

**Recensione di G. M. D'Allura, R. Faraci, Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione, Franco Angeli, Milano, 2018.**

Le imprese familiari sono un fenomeno di grande rilievo in tutte le economie mondiali, rappresentando la tipologia imprenditoriale più diffusa non solo in Europa e Nord America, ma anche in America Latina, Medio Oriente, Asia e Australia. Gli studi sulle imprese familiari hanno quindi assunto particolare importanza in ambito aziendale, manageriale e professionale. Essi hanno consentito di conoscere meglio tali realtà e di affermare che esse non solo si differenziano dalle imprese non familiari sotto molteplici punti di vista, ma differiscono anche tra loro, costituendo un gruppo fortemente eterogeneo in termini di strutture di *governance*, valori, obiettivi e comportamenti strategici. Constatando la rilevanza e l'unicità delle imprese familiari, il saggio di D'Allura e Faraci ha l'obiettivo di analizzarne le traiettorie di crescita e sviluppo, considerando due importanti *driver* strategici: l'internazionalizzazione e l'innovazione. A tal fine, il lavoro combina riflessioni teoriche ed indagine empirica proponendosi di alimentare il dibattito nazionale e internazionale sui temi oggetto della ricerca.

Il volume si articola in cinque capitoli. Il primo si concentra sugli aspetti definitori dell'impresa familiare sottolineando, da un lato, l'entità e la poliedricità del

fenomeno e, dall'altro, la difficoltà di coglierne le specificità. L'attenzione viene posta sul ruolo che la famiglia imprenditoriale ha nella gestione del *family business*. Essa viene definita come primario nucleo parentale che decide di puntare sull'impresa (in modo esclusivo o unitamente ad altre attività di natura finanziaria) per generare ricchezza e distribuirla fra i membri della famiglia. Vengono, quindi, individuati tre aspetti essenziali della famiglia imprenditoriale. *In primis*, la figura del capostipite, mettendo in evidenza la difficoltà di comprendere come le capacità imprenditoriali e manageriali del fondatore possano essere trasferite e combinate con quelle di altri membri della famiglia, generando quel mix di risorse distintive e qualificate – note in letteratura con il termine di *familiness* – che caratterizzano le famiglie imprenditoriali e, dunque, le imprese familiari. In secondo luogo, viene rimarcata l'importanza dell'identità familiare, quale elemento che plasma i processi, i comportamenti e i valori dell'impresa. Infine, si ribadisce il ruolo centrale della volontà della famiglia imprenditoriale di far esistere “oltre il tempo” l'impresa familiare, trasmettendola di generazione in generazione. Concetto che, si sottolinea, è ampiamente in linea con il principio della continuità dell'istituto impresa sviluppato dagli studi economico-aziendali. Il capitolo termina proponendo il costrutto del *family business concept*, quale chiave di lettura per definire

l'impresa familiare. Mutuato dagli studi di marketing e qui applicato in modo estensivo, il termine *concept* viene utilizzato nella trattazione per aiutare a comprendere l'unicità dell'impresa familiare, data dalla stretta relazione tra famiglia e impresa. Tale costrutto considera l'impresa familiare come risposta di ogni famiglia imprenditoriale a tre quesiti di fondo: quali esigenze/funzioni della famiglia soddisfa l'impresa? quali caratteristiche proprietarie/manageriali/organizzative assume l'impresa in risposta alle esigenze della famiglia? quali strategie competitive/di crescita/innovative adotta in risposta alle esigenze/risorse della famiglia? In sintesi, si ritiene che la famiglia "adatti l'impresa" alle sue esigenze generazionali, emotive e relazionali, influenzandone l'assetto proprietario, di governo e di gestione.

