

Un'analisi del “family effect” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability?*

GERARDINO METALLO** CARMEN GALLUCCI***

Abstract

Obiettivo: Obiettivo principale del presente lavoro è analizzare il “family effect” al fine di comprendere quando il coinvolgimento familiare è in grado di assurgere ad asset, ovvero risorsa critica per il business, ovvero a liability, divenendo causa di distruzione di valore per l'impresa familiare.

Metodologia: Attraverso il ricorso allo studio di un caso multiplo, la ricerca ha inteso rispondere al seguente quesito: “Chi sono le famiglie imprenditoriali meglio in grado di costruire e rafforzare la familiness?”. L'analisi della letteratura, nazionale e internazionale, ha consentito la definizione di un modello di misurazione della “family business reputation” in grado di addivenire ad un indice di Global Reputation misurato per le quattro imprese familiari attraverso una ricerca empirica rivolta alle diverse categorie di stakeholders, dell'impresa e della famiglia (stakeholder management approach).

Risultati: Le famiglie imprenditoriali meglio in grado di costruire e rafforzare la familiness sono quelle che godono di un'elevata reputazione, comunicata attraverso una efficace family based brand identity.

Limiti: Il principale limite è riconducibile al numero limitato di imprese familiari analizzate.

Implicazioni pratiche: Il modello fornisce rapidi e chiari indirizzi strategici in termini di strategie comunicazionali che facciano leva o che prendano le distanze dal brand famiglia.

Originalità: Sinora gli studi si sono focalizzati prevalentemente sul “how” e sul “what” genera familiness. Scarsa attenzione è stata sinora dedicata al ruolo della famiglia in azienda. Il lavoro ha inteso rispondere al quesito “who” genera familiness attraverso un costruito teorico nuovo in letteratura, ovvero la reputazione della famiglia imprenditoriale.

Parole chiave: reputazione; impresa familiare; effetto famiglia; famiglia imprenditoriale; brand della famiglia

* Il lavoro, pur essendo frutto di comune elaborazione, può essere attribuito agli Autori nel seguente modo: i paragrafi 1 e 2 al Prof. Gerardino Metallo, i paragrafi 3 e 4 alla Prof.ssa Carmen Gallucci.

** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno
e-mail: gemetall@unisa.it

*** Associato di Finanza Aziendale - Università degli Studi di Salerno
e-mail: cgallucci@unisa.it

Objective: The aim of the present study is to examine when the family effect can rise as asset, as a critical resource for the business or as liability, causing value destruction for the family business.

Methodology: Through the embedded multiple case study, the research answers to question: "Who are the families that are most likely to build and strengthen familiness?". The response to this query emerges from the construct "family business reputation" measured with a Global Reputation Index for four family businesses through an empirical research to different stakeholders (multistakeholder approach).

Results: The families with high reputation are most likely to build and strengthen familiness when the solid family reputation is communicated through an effective family based brand identity.

Limits: The most important limit is the number of cases.

Implications: The model provides rapid and clear strategic guidelines that each firm can evaluate in terms of communication strategies that leverage or distance themselves from the family brand.

Originality: To date studies have mainly focused on "how" familiness is generated and "what" is familiness. Scarce attention is still dedicated to analyze the role played by the family in the firm or, in other words, "who" generates familiness. The study answers to "who" generates familiness through a new construct, that is the entrepreneurial family reputation.

Key words: reputation; family business; familiness; entrepreneurial family; family branding

1. Obiettivi e ipotesi della ricerca

Come è noto, le imprese familiari rappresentano un universo variegato e complesso ampiamente diffuso sia nelle economie avanzate che nei Paesi in via di sviluppo (Ifera, 2003). Il tentativo di tipizzare le imprese familiari sulla base dei suoi elementi distintivi ha comportato, da un lato, l'emergere di numerose definizioni di *family business*, ciascuna avente a riferimento uno o più elementi specifici, dall'altro, una progressiva convergenza nella qualificazione del fenomeno, con risvolti positivi in termini di omogeneità e comparabilità tra gli studi e le indagini empiriche che si avvalgono di una stessa definizione (Morresi, 2009). Tale convergenza trova il suo filo conduttore nel *family involvement* che caratterizza il *business familiare*, laddove le sistematiche e sinergiche interazioni tra la famiglia imprenditoriale e l'impresa possono generare vantaggi competitivi sostenibili. Il *family involvement* può quindi creare e rafforzare la *familiness*, esercitando un impatto positivo sulle *performance* ed eleggendosi, in tal modo, a carattere premiante rispetto ad imprese non familiari (Pearson *et al.*, 2008, p. 953). In una prospettiva *resource based* (Barney, 1991; 2001), infatti, il coinvolgimento della famiglia può generare *familiness*, ovvero un complesso di risorse e capacità derivanti dalle sistematiche e sinergiche interazioni tra la famiglia imprenditoriale e l'impresa (Habbershon e Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003; Chrisman *et al.*, 2003). La letteratura nel tempo si è arricchita di contributi che analizzano l'impatto del carattere *family* sulla *performance* dell'impresa. Tuttavia, le numerose risultanze empiriche, basate sulla comparazione delle *performance* tra imprese familiari e non

(Sciascia e Mazzola, 2008; Mazzi 2011), non conducono a risultati univoci. Le motivazioni addotte per giustificare tali discordanze fanno riferimento prioritariamente alle metodologie adottate e, in particolare, alle diverse definizioni scelte al fine di delimitare i confini del campione analizzato. Dyer (2006), in particolare, sostiene che la prevalenza di *family factors*, ora positivi ora negativi, conduce a valutare il *family system* rispettivamente *asset* o *liability*.

Il presente lavoro, partendo dal *framework* teorico della *Resource Based Theory* (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; 2001) ha inteso contribuire al dibattito in corso negli studi di *family business* sulle risorse *family specific*. In particolare, si ritiene di aver risposto alla *call for research* di Pearson *et al.* (2008), ovvero di studiare le varie dimensioni dei fattori sociali “*family related*” meglio in grado di rafforzare la *familiness*.

