shrader C.B. (1993), "Effect of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: a Meta-analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17: 53-64.

Scott M., Bruce R. (1987), "Five Stages of Growth in Small Business", *Long Range Planning*, 3: 45-52.

Seymour K.C. (1993), "Intergenerational Relationships in Family Firms: The Effect of Leadership on Succession", *Family Business Review*, 6(3): 263-281.

Sharma P. (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for Future", *Family Business Review*, 17(1): 1-36.

Sharma P., Manikutty S. (2005), "Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 293-311.

Singell L. (1997), "Nepotism, Discrimination, and the Persistence of Utilitymaximizing, Owner-operated Firms", *Southern Economics Journal*, 63: 904-920.

Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358.



Smith B.F., Amoako-Adu B. (1999), "Management Succession and Financial Performance of Family Controlled Firms", *Journal of Corporate Finance*, 5(4): 341-368.

Smith B.F., Amoako-Adu B. (2005), "Management Succession and Financial Performance of Family Controlled Firms", in Watson R. (ed.), *Governance and Ownership*, Elgar, Cheltenham.

Songini L. (2006), "The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice", in Poutziouris P.Z., Smyrniotis K.X., Klein S.B. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, MA.

Sraer D., Thersmar D. (2004), "Performance and Behaviour of Family Firms: Evidence from the French Stock Market", *Working paper*.

Steier L. (2001b), "Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust", *Family Business Review*, 14(4): 353-367.

Swogger G. (1991), "Assessing the Successor Generation in Family Businesses", *Family Business Review*, 4(4): 397-411.

Tagiuri R., Davis J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, 9: 199-209.

Tillman F.A. (1988), "Commentary on Legal Liability: Organizing the Advisory Council", *Family Business Review*, 1(3): 287-288.

Trow D.B. (1961), "Executive Succession in Small Companies", *Administrative Science Quarterly*, 6: 228-239.

Uhlener L.M., Meijaard J. (2004), "The Relationship Between Family Orientation, Organization Context, Organization Structure and Firm Performance", in Tomaselli S., Melin L. (eds.), *Family Firms in the Wind of Change*, IFERA Publications.

Uhlener L.M., van Goor-Balk H.J.M., Masurel E. (2004), "Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2): 186-194.

Van den Berghe L.A.A., Carchon S. (2003), "Agency Relations Within the Family Business System: An Exploratory Approach", *Corporate Governance*, 11(3): 171-179.

Varadarajan P.R., Ramanujam V. (1987), "Diversification and Performance: A Reexamination Using a New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms", *The Academy of Management Journal*, 30(2): 380-393.

Venanzi D., Morresi O. (2010), "Is family business beautiful? Evidence from Italian stock market", *Corporate Ownership & Control*, 7: 173-187.

Voordeckers W., Gils A., Van den Heuvel J. (2007), "Board Composition in Small and Medium-sized Family Firms", *Journal of Small Business Management*, 45(1): 137-156.

Ward J.L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Ward J.L. (1988a), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Ward J.L. (1988b), "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses", *Family Business Review*, 1(2): 105-117.

Ward J.L. (1997), "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, 10(4): 323-337.

Ward J.L. (2004), *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York.

Ward J.L., Handy J.L. (1988), "A Survey of Board Practices", *Family Business Review*, 1(3): 289-308.

Wu Z. (2001), "Altruism and the Family Firm: Some Theory", *Unpublished Economics Thesis*.

Yen G.F. (1994), "A Study on the Problems of Organizational Growth of Family Business in Taiwan: Socio-cultural Aspects and the Phenomena of Autonomous Obstruction to Size", *Sun Yat-sen Management Review*, 2(4): 55-68.

Zahra S.A. (2003), "International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement", *Journal of Business Venturing*, 18(4): 495-512.

Zahra S.A. (2005), "Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms", *Family Business Review*, 18(1): 23-40.

Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), "Entrepreneurship in Family Vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 363-381.

Zellweger T.M., Astrachan J.H. (2008), “On the Emotional Value of Owning a Firm”, *Family Business Review*, 4: 347-363.

Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), “Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity”, *Journal of Family Business Strategy*, 1(1): 54-63.

Zellweger T.M., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Chua J.H. (2012), “Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control”, *Organization Science*, 23(3): 851-868.