Il secondo capitolo analizza le specificità della *corporate governance* delle imprese familiari, indagando alcune configurazioni che derivano da possibili combinazioni della presenza della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione dell'impresa. Dalla valutazione di questi aspetti vengono individuati tre modelli di *governance*: "*family-centered*", "*market-oriented*" e "*investor-centered*". Nel primo, la proprietà e gli organi di governo e di gestione vedono la presenza esclusiva della famiglia, che di fatto sovrintende a tutti processi aziendali. Il modello "*market-oriented*" presuppone, invece, un'apertura dell'impresa familia-

re al coinvolgimento di manager esterni, mentre la proprietà resta ancora interamente familiare. Nel modello "*investor-oriented*", infine, soggetti esterni non familiari sono coinvolti sia nella proprietà, sia nel governo che nella gestione dell'impresa. Sottolineando che i tre diversi modelli di *governance* perseguono obiettivi altresì differenti, il capitolo pone le basi per analizzare come essi possano incidere sulle traiettorie di crescita e sviluppo delle imprese familiari. Si suggerisce, infine, che proprio attraverso l'analisi dei modelli di *governance* è possibile interpretare l'eterogeneità dell'impresa familiare, considerata la nuova sfida per gli studiosi di *family business*.

Il *framework* teorico delineato nei primi due capitoli prelude all'analisi delle traiettorie di internazionalizzazione e di innovazione affrontate nei capitoli successivi. Il terzo, in particolare, propone alcune riflessioni teoriche sul comportamento dell'impresa familiare nei mercati internazionali, analizzato mettendo in relazione i bisogni della proprietà (armonia tra i componenti della famiglia, mantenere le tradizioni di famiglia e fare impresa per creare ricchezza per le generazioni future) con i tre modelli di *governance* precedentemente definiti. Nello specifico, si sostiene che nelle imprese "*family-centered*" il bisogno emotivo di preservare le capacità imprenditoriali e manageriali sviluppate e di mantenere il controllo diretto dei processi, può prevalere sull'opportunità per l'im-

presa di intraprendere strategie di internazionalizzazione, frenando la decisione di espandere l'attività oltre il mercato nazionale. Tali imprese, pertanto, spesso si limitano ad esportare i propri prodotti verso i clienti esteri, cercando di trarre beneficio dall'internazionalizzazione commerciale senza pregiudicare le capacità considerate critiche per la sopravvivenza dell'impresa familiare, come ad esempio la conoscenza del territorio. Nelle realtà "market-oriented", più managerializzate ed aperte all'arricchimento e alla condivisione delle capacità, si riscontra una maggiore apertura all'internazionalizzazione, considerata un'ulteriore opportunità per accrescere la ricchezza della famiglia seguendo i bisogni del mercato. Le imprese familiari "market-oriented" non solo sono propense all'esportazione, che realizzano soprattutto stringendo accordi commerciali per espandere le vendite all'estero, ma spesso decidono anche di delocalizzare parte dei propri processi organizzativi, aprendo filiali di vendita o sedi produttive direttamente nel Paese estero in cui hanno scelto di operare. Infine, nelle imprese familiari "investor-centered", propense all'acquisizione di nuove capacità, i soci esterni alla famiglia si fanno spesso portatori non solo di capitali ma anche di ulteriori competenze imprenditoriali e manageriali rispetto a quelle possedute dalla famiglia. In queste imprese, la disponibilità delle risorse finanziarie e delle competenze necessarie rappresentano le giuste

premesse per intraprendere ampi processi di internazionalizzazione, basati sulla delocalizzazione e sulle partnership commerciali e produttive. Il capitolo, in definitiva, traccia alcune possibili connessioni tra *governance* e comportamenti strategici delle imprese a carattere familiare, aiutando il lettore a comprendere l'eterogeneità e la complessità di tali imprese.

