

## **Gestire la Sfida dell'Innovazione nelle Imprese Familiari**

*Alfredo De Massis, Professore Ordinario, Libera Università di Bolzano e Lancaster University Management School ([a.demassis@lancaster.ac.uk](mailto:a.demassis@lancaster.ac.uk))*

*Federico Frattini, Professore Associato, Politecnico di Milano ([federico.frattini@polimi.it](mailto:federico.frattini@polimi.it))*

*Andrea Urbinati, PhD Candidate, Politecnico di Milano ([andrea.urbinati@polimi.it](mailto:andrea.urbinati@polimi.it))*

Le imprese familiari sono imprese “governate e/o gestite con l’intenzione di modellare e perseguire la visione del business tenuto da una coalizione dominante controllata da membri della stessa famiglia o da un piccolo numero di famiglie in un modo che sia potenzialmente sostenibile passando tra le generazioni della famiglia o delle famiglie” (Chua et al. 1999). Le imprese familiari sono una tipologia d’imprese ampiamente presente a livello globale e rappresentano la spina dorsale sia di molti Paesi industrializzati che in via di sviluppo (Villalonga e Amit, 2009).

Da decenni di ricerca teorica ed empirica (si veda ad esempio, De Massis et al. 2012), sappiamo che le imprese familiari hanno un comportamento altamente distintivo in aree come l’internazionalizzazione, l’imprenditorialità, la diversificazione ed il finanziamento. Questo particolare comportamento - che differisce da quello delle imprese non familiari - deriva dal coinvolgimento di una o più famiglie di controllo nelle strutture proprietarie e di gestione e dal loro orientamento a garantire la sostenibilità del business passando di generazione in generazione. Questo ha un profondo impatto sulla scelta degli obiettivi organizzativi da perseguire (Kotlar e De Massis, 2013), così come sul livello di rischio ritenuto accettabile nelle scelte strategiche (Gómez-Mejía et al. 2007) e sulla lunghezza degli orizzonti temporali lungo i quali vengono valutate le decisioni d’investimento (Lumpkin e Brigham, 2011).

Innovare significa “implementare con successo idee nuove e utili per nuovi prodotti, processi, servizi, modelli di business, e strutture” (Amabile, 1988) e l’innovazione è oggi indiscutibilmente riconosciuta come una risorsa chiave per il vantaggio competitivo delle imprese e come una determinante importante delle loro performance (Calantone et al. 2006).

Data l'importanza delle imprese familiari e l'importanza dell'innovazione per ottenere un vantaggio competitivo, non è così sorprendente che molto sia stato scritto sull'innovazione nelle imprese familiari negli ultimi anni. In particolare, gli studiosi di innovazione e di imprese familiari hanno dedicato particolare attenzione a comprendere se le imprese familiari investano più o meno in innovazione, e se siano più o meno innovative, rispetto alle imprese non familiari (De Massis et al. 2013). Nonostante questo, abbiamo una conoscenza piuttosto limitata su come l'innovazione venga gestita nelle imprese familiari e quali siano le *good practice* che vengono implementate in questa particolare forma organizzativa.

Recentemente, la ricerca teorica ed empirica ha evidenziato l'esistenza di un *paradosso* dell'innovazione nelle imprese familiari, tale per cui tali imprese sono caratterizzate contemporaneamente da (Chrisman et al. 2015):

- Una *volontà* inferiore ad avviare progetti di innovazione, a causa della loro avversione al rischio, della mancanza di competenze nella famiglia, del desiderio di non condividere il controllo con manager non appartenenti alla famiglia che potrebbero comunque avere tale abilità, e dell'inclinazione a ridurre al minimo l'uso di finanziamenti esterni.
- Un'*abilità* superiore a completare con successo progetti di innovazione, grazie alla loro maggiore discrezionalità ad agire derivante dal controllo personalizzato, dai bassi livelli di formalizzazione e burocrazia, dagli orizzonti di investimento a lungo termine, dal capitale "paziente", dall'altruismo e dall'allineamento di interessi tra proprietari e manager.