Sinora gli studi si sono focalizzati prevalentemente sul “*how*” (Arregle *et al.*, 2007) e sul “*what*” (Pearson *et al.*, 2008) genera *familiness*. Scarsa attenzione è stata invece dedicata allo studio del ruolo svolto dalla famiglia in azienda (Sharma, 2008; Zellweger *et al.*, 2010), ovvero al “*who*” genera *familiness*. Ed è proprio in tale ultima prospettiva che si pone il presente lavoro che ha inteso rispondere al seguente quesito di ricerca: “Quali sono le famiglie imprenditoriali in grado di contribuire alla costruzione e al rafforzamento della *familiness*?”. La risposta a tale quesito avviene attraverso il costrutto teorico di “reputazione”, ampiamente riconosciuto nella letteratura del *family business* quale *asset* intangibile, strategico per il successo delle imprese familiari, unitamente alla *intellectual property* e agli *organizational assets*. Lo studio, dopo aver individuato le dimensioni della reputazione della famiglia e dell’impresa, si propone di leggere le reciproche influenze tra loro esercitabili al fine di offrire al *management* un supporto teorico per delineare opportune strategie di comunicazione di *corporate brand identity*, in grado di far leva su un positivo *family effect* che solo una reputazione solida della famiglia imprenditoriale è in grado di esercitare.

Il lavoro è strutturato nel seguente modo: il secondo paragrafo raccoglie le riflessioni teoriche necessarie per la definizione di un modello di misurazione della *family business reputation* in una prospettiva *multistakeholder*; il terzo paragrafo rappresenta la matrice della *Global Reputation* e delinea le fasi del processo di costruzione della *family based brand identity*. Nella parte finale del lavoro, si presentano i risultati finali di una ricerca empirica, condotta su quattro imprese familiari, unitamente alle relative implicazioni manageriali.

2. Verso un modello di misurazione della family business reputation

In letteratura, nel mentre è ben esplicitato il ruolo cruciale svolto dalla famiglia imprenditoriale, risorsa fondamentale del capitale sociale (Zachary, 2011), non sempre appaiono di facile comprensione le caratteristiche in grado di elevare il *family system* ad *asset* dell’impresa. Al fine di contribuire al dibattito scientifico in corso si è partiti dalla riflessione che, affinché la natura familiare di un’impresa eserciti il ruolo di leva per la creazione di valore, è necessario far affidamento non

più solo all'immagine della famiglia e/o dell'impresa, intesa quale percezione del pubblico in un dato istante, ma alla reputazione (*family business reputation*), criterio interpretativo seguito dai diversi *stakeholders* nella formulazione di giudizi sedimentati nel tempo (Mainolfi, 2010). La reputazione, infatti, è un giudizio aggregato che si costruisce nel tempo, lentamente, in cui il giudizio passato dell'organizzazione e la sua posizione influenzano le percezioni degli stakeholder, che a loro volta influenzano il comportamento futuro della *firm* e la sua posizione (Rhee e Kim, 2012). Il tema della reputazione dell'impresa familiare è stato più volte ripreso ed esplorato in letteratura, soprattutto internazionale, in quanto risorsa immateriale critica, ma, nonostante il profondo interesse che ha suscitato all'interno del dibattito scientifico, è facile riscontrare una mancanza di sistematicità degli studi (Erdem, 2010).

Secondo la teoria del capitale sociale, la reputazione è la manifestazione degli obblighi e delle attese che i soggetti, esterni all'impresa, ripongono nella sua condotta futura (Hoffman *et al.*, 2006). È, dunque, frutto di un processo competitivo mediante il quale le imprese comunicano le proprie caratteristiche distintive agli *stakeholders* per massimizzare il loro *status* sociale interpretato, poi, come reputazione (Fombrun e Shanley, 1990) che, se consolidata, è in grado di generare capacità uniche, distintive e difficilmente imitabili da parte delle altre imprese. Nell'impresa familiare, la co-esistenza di due sistemi (impresa e famiglia), tra loro strettamente interrelati ma ciascuno con proprie caratteristiche e finalità, ci porta a riflettere sulla possibile esistenza di due modelli multidimensionali tra loro influenzabili ma, al contempo, capaci di esistere autonomamente in quanto frutto di una percezione globale che *stakeholders*, in parte diversi per i due sistemi, nutrono ora verso il sistema famiglia, ora verso il sistema impresa. Ricorrendo, infatti, all'approccio *multistakeholder*, ritenuto il più adatto a cogliere la multidimensionalità del fenomeno reputazionale, si è ritenuto opportuno tenere distinti i due costrutti teorici di "reputazione della famiglia imprenditoriale" e "reputazione dell'impresa", al fine poi di procedere, nella fase empirica della ricerca, a misurare il *quotient* reputazionale dei due distinti sistemi.

Più specificatamente, la *reputazione della famiglia* può essere interpretata come la complessiva percezione che gli *stakeholders* della famiglia (amici, conoscenti, parenti, consulenti di famiglia, fornitori di servizi ed *opinion leader*) nutrono verso tale nucleo. Una famiglia può, infatti, godere di più reputazioni ciascuna determinata dai singoli aspetti di interesse ritenuti rilevanti da una specifica categoria di *stakeholder*. Si tratta, quindi, di un costrutto teorico multidimensionale in grado di trasformarsi in patrimonio reputazionale se i diversi giudizi, costruiti intorno ai tre *driver* della reputazione, sono in grado di rendere quella famiglia unica, elevandola ad *asset* e, quindi, a risorsa critica per il *business* che sostiene. I *driver* identificati sono: la notorietà del nome della famiglia (*family name*), l'affidabilità, intesa come capacità della famiglia di intessere relazioni forti nel contesto in cui vive (*family social capital*) e la differenziazione, ovvero capacità di costruire risorse umane con *skills* riconosciute come uniche nel contesto sociale (*human capital*).