Nel quarto capitolo, l'attenzione viene spostata sul tema dell'innovazione, con l'obiettivo di individuare le specificità dell'impresa familiare in tale ambito e, in particolare, di ricostruire il ruolo che la proprietà familiare assume nei processi che portano all'innovazione. Si tratta di un argomento molto attuale nel filone di studi dedicati al family business e di un terreno senz'altro fertile per la ricerca empirica. Dopo aver illustrato il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari, secondo il modello introdotto da De Massis, Di Minin e Frattini (2015), e seguendo la classificazione dell'innovazione proposta da Tidd, Bessant e Pavitt (2001), gli autori offrono alcune riflessioni teoriche sul modo in cui la *governance* familiare può influire sulle capacità innovative dell'impresa. Si evidenzia, quindi, che i modelli di *governance* determinano il tipo di innovazione (continua e incrementale, complessa, radicale o distruttiva), il livello di rischio (basso, medio, alto), l'organizzazione del processo (chiuso, collaborazioni, aperto), il livello di autonomia (accentrato nelle mani della famiglia,

sotto il controllo della famiglia, decentrato) e il livello di formalizzazione del processo (informale, semi-formale, formale). Nell'impresa "family-centered", il bisogno di preservare le tradizioni di famiglia e la necessità di mantenere il gruppo chiuso a competenze esterne, frenano i processi innovativi, che restano legati alle conoscenze e alle capacità già presenti. L'innovazione, pertanto, sarà essenzialmente di tipo incrementale, sviluppata in seno alla famiglia, con processi non formalizzati e a basso rischio. Tale innovazione è finalizzata a mantenere un vantaggio competitivo basato sulla combinazione costo/performance oppure sulla capacità di elevare il livello della tecnologia, creando barriere all'innovazione per i potenziali competitor. Innovando seguendo le regole dettate dalla tradizione, le imprese "family-centered" mantengono la loro capacità competitiva spesso restando nello stesso mercato e ritagliandosi una nicchia di successo. Nelle imprese "market-oriented", la capacità innovativa è supportata dall'inserimento di manager esterni alla famiglia che apportano nuove competenze e una visione all'impresa, affrancata dalle tradizioni familiari che, pur essendo presenti, rappresentano dei valori a cui ispirarsi piuttosto che delle regole ferree da seguire. Tali imprese attuano innovazioni radicali, con processi semi-formalizzati e di medio rischio, offrendo al mercato un prodotto o servizio nuovo e unico, per i quali il mercato è disposto a pagare un

premium price. Infine, nelle imprese "investor-centered" le tradizioni sono ormai un ricordo del passato e l'innovazione può essere di rottura, finalizzata a riscrivere le regole del gioco competitivo e a creare nuove value proposition. Essa è frutto di processi formalizzati e spesso ad alto rischio, nei quali le competenze e le risorse della famiglia si combinano efficacemente a quelle dei manager ed investitori esterni.

Il volume termina con la presentazione del caso studio Cantine Nicosia, impresa familiare fondata nel 1898 e giunta alla quinta generazione. Attraverso l'analisi del caso, gli autori verificano e approfondiscono le riflessioni teoriche condotte nei precedenti capitoli. Lo studio risulta di particolare interesse per almeno due ordini di motivi: da un lato, pone in evidenza il processo di transizione da un modello di governance "family centered" a un "market-oriented", introducendo una visione dinamica della governance stessa; dall'altro, offre un'analisi puntuale di come le traiettorie di internazionalizzazione e di innovazione possano essere influenzate dalla governance familiare dell'impresa.

In conclusione, il saggio di D'Allura e Faraci contribuisce efficacemente allo sviluppo degli studi di family business, governance e strategic management. Grazie all'approccio teorico ed empirico utilizzato, il lavoro individua nella governance delle imprese familiari una delle fonti più rilevanti dell'eterogeneità tra le imprese familiari. Allo stesso

tempo, al contrario di precedenti studi che hanno indagato i processi di internazionalizzazione o i processi di innovazione come traiettorie strategiche separate, l'indagine empirica integra il binomio internazionalizzazione-innovazione coniugandolo con l'analisi della *governance* delle imprese familiari. In tal modo, lo studio restituisce al lettore un quadro d'insieme su come questi processi possono non solo coesistere nell'ambito dell'impresa familiare, ma anche integrarsi in modo sinergico per mantenere e sviluppare la continuità competitiva dell'impresa.

*Annalisa Sentuti  
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo  
Dipartimento di Economia,  
Società, Politica  
Via Saffi, 42 – 61029 Urbino (PU)*