Tale paradosso, quindi, mette in luce come le imprese familiari siano meno inclini ad investire in progetti d'innovazione, nonostante posseggano risorse e capacità superiori per portarli a termine con successo. Ciò nonostante, alcune imprese familiari come Alessi, Beretta, Ferrero, Geox, Salewa e Vibram, hanno avuto il merito di sconfiggere il falso mito secondo cui le imprese familiari sono avverse al rischio e poco innovative. E questo perché, osservando il fenomeno in profondità, si scopre che le imprese familiari innovano, ma lo fanno seguendo logiche diverse rispetto ad altre imprese.

Ciò ha sollevato una questione molto importante: *come possono proprietari e manager di imprese familiari risolvere questo paradosso e sbloccare il potenziale innovativo delle imprese in cui lavorano?*

Negli ultimi anni abbiamo condotto un'ampia ricerca empirica per fornire una risposta a questa domanda. La nostra analisi indica come le imprese familiari che trovano un modo per risolvere il paradosso dell'innovazione sono quelle che progettano e abbracciano strategie di innovazione allineate e coerenti con le loro caratteristiche idiosincratiche più salienti. Contrariamente, l'adozione di strategie di innovazione che funzionano bene in altre forme organizzative sono più propense ad ostacolare prestazioni di innovazione.

Noi chiamiamo questo approccio all'innovazione - che si basa sull'allineamento tra le caratteristiche di una determinata impresa familiare e le componenti della sua strategia di innovazione - ***Family-Driven Innovation*** (FDI). Questo modello vuole essere un modello per la gestione dell'innovazione nelle imprese familiari che permette di risolvere il paradosso di cui sopra e liberare il loro potenziale innovativo. Si basa sull'idea per cui l'approccio con cui un'impresa familiare gestisce l'innovazione debba essere costruito "su misura" sulle sue specificità, rifuggendo modelli manageriali di generale applicabilità.

Nel seguito forniamo una spiegazione più dettagliata del concetto di FDI (per maggiori dettagli si veda De Massis, Di Minin e Frattini, 2015).

La progettazione di una strategia di innovazione richiede a qualsiasi impresa di prendere decisioni su tre dimensioni principali:

- Il *dove* di una strategia di innovazione. Questa dimensione si riferisce alle direzioni rispetto alle quali un'impresa guarda per reperire le risorse e la conoscenza di cui ha bisogno al fine di alimentare il processo di innovazione. Un'impresa può cercare nella sua base di conoscenza esistente, attraverso domini tecnologici nuovi e inesplorati, o in fonti di conoscenza relative al passato e alla tradizione dell'impresa o della famiglia di controllo.
- Il *come* di una strategia di innovazione. Questa dimensione riguarda gli approcci che un'impresa utilizza per sviluppare e commercializzare le sue innovazioni, che vanno dal modo in cui essa organizza i propri progetti di innovazione, e se e in che misura essa accede alla conoscenza da fonti esterne - seguendo un modello di innovazione aperta -, a come si motivano e ricompensano i dipendenti coinvolti in progetti di innovazione.
- Il *cosa* di una strategia di innovazione. Questa dimensione si riferisce alle diverse tipologie di innovazioni in cui un'impresa decide di investire. Un'impresa può scegliere di concentrare i propri

sforzi verso l'innovazione dei propri prodotti/servizi o verso il cambiamento del proprio modello di business, e verso il perseguimento di innovazioni incrementali o radicali.

Secondo il modello FDI, le decisioni che un'impresa familiare prende lungo queste tre dimensioni devono essere coerenti e in linea con le sue caratteristiche distintive. Un modo per mappare le caratteristiche più salienti di una determinata impresa familiare è quello di concentrarsi su:

- Il *dove* di un'impresa familiare. Questa dimensione cattura gli obiettivi e le intenzioni dei proprietari e risponde alla domanda *dove vogliamo andare?* Ad esempio, alcune imprese familiari possono essere più orientate a perseguire gli obiettivi orientati alla famiglia, come l'armonia familiare, lo status sociale e l'identità familiare, mentre altri possono essere più orientati a perseguire gli obiettivi meno orientati alla famiglia, come la massimizzazione pura del profitto.
- Il *come* di un'impresa familiare. Questa dimensione si riferisce all'autorità della famiglia di dirigere, allocare, aggiungere o disfarsi di risorse dell'impresa e risponde alla domanda *come possiamo arrivarci?* Ad esempio, il controllo strategico della famiglia degli asset dell'impresa relativi alla sua proprietà può essere migliorato attraverso l'istituzione di piramidi, partecipazioni incrociate e classi di azioni che consentono una doppia votazione, e la famiglia può essere in grado di bypassare il consiglio quando si prendono decisioni strategiche.
- Il *cosa* di un'impresa familiare. Questa dimensione si riferisce al tipo di risorse che la famiglia di controllo possiede e di cui ha bisogno per perseguire i suoi obiettivi e portare l'impresa nella direzione desiderata, rispondendo alla domanda *che cosa usiamo/di cosa abbiamo bisogno per arrivarci?* Questa dimensione enfatizza il ruolo che risorse e capacità uniche delle imprese familiari rivestono - in termini di maggiori o minori scorte di capitale sociale, umano e finanziario - nell'influenzare il comportamento.