Il concetto di notorietà è strettamente legato al nome della famiglia, risorsa intangibile dalla valenza critica all'interno delle imprese familiari. Il nome di una famiglia, infatti, può esercitare tanto un'influenza positiva quanto negativa sulle dimensioni strutturale e relazionale del capitale sociale (Fombrun e Shanley, 1990; Tsai e Ghoshal, 1998), segnalandone le caratteristiche distintive, positive e/o negative, ai suoi *stakeholder* (Flatt e Kowalczyk, 2000). Il nome può essere fonte di vantaggio competitivo laddove, specie se utilizzato nella denominazione sociale dell'azienda, contribuisce ad agevolare il processo di acquisizione di risorse, umane e finanziarie (Montanari, 2010). Costituisce, altresì, un'identificazione di valori e, per i soggetti esterni, un primo elemento valutativo dell'affidabilità e della rispettabilità (Tagiuri e Davis, 1996; Sundaramurthy e Kreiner, 2008), rivelando ai terzi e mettendo in evidenza le associazioni positive che la proprietà familiare rievoca nella mente degli *stakeholder* (Botero e Blombäck, 2010). Laddove, infatti, il nome è adoperato nella ragione sociale dell'azienda, l'immagine di quest'ultima, agli occhi degli *stakeholders*, risente fortemente dell'affidabilità della famiglia proprietaria (Corbetta, 2010). In particolare, l'utilizzo del nome della famiglia nella ragione sociale determina una maggiore visibilità della famiglia nel business, comunica che l'impresa è un'azienda familiare e pone la famiglia fondatrice sotto i riflettori dei diversi stakeholder (Kashmiri e Mahajan, 2010).

Strettamente legata alla notorietà del nome, risulta essere l'*affidabilità* di una famiglia, capace altresì di influenzare quella dell'impresa. In sintesi, l'affidabilità può essere espressa come la capacità, la qualità e il potere di una famiglia di suscitare fiducia da parte di un soggetto e, dunque, di intessere relazioni forti nel contesto in cui è radicata. Il giudizio di affidabilità è fortemente influenzato dalla storia familiare ed in particolare da quegli eventi che hanno segnato il percorso della famiglia imprenditoriale. Essa riveste elemento di base della costituzione di contratti sociali nonché cruciale per l'intessitura di relazioni di successo di lungo termine (Schreiber, 2008). La storia, infatti, intesa come l'insieme di eventi concatenati nel tempo e aventi come protagonisti un gruppo di persone con vincoli di sangue e/o affettivo, diventa inevitabilmente artefice della reputazione che una famiglia vanta in un dato territorio/contesto oltreché del suo sistema di valori e credenze. Pertanto, il radicamento territoriale rappresenta una indubbia peculiarità delle imprese familiari e contribuisce in modo rilevante a dare forza e valore all'azienda, costituendo fonte di risorse strategiche tangibili ed intangibili (Del Baldo, 2010). Le famiglie, in generale, hanno un legame particolare con la comunità locale del territorio in cui sono nate e sviluppate. Quando poi la famiglia è artefice di un progetto imprenditoriale che ha condotto al successo dell'azienda e alla notorietà di quel territorio, il legame con le radici territoriali diventa parte integrante dell'identità della famiglia (Corbetta, 2010).

In ultimo, la *differenziazione*, riconducibile al più ampio concetto di capitale umano, racchiude in sé anche il tempo e le energie che una famiglia dedica alla formazione dei potenziali successori oltreché il supporto emotivo che offre rispetto alla crescita professionale dei membri più giovani, affinché questi abbiano non solo le capacità necessarie ad esercitare la *leadership* ma anche il ricordo vivo dello

spirito imprenditoriale e dei valori che animano la *family business* (Tàpies e Trevinyo-Rodriguez, 2006). I membri di una famiglia, infatti, sono più devoti all'azienda e, quindi, motivati ad adottare un atteggiamento finalizzato al reciproco benessere e sostegno. La continuità e il successo dell'impresa familiare dipendono, anche, dalla capacità di ciascun membro della famiglia di adempiere alla sua parte mantenendo alta la reputazione dell'impresa (Guttman e Yacouel, 2007). In particolare, si ritiene che i membri di una famiglia imprenditoriale si identificano così fortemente con l'impresa di famiglia da essere motivati a rafforzare la reputazione dell'impresa al fine di "feel good about who they are and what they do" (Haslam e Ellemers, 2005, p. 43). La differenziazione, in sostanza, riflette la volontà dei familiari di anteporre agli interessi della famiglia, quelli dell'impresa e di tramandare ai discendenti valori fondamentali come la lealtà, l'onestà, la fiducia reciproca e l'impegno.

L'operationalizzazione, in termini di stima quantitativa, delle tre dimensioni (notorietà, affidabilità e differenziazione) conduce alla misura della reputazione della famiglia imprenditoriale (*Family Reputation Quotient*). Tale indice nasce dalla registrazione di punteggi espressi dalle diverse categorie di *stakeholders* della famiglia su scale metriche (scala di *Likert*) in grado di misurare gli indicatori associati ai diversi *drivers* della *family reputation*.