Come mostrato in Figura 1, solo quando le decisioni prese lungo le tre dimensioni di una strategia di innovazione sono allineate con le caratteristiche di una determinata impresa familiare - come mappato lungo il "dove", il "come" e il "cosa" di cui sopra - il modello FDI sarà possibile ed il paradosso dell'innovazione abilità vs. volontà nelle imprese familiari sarà risolto.



**Figura 1. Un modello Family-Driven Innovation**

(Adattato sulla base del modello Family-Driven Innovation di De Massis et al. 2015)

Riassumiamo qui di seguito alcuni esempi tratti dalla nostra ricerca empirica, i quali illustrano nelle varie sfaccettature come funziona il modello FDI di Figura 1.

Una delle imprese familiari che abbiamo studiato produce e vende dispositivi in ambito biomedicale. Alcuni anni fa, il nuovo responsabile della ricerca e sviluppo (che non era membro della famiglia di controllo) convinse il top management team ad avviare un programma di *open innovation*, in base al quale l'impresa avrebbe sistematicamente ricercato tecnologie, brevetti e know-how all'esterno dei propri confini, per poi acquisirli (per lo più attraverso accordi in-licensing) al fine di sviluppare progetti di innovazione. Dopo circa un anno dall'inizio di questo programma, l'impresa ha sperimentato scarse performance a causa di barriere culturali inaspettate, che hanno rallentato l'utilizzo delle tecnologie acquistate esternamente. La nostra analisi mostra che i manager familiari non hanno sostenuto il programma di *open innovation* perché temevano di perdere il controllo sulla nuova traiettoria di sviluppo del prodotto, che veniva percepita come una perdita dell'abilità della famiglia di esercitare, senza vincoli, autorità, influenza e potere su tutti gli aspetti del business, e una minaccia per il raggiungimento di obiettivi non economici, come mantenere il controllo e rafforzare l'identificazione della famiglia con i prodotti dell'impresa. Dopo le scarse performance che l'impresa ha sperimentato, la famiglia di controllo ha deciso di tornare ad un approccio più tradizionale,

più chiuso all'innovazione, e di acquisire tecnologie esterne solo per progetti di innovazione non strategici, con un forte regime di proprietà intellettuale (IP), assicurato da un attento utilizzo di brevetti e da altri meccanismi di protezione della proprietà intellettuale. Questo cambiamento ha assicurato un maggiore allineamento tra gli obiettivi della famiglia e l'approccio utilizzato nell'innovare, con un conseguente incremento delle performance innovative.

In modo simile, un'impresa che bene incarna una strategia di innovazione basata sulla tradizione è l'Atelier Sangalli. Una piccola impresa familiare del panorama dell'alta moda milanese che rispetta la tradizionale divisione del lavoro tipica delle case d'alta moda, in base a cui le sarte cuciono ognuna un capo dall'inizio alla fine, essendo specializzate sul tipo di tessuto che lavorano - leggero, fantasia, tailleur, pesante - e non su una specifica attività come avviene invece in catena di montaggio, sedendo tutte al medesimo tavolo, sotto la supervisione visiva e la guida della "premiere", la sarta più anziana. Nel 2014, l'Atelier Sangalli ha sviluppato una collezione di capi realizzati utilizzando un tessuto innovativo che emette luce. Il tessuto - con brevetto italiano e in esclusiva - è un'organza innovativa che veste in modo estremamente morbido e gentile, nonostante integri la tecnologia della fibra ottica. I capi realizzati con questo tessuto sono realizzati completamente a mano, utilizzando le macchine e gli approcci tradizionali precedentemente menzionati. È solamente utilizzando queste metodologie che le sarte dell'Atelier Sangalli riescono a trattare un materiale così complesso come l'organza che emette luce in modo da realizzare un capo che veste perfettamente. L'approccio all'innovazione dell'Atelier Sangalli costituisce un esempio emblematico di innovazione attraverso la tradizione in cui le imprese familiari eccellono. In questo caso il ricorso a conoscenze e pratiche consolidate - in particolare le tecniche sartoriali tradizionali - consente all'impresa di utilizzare tecnologie altamente innovative ed inusuali per il mondo della moda, rivoluzionando il significato dell'abito da Haute Couture.