Diversamente dalla reputazione della famiglia imprenditoriale, la definizione di un modello teorico della *corporate reputation* anima da tempo un profondo dibattito all'interno degli ambiti scientifici. Pur con le plausibili differenze dettate da posizioni teoriche degli osservatori ed approcci disciplinari più o meno contigui, le definizioni proposte nel corso del tempo convergono, in linea di massima, sull'indicazione della *corporate reputation* quale fenomeno collettivo. L'enfasi, posta sulla criticità e rilevanza delle relazioni di *business* con le diverse categorie di *stakeholders*, appare evidente nella definizione di Fombrun e Rindova (1996): "*a corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions, and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments*". Nonostante l'ampia produzione scientifica, non si riscontrano molti studi sul legame tra *corporate reputation* e generazione di valore. La prospettiva *resource based* è l'unico approccio teorico che recupera questo legame e che assegna alla reputazione d'impresa il ruolo di *asset* strategico intangibile in grado di generare vantaggi competitivi traducibili in miglioramento delle *performance* (Roberts e Dowling, 2002; Caliskan *et al.*, 2011). In particolare essa rappresenta una risorsa preziosa nel duplice orizzonte temporale dell'attualità, come *intangible asset*, e del futuro, quale risorsa capace di creare o distruggere valore (Louisot e Girardet, 2012). In tale ottica, alla reputazione, in quanto giudizio diffuso e sedimentato nel tempo presso gli *stakeholders* dell'impresa (*management*, dipendenti, clienti, fornitori), viene riconosciuta una proprietà di diretta contribuzione alla generazione di valore economico: in quanto sostenitrice di uno *status* di affidabilità nel mercato della fornitura e del consumo, facilita l'accesso ai fattori produttivi, favorendo, nel

contempo, possibili alleanze strategiche, rafforza la possibilità di vantare un *premium price*, funge da deterrente per l'ingresso di nuovi *competitor*, contenendo anche il rischio di reazioni aggressive rispetto alle scelte strategiche operate (Iwu-Egwuonwu, 2011; Cuomo *et al.*, 2011). Lo studio di Harris e Fombrun individua le principali componenti reputazionali (tab. 1) in sei pilastri fondamentali (fascino emotivo, prodotti e servizi, *vision* e *leadership*, ambiente lavorativo, performance finanziarie, responsabilità sociale) e, nel definire gli indicatori ad essi associati, consente di operationalizzare le dimensioni giungendo ad una misura della *corporate reputation* (*Corporate Reputation Quotient*).

Tab. 1: I sei pilastri della reputazione e gli indicatori associati

PILASTRI	INDICATORI ASSOCIATI
Emotional appeal	Ammirazione - Fiducia - Piacevolezza
Prodotti e servizi	Qualità - Innovazione - Convenienza (buon rapporto qualità/prezzo) - Affidabilità
Performance reddituale e finanziaria	Alta profittabilità - Buone prospettive di crescita futura - Alte performance nei confronti dei concorrenti - Bassi rischi sugli investimenti
Vision & leadership	Eccellenza della leadership - Chiara vision per il futuro - Capacità di sfruttare le opportunità di mercato
Ambiente di lavoro	Qualità e benessere - Professionalità dei dipendenti - Buona politica remunerativa
Responsabilità sociale	Impegno verso le cause sociali - Responsabilità ambientale - Buoni rapporti con le comunità locali

Fonte: ns. adattamento Sever e Fombrun (1992)

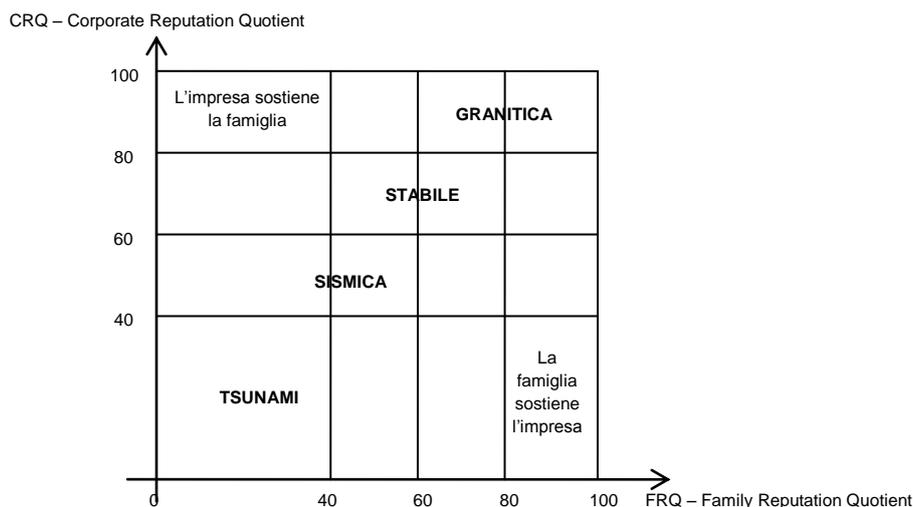
Un approccio integrativo e più approfondito di misurazione del QR nasce dalla registrazione di punteggi, espressi dalle diverse categorie di *stakeholders* dell'impresa, su scale metriche (scala di *Likert*) in grado di misurare gli indicatori associati ai diversi pilastri della *corporate reputation*, ma opportunamente integrati e ponderati (Cuomo *et al.*, 2011).

Riportando su una matrice a doppia entrata i valori di *reputation quotient* (RQ), rispettivamente della famiglia e dell'impresa, è possibile individuare aree diverse in cui si posiziona la *Global Reputation* (fig. 1)¹. L'*Area Granitica* è l'area occupata da quelle imprese che vantano una riserva di reputazione (80-100). La strategia da adottare è quella di mantenimento della posizione occupata attraverso investimenti in comunicazione volti al consolidamento della reputazione complessiva. Situazione diametralmente opposta si configura quando sia l'impresa familiare che la famiglia imprenditoriale registrano *reputation score* molto contenuti (*Area Tsunami* 0-40). In tal caso, l'OdG dovrà adoperarsi per ridefinire la reputazione aziendale e attuare un vero e proprio riposizionamento del *business*. Dovrà, in tal senso, rivedere l'intero processo di costruzione della *Global Reputation* e riconfigurare l'identità dell'impresa facendo leva su *driver* che siano svincolati dalla personalità della famiglia proprietaria. Posizioni prossime a quelle appena evidenziate ma molto

¹ Sulle ipotesi di posizionamento tra i diversi livelli di Q.R., vedasi Cuomo *et al.* (2011).

diverse per strategie da adottare sono quelle che occupano l'Area Stabile (60-80) e l'Area Sismica (40-60): nell'area stabile, l'OdG deve investire per salvaguardare e accrescere la reputazione dell'azienda e della famiglia puntando ad un reciproco sostegno in considerazione dei valori registrati dai rispettivi *reputation quotient*; per le aziende, invece, che occupano posizioni nell'area sismica, il pericolo di sopravvivenza incombe: permanere a lungo in quest'area significa vivere il rischio di distruzione completa della reputazione con tutte le conseguenze che ne possono derivare anche sul piano sociale per la famiglia imprenditoriale.