Questi esempi ci insegnano, quindi, che è possibile innovare attraverso la tradizione, recuperando conoscenze e valori del passato e utilizzandoli come leva per creare nuovi prodotti e servizi di successo. Ad esempio, Kayser Italia - azienda di seconda generazione operante nel settore dell'aerospazio - avendo un orientamento di lungo periodo e dando un peso rilevante anche ad obiettivi non-economici nei suoi processi

decisionali, come ad esempio il fatto di tramandare l'impresa attraverso le generazioni, risulta essere particolarmente innovativa rimanendo allo stesso tempo saldamente ancorata alla propria tradizione.

Un'altra impresa familiare nel nostro campione che opera nel settore degli articoli sportivi fornisce un altro esempio di come funziona il modello FDI. Tale impresa era alle prese con l'organizzazione di team per lo sviluppo nuovo prodotto (o new product development - NPD) coinvolti nell'ideazione e realizzazione del nuovo portafoglio prodotti. In una prima fase - seguendo le buone pratiche consolidate negli studi di innovazione - hanno deciso di usare team inter-funzionali per creare, sviluppare e commercializzare i loro nuovi prodotti. Tuttavia, questo ha provocato continue tensioni e discussioni animate tra i responsabili dipartimentali e i team leader, con impatti negativi in termini di duplicazione delle risorse, flussi di informazioni complesse, problemi di contabilità e controllo dei costi. Pertanto, seguendo i consigli di un consulente esterno, l'impresa ha deciso di cambiare approccio e di muoversi verso un'organizzazione dipartimentale, per cui il personale dei diversi dipartimenti veniva coinvolto a lavorare part-time su progetti d'innovazione, pur continuando ad eseguire la maggior parte del proprio lavoro regolarmente e a rispondere ai responsabili dipartimentali. Sorprendentemente, questo approccio organizzativo ha funzionato molto meglio ed ha permesso di conseguire rendimenti più positivi. La nostra analisi mostra che questo fosse dovuto al fatto che un'organizzazione dipartimentale era coerente con i forti legami interpersonali, con il capitale sociale interno, e la conoscenza tacita che caratterizzano tale impresa. Grazie a questa particolare dotazione di risorse, l'organizzazione dipartimentale ha favorito i flussi di informazione e conservato la coesione dei reparti esistenti, permettendo allo stesso tempo autonomia sufficiente per i team di sviluppo nuovo prodotto (NDP).

Ed ancora, una società attiva nel settore del mobile soffriva il declino delle quote di mercato e della redditività, a causa della sua incapacità di innovare radicalmente il portafoglio prodotti. Ciò era dovuto alla bassa propensione al rischio della famiglia di controllo, alla sua riluttanza ad utilizzare il capitale finanziario esterno, e l'intenzione della famiglia di conservare il controllo di generazione in generazione, qualcosa percepito come non compatibile con gli sforzi all'innovazione radicale. L'approccio all'innovazione radicale che l'impresa stava cercando di applicare - pur senza risultati tangibili positivi - si basava sull'introduzione di materiali e di componenti avanzati e ad alta tecnologia nei loro nuovi prodotti, al fine di consentire