Fig. 1: La matrice della Global Reputation



Fonte: ns. elaborazione

Un *management* attento e una proprietà sensibile al giudizio sulla reputazione della famiglia dovranno porre in essere strategie di sviluppo del *Global Reputation Quotient* al fine di guidare l'azienda nell'area stabile o quantomeno evitare il rischio di ingresso nell'area *tsunami*. Le ipotesi estreme, invece, si palesano allorquando, alternativamente, la reputazione dell'impresa e quella della famiglia si presentano l'una estremamente positiva e l'altra estremamente negativa. Nell'ipotesi in cui è l'impresa a registrare una reputazione migliore rispetto a quella della famiglia, sarebbe auspicabile che l'impresa svincolasse la propria identità dalla personalità della famiglia, facendo leva su quegli attributi di valore alla base del proprio successo sui mercati, arginando la diffusione della cattiva/scarsa reputazione familiare per evitare che questa, diffondendosi, possa cannibalizzare la buona reputazione della *family business*. Viceversa, quando è la famiglia a godere di una reputazione migliore rispetto a quella vantata dall'impresa, la strategia consigliabile è quella di far leva sul *family brand*, sul nome della famiglia, innescando un processo di costruzione dell'identità aziendale che prenda il suo avvio proprio dalla personalità della famiglia: il *family branding*. Quest'ultima strategia appare

significativa per tutte le imprese che si posizionano sul lato destro della matrice, ovvero quelle che registrano valori elevati di *Family Reputation Quotient*.

Si palesa dunque la necessità di definire una strategia di comunicazione in grado di assicurare un'identificazione unica e distintiva dell'impresa familiare che può trovare alimento nel patrimonio relazionale che nel tempo l'impresa e la famiglia imprenditoriale hanno contribuito a consolidare. Tra l'altro, l'accrescimento di tale patrimonio rientra, a pieno titolo, tra gli obiettivi socio-emozionali ascrivibili esclusivamente a queste realtà (Gomez-Mejia *et al.*, 2007, 2010; Berrone *et al.*, 2010).

3. Dal family brand al family branding: il processo di costruzione della family based brand identity

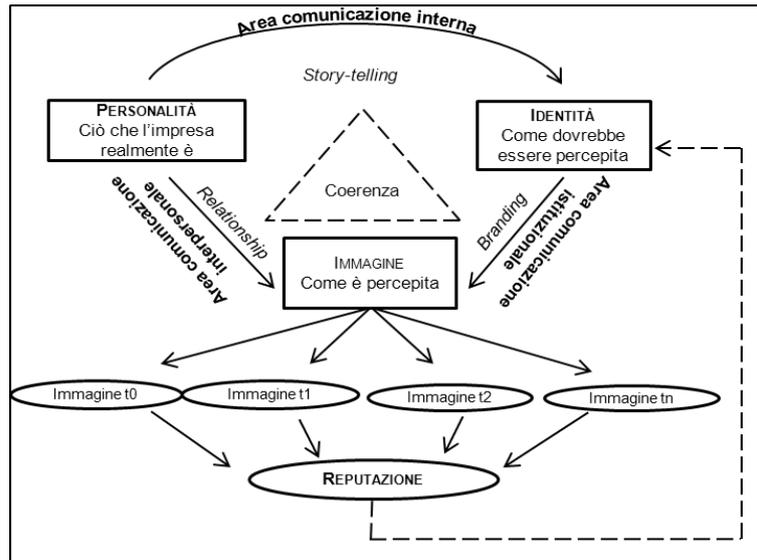
L'analisi sin qui condotta ha evidenziato come la creazione di valore nelle imprese familiari può trovare una fonte nel capitale reputazionale, declinabile, nelle imprese familiari, nelle due componenti appena esplicitate. Le influenze, reciprocamente esercitabili dalle due forme, consegnano al *management* una serie di riflessioni che possono alimentare il dibattito scientifico sulle strategie di comunicazione nelle imprese di famiglia, laddove il rafforzamento della *family business reputation* assurge a nuova finalità della comunicazione in quanto impegnata, da un lato, a ridurre il rischio reputazionale (Larkin, 2003) e, dall'altro, a rafforzare il valore di tale *asset* (van Riel e Fombrun, 2007). La reputazione, infatti, è il risultato di percezioni da parte degli *stakeholder* di ciò che essi sentono e vedono in riferimento ad una organizzazione, sulla base di ciò che la stessa comunica verso l'esterno, attraverso processi di *storytelling*², nonché di quanto comunicato in merito dai media (Iannone, 2009). Comunicare la storia dell'azienda e della famiglia e, quindi, condividerla con gli *stakeholders* contribuisce a rafforzare il senso appartenenza conferendo all'azienda una identità specifica. Il *focus* della comunicazione si sposta, dunque, dall'immagine alla reputazione (Siano, 2012) consegnando agli studiosi una sfida importante in vista di una definizione puntuale del ruolo della comunicazione nei processi di costruzione di un'identità d'impresa che prende le distanze da elementi artificiali e fittizi ma che trova alimento nella reputazione, intesa come ammirazione, stima e credibilità sedimentata nel tempo presso le diverse categorie di *stakeholders* (Fombrun e Rindova, 1996).

In particolare, la reputazione dell'impresa familiare, basata anche sulla storia e sull'esperienza di una famiglia imprenditoriale, esprime la visione complessiva dei

² A tal fine, lo *storytelling* può rappresentare per l'impresa un nuovo modo di raccontarsi attraverso un implicito ma più forte coinvolgimento dei diversi *stakeholders* (Salmon, 2008). Nell'impresa familiare, in particolare, il racconto obbliga a ripercorrere la storia della famiglia imprenditoriale, restituendo un contenuto immaginifico ed emozionale. Diventa, cioè, un nuovo modo di comunicare con i pubblici ormai abituati alla logica della comunicazione tradizionale (Fontana, 2009).

diversi gruppi di *stakeholders* della famiglia e dell'impresa, scaturisce da un processo di formazione lento e socialmente complesso in cui le opinioni dei diversi pubblici si traducono in giudizi sedimentati e possiede un potenziale in continuo divenire capace, attraverso le interazioni tra i gruppi, di creare e rinforzare l'identità competitiva dell'impresa familiare. Si assiste, così, alla creazione di un processo circolare (fig. 2) in cui le rappresentazioni internalizzate dai singoli individui sono il risultato e, al tempo stesso, il punto di partenza di un più ampio processo corale di apprendimento sociale (Bromley, 2000; 2001).

Fig. 2: Il ruolo della comunicazione



Fonte: ns. elaborazione

La condivisione e la sedimentazione di un giudizio oggettivo implicano che, seppur immagini successive influenzino l'opinione dei pubblici, il grado di reputazione ormai raggiunto non può essere facilmente modificato, perché ormai appartiene all'immaginario collettivo. Si osserva, infatti, che anche quando gli individui ricevono informazioni negative sull'organizzazione, di solito, non cambiano immediatamente la loro valutazione in merito alla reputazione aziendale (Siano *et al.*, 2007). Ne consegue che maggiore è la capacità dell'impresa familiare di favorire una sedimentazione stabile e coerente nel tempo, minore sarà l'impatto negativo sulla reputazione di possibili incidenti ed eventi sfavorevoli. Tale circostanza impone all'impresa familiare di costruire in maniera ponderata il proprio capitale reputazionale.

Le imprese familiari rappresentano dunque una particolare realtà del contesto imprenditoriale in cui due identità, tra loro non necessariamente compatibili,

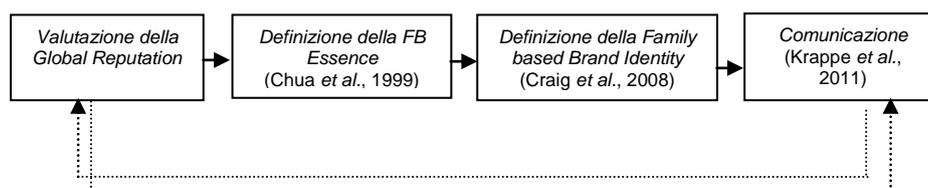
riconducibili alla famiglia e all'impresa, interagiscono (Sundaramurthy e Kreiner, 2008). La famiglia imprenditoriale, dunque, è un sistema autonomo, dotato di una sua reputazione e in grado di decretare il ruolo di *asset* o *liability* della famiglia imprenditoriale di un'impresa. Il delicato ruolo dell'Organo di Governo si sostanzia, quindi, non solo nella costruzione di una *Global Reputation*, ma anche nella salvaguardia della stessa nel tempo. Si tratta di attivare un processo consapevole e sistemico di governo della *Global Reputation* (Golinelli, 2011), che sintetizza, da un lato, la *Family Reputation* e, dall'altro, la *Corporate Reputation*. La reputazione, infatti, va costruita e consolidata nel tempo, attraverso comportamenti coerenti e stabili, oltre che capaci di soddisfare le attese degli *stakeholders*, richiedendo al management un'attenta gestione che miri alla protezione della stessa e alla possibile perdita di valore a causa di eventi negativi (Laaksonen *et al.*, 2011).

L'emergere di un giudizio complessivo da parte degli *stakeholders* non segna, quindi, il punto di arrivo del processo di costruzione della *Family Business Reputation* (*Global Reputation*), ma è anche il punto di partenza di un nuovo percorso che alimenta nel tempo il patrimonio reputazionale (Dowling, 2001). In una prospettiva dinamica (*Resource Based Management*), compito dell'organo di governo è la costruzione e la continua revisione dell'identità dell'impresa familiare, intesa come frutto di un processo consapevole e deliberato dell'OdG che deve progettare il posizionamento dell'impresa familiare nella mente dei suoi *stakeholders* in piena coerenza e sintonia con i suoi valori distintivi, ovvero con ciò che realmente è l'impresa (*personality*). Il valore della reputazione dell'impresa di famiglia deriva, infatti, dalla capacità di trasformare l'identità in fattore competitivo; identità che può trovare nella reputazione della famiglia imprenditoriale un pilastro fondamentale per il rafforzamento della *familiness*. A tal fine, le diverse strategie di comunicazione e, più precisamente, il processo di *branding* possono far leva, se del caso, sulla forza reputazionale della famiglia imprenditoriale.

Il *family branding* o *family brand management* è una strategia concreta per assicurare un'identificazione unica e distintiva che evidenzia i significati e i miti racchiusi nell'identità sociale della famiglia. È un processo consapevole mediante cui creare un posizionamento chiaro, semplice e, soprattutto, differenziante, costruito attorno a caratteri e qualità emozionali che possono essere simboleggiate sia verbalmente che visivamente in modo da essere interpretate da pubblici differenti in una varietà di contesti (Nebenzahl e Jaffe, 2001). Un processo, dunque, palesemente complesso che si sostanzia nell'applicare tecniche di *branding* e di *marketing* per far leva sulla *family business reputation*. Si differenzia dal *family brand* per la sua natura processuale e pianificata. Il *family brand*, infatti, esiste a prescindere da qualsiasi sforzo consapevole: è il nome della famiglia proprietaria che, pur senza uno sforzo che ne valorizzi l'essenza, ha una sua incidenza sull'immagine, sulla reputazione e sulla credibilità dell'impresa di famiglia presso gli *stakeholders*. Laddove, però, tale nome può godere anche di un'immagine e di una reputazione positiva, sarebbe preferibile sfruttare al meglio il suo potenziale di valore evocandolo nell'identità dell'impresa. È questo lo scopo del processo di *branding* che si prefigge di approdare alla costruzione di una *family based brand*