prestazioni superiori rispetto alle soluzioni concorrenti. L'approccio è cambiato quando il neo-arrivato manager dell'innovazione si è reso conto che l'utilizzo di tecnologie estremamente avanzate e complesse - che spesso provenivano da settori molto diversi tra loro - era percepito dai dirigenti della famiglia come troppo rischioso. Invece, ha individuato l'opportunità di portare sul mercato qualcosa di radicalmente nuovo, ma senza scontrarsi con gli obiettivi della famiglia di controllo. Questa opportunità richiedeva di innovare i prodotti dell'impresa grazie al riutilizzo di disegni, materiali e concetti appartenenti alla tradizione storica del settore del mobile, combinata con le più moderne tecnologie di produzione, per fornire prodotti all'avanguardia. I nuovi prodotti basati su questo approccio hanno suscitato un forte interesse tra i potenziali clienti perché hanno rivoluzionato le ragioni per cui si potrebbe acquistare un pezzo di arredamento, e farne di esso un bene iconico, incorporando un insieme di valori che appartengono al passato. Questo approccio all'innovazione radicale è stato coerente con gli obiettivi della famiglia di controllo (orientata verso obiettivi non economici, invece che verso profitti e ad altre forme di ricchezza economica), e quindi non era ostacolato dai manager familiari che, al contrario, hanno visto in esso l'opportunità per controbilanciare il declino delle quote di mercato e i profitti senza perdere il controllo dell'impresa, e mantenendo di rischio ad un livello accettabile. Alla fine, questo cambiamento nella strategia di innovazione radicale ha avuto effetti molto positivi sulle prestazioni aziendali.

E' importante comprendere che l'approccio FDI può essere implementato con successo in qualsiasi impresa familiare interessata ad innovare, indipendentemente dalla dimensione o dal settore di industriale appartenenza. Ad esempio, Azienda Agricola Cirinnà è una piccola impresa familiare siciliana di terza generazione, operante nel settore dell'olio extravergine d'oliva biologico, che si è dimostrata particolarmente capace di realizzare la *Family-Driven Innovation*, assicurandosi in questo modo un vantaggio competitivo sostenibile attraverso le generazioni grazie alle proprie innovazioni di processo e di prodotto.

In sintesi, proprietari e manager di imprese familiari dovrebbero riconoscere che quando c'è incoerenza tra le decisioni di innovazione e le caratteristiche dell'impresa familiare, la creazione di un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione nelle imprese familiari è piuttosto improbabile. Al contrario, se le decisioni di innovazione sono allineate con le caratteristiche dell'impresa familiare, il modello *Family-Driven Innovation* è possibile e può portare alla creazione di un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione. La

nostra ricerca (si veda, ad esempio, De Massis et al. 2016) ha dimostrato che raggiungere questo allineamento tra le strategie di innovazione e le caratteristiche dell'impresa familiare può spesso portare le imprese familiari ad evitare di implementare le best practice standard che sono in genere consigliate nei manuali tradizionali di gestione dell'innovazione, nel momento in cui queste non incontrano le loro caratteristiche distintive.

#### **Cinque Suggerimenti in Pillole per Proprietari e Manager di Imprese Familiari**

1. Non adagiatevi sugli allori, rendetevi conto che l'innovazione può svolgere un ruolo fondamentale per garantire il vantaggio competitivo della vostra impresa passando di generazione in generazione
2. Le buone pratiche per l'innovazione che si applicano in altre forme organizzative non sempre funzionano nelle imprese familiari
3. Analizzate accuratamente le caratteristiche della vostra impresa familiare prima di prendere decisioni sulla vostra strategia di innovazione
4. Evitate di utilizzare le best practice tradizionali per l'innovazione se non sono allineate con le vostre caratteristiche distintive
5. Una strategia di innovazione di successo in un'impresa familiare è quella che garantisce la coerenza con le caratteristiche distintive di quella particolare impresa familiare

## REFERENZE

- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Calantone, R.J., Chan, K. and Cui, A.S. (2006). Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408-421.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., De Massis, A., Frattini, F. and Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. and Chrisman, J.J. (2012). *Family business studies: an annotated bibliography*, Edward Elgar.
- De Massis, A., Frattini, F. and Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- De Massis A., Di Minin A., and Frattini F. (2015). Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19.
- De Massis A., Frattini F. (2016). Mastering Innovation in family firms: How to resolve the ability vs. willingness paradox. *The European Business Review*, May - June 2016, 56-60. <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=9868>.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J.J., and Nordqvist, M. (2016). Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, forthcoming.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. and Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Kotlar, J. and De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Lumpkin, G.T. and Brigham, K.H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1149-1169.

- Villalonga, B. and Amit, R. (2009). How are U.S. family firms controlled?. *Review of Financial Studies*, 22, 3047-3091.