identity che tragga dal buon nome di famiglia il suo principale *driver* di valore e, attraverso un circolo virtuoso, alimenti il patrimonio reputazionale. Per la sua natura processuale, il processo di *branding* si articola in più fasi (fig. 3): la prima fase (Valutazione della *Global Reputation*) si sostanzia nella misura del *Reputation Quotient*, rispettivamente della famiglia e dell'impresa. Rappresenta, pertanto, un'attività preliminare rispetto alla pura strategia di *branding*, indispensabile per il prosieguo del processo, perché solo laddove l'OdG dovesse riscontrare percezioni positive, riguardo alla reputazione della famiglia, da parte degli *stakeholder*, potrà proseguire con l'implementazione delle fasi successive. Le metodologie di analisi e verifica della *family reputation* potranno affidarsi a diversi criteri (interviste, sondaggi, *focus group*), ma fondamentale sarà non perdere mai di vista i legami esistenti tra le percezioni attuali e quelle che si sono susseguite nel tempo, ripercorrendo la logica dinamica del processo reputazionale. Misurata e verificata la buona reputazione di cui gode la famiglia, si procede con il secondo *step* del processo: la definizione della *family business essence*. In questa fase, è assegnato all'OdG l'arduo compito di racchiudere le diversità riscontrabili in una certa famiglia in un'unica rappresentazione significativa, che sia univoca e differenziante. La presenza del nome della famiglia nella denominazione dell'impresa rappresenta un elemento distintivo dell'essenza del *family business* in quanto rafforza l'identificazione dei membri familiari con l'impresa di famiglia (Deephouse e Jaskiewicz, 2013).

Fig. 3: Le fasi del processo di costruzione della family based brand identity



Fonte: ns. adattamento da Mainolfi (2010)

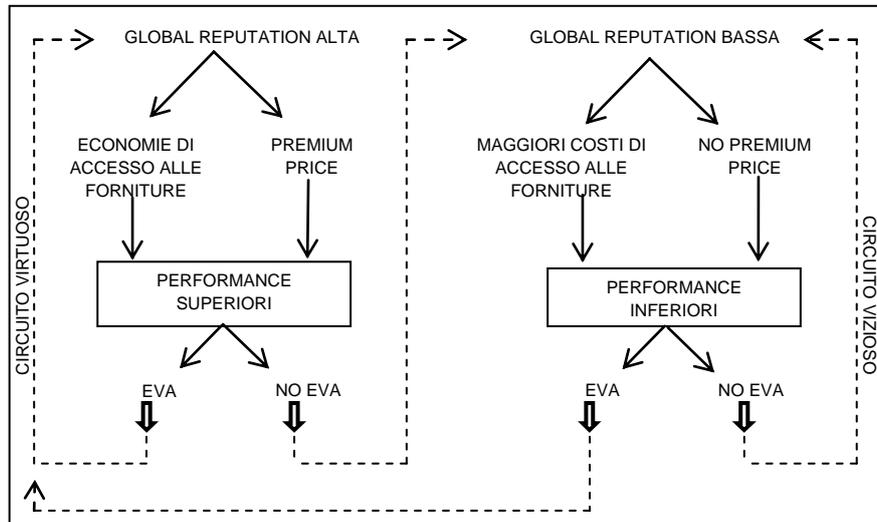
L'essenza sintetizza il giusto equilibrio tra componenti razionali ed emozionali evocate dal nome della famiglia, per ottenere un attaccamento/riconoscimento emozionale da parte dei pubblici e che sia, nel contempo, giustificabile anche a livello razionale, in quanto progettato per generare valore politico ed economico. Del resto, è evidente che i pubblici esterni non possono essere tempestati da una miriade di informazioni riguardanti la cultura, la storia e i valori tramandati dalla famiglia, ma devono poter percepire unicamente gli elementi che contraddistinguono quella famiglia e che, adeguatamente valorizzati, possono assurgere ad elementi differenzianti su cui costruire il vantaggio competitivo dell'impresa familiare. Nel terzo stadio, l'essenza della famiglia, affinché possa essere percepita dai pubblici, deve essere tradotta in una *family based brand identity*, che si compone di una dimensione fisica e una retorica. La prima può essere individuata facendo

riferimento al *brand name* e al *brand graphics*, che costituiscono la presenza visuale del *brand*, la sua identità tangibile e grafica (logo, icone, colori, stemma nobiliare della famiglia). La dimensione retorica esprime, invece, il piano immateriale caratterizzato dalla presenza di valori e personalità a cui si vuole venga associato il *brand*. Questo livello di analisi rinvia ad un ambito semantico, discorsivo e persuasivo, individuato attraverso la scelta delle parole e dello stile verbale. Naturalmente non basta codificare in modo ottimale i valori e la cultura, assimilabili al *family brand*, ma affinché questo possa contribuire alla creazione di valore, diventa delicata l'ultima fase del processo strategico: la comunicazione dell'identità all'esterno e all'interno del sistema impresa familiare (Krappe *et al.*, 2011). Se è vero, infatti, che tutto ciò che non viene comunicato non esiste, tale *step* si configura come essenziale per l'emergere della *family based brand identity* tra i diversi *stakeholders*. Non basterà, però, stimare il potenziale espressivo del *brand* verso l'esterno, ma importante sarà anche la comunicazione interna per istituzionalizzare il *brand* tra i diversi membri dell'organizzazione. La partecipazione e la ricerca del consenso tra quanti prestano la propria opera nell'attività d'impresa favoriscono, infatti, la creazione di un clima positivo, in cui le risorse umane sono candidate, in modo naturale, ad acquisire il ruolo di ambasciatori della *family based brand identity*. Interiorizzando l'essenza della *brand identity*, essi adotteranno atteggiamenti e comportamenti in linea con la strategia di *branding* e, nei momenti di interazione con i pubblici esterni, saranno in grado di trasferire spontaneamente il valore del *brand* di famiglia. Una *family based brand identity*, così concepita attraverso il processo di *family branding*, diventa per l'impresa una risorsa rara, inimitabile, insostituibile e in grado di contribuire alla creazione di valore (Habbershon *et al.*, 2003; Sirmon e Hitt, 2003; Carney, 2005). Se gli studi sinora condotti sul marketing del *family business* (Reuber e Fischer, 2011) hanno evidenziato i fattori potenziali e le diverse circostanze che guidano la scelta tra le diverse strategie - *family preservation*, *family enrichment*, *family subordination* (Micelotta e Raynard, 2011) - attraverso cui le imprese comunicano la *corporate brand identity*, mancava in letteratura un'analisi sulle motivazioni che possono guidare il *management* ad adottare strategie di *branding* diverse per comunicare la natura familiare del *business* e a monitorare periodicamente la validità delle scelte operate. Legare il nome dell'impresa a quello della famiglia può contribuire a differenziare la stessa in un mercato affollato, a generare enfasi tra i clienti che percepiscono livelli qualitativi migliori nei prodotti e servizi offerti da imprese familiari (Cooper *et al.*, 2005; Craig *et al.*, 2008) e, di conseguenza, ad impattare positivamente sulle *performance*. Tale assunto non può, però, considerarsi vero *tout court*, altrimenti non si spiegherebbe perché in alcune ricerche le imprese familiari risultino essere meno performanti delle *nonfamily* (Perrow, 1972). Senza alcun dubbio, sulle analisi impattano le diverse scelte metodologiche ma, a nostro avviso, non sono sufficienti a spiegare tali divergenze: è il ruolo che la famiglia imprenditoriale svolge nell'impresa e che esercita attraverso la sua reputazione ad elevare ad *asset* il sistema famiglia.

Se è vero che uno dei principali obiettivi del *family branding* è sviluppare associazioni positive nella mente del consumatore, con la finalità di ottenere migliori *performances* (Kotler *et al.*, 2009; LaForet, 2009) dell'impresa familiare, una modalità attraverso cui rafforzare l'identità è l'associazione ed il richiamo a specificità distintive del *brand* famiglia. Si tratta cioè di rievocare nella mente degli *stakeholders* immagini e valori che emergono da esperienze passate. Diversi studi si sono dedicati alle diverse percezioni degli *stakeholders* rispetto al *family brand* eleggendo quest'ultimo ad emblema di successo e di prestigio che induce i consumatori ad assegnare maggiore fiducia ai prodotti (Frost, 2008); attribuendogli però, talvolta, associazioni negative in merito ai possibili conflitti interni (Corbetta, 2010); assegnandogli la capacità di attrarre, al pari delle imprese non familiari, risorse umane qualificate (Montanari, 2010) ma solo per ruoli non manageriali (Botero *et al.*, 2009). Ciò ci induce a ritenere che il richiamo alla famiglia nelle strategie di comunicazione può agire da fattore distintivo a cui sono attribuite percezioni positive solo e soltanto se l'impresa e la famiglia imprenditoriale sono state in grado di costruire un patrimonio reputazionale. Pertanto, rispetto agli studi che in letteratura individuano nel *branding* il *framework* per spiegare come tali imprese possano differenziarsi con effetti positivi sulle *performances* (Craig *et al.*, 2008) e sul rafforzamento dell'identificazione della proprietà con il *business* (Blomback e Ramirez-Pasillas, 2009), il nostro lavoro riconosce nell'esistenza di una solida reputazione della famiglia imprenditoriale e, quindi, nell'attenzione del *management* alla costruzione di una *family brand identity*, il positivo *family effect* della *Global Reputation* sulle *performances*.

Vieppiù, tale superiorità può, a sua volta, attivare una circolarità virtuosa: le condizioni di maggior vantaggio competitivo, infatti, possono sì alimentare il *reputation quotient* ma solo se *performances* superiori sono in grado di generare *Economic Value Added* (EVA) (fig. 4). Viceversa, *performances* non adeguate a sostenere processi di creazione del valore possono, infatti, innescare circoli viziosi di depauperamento del *Global Reputation Quotient*. Una tale situazione (lato destro della fig. 4) si traduce, infatti, in maggiori costi per accedere ai mercati della fornitura e nell'impossibilità di sfruttare un *premium price* sui mercati finali. Non potendo più contare su un vantaggio competitivo, le *performances* si riducono e, non riuscendo a generare EVA, innescano un circuito vizioso che, aggravando ulteriormente una reputazione già negativa, comporta distruzione di valore nel tempo. Nel caso in cui, invece, nonostante le *performances* inferiori a quelle dei *competitors*, l'impresa riesca comunque a produrre EVA, nel tempo un tale accumulo di valore potrebbe consentirle di accrescere il *Global Reputation Quotient* e, trasformando la reputazione in fattore di competizione, riprendere il percorso virtuoso di creazione di valore.

Fig. 4: Global Reputation e creazione di valore



Fonte: ns. elaborazione

Tale riflessione sottolinea l'importanza di monitorare costantemente il processo di costruzione della *Global Reputation* e assegna al *management* una sfida importante per comprendere e sfruttare gli effetti positivi generabili da un'accorta strategia di comunicazione (Invernizzi 2011) che faccia leva sulla reputazione della famiglia imprenditoriale.

4. Metodologia d'indagine e risultati del multiple case study

Gli obiettivi della ricerca hanno incontrato gli inevitabili ostacoli di misurazione di un fenomeno complesso quale quello della reputazione. Il ricorso allo studio di caso multiplo (o metodo comparativo) (Yin, 2009) è sembrata la soluzione più efficace (Gibbert *et al.*, 2008).

Il campione di convenienza raccoglie imprese scelte secondo i seguenti criteri: aziende a conduzione familiare, con un forte coinvolgimento della famiglia sia nella proprietà (100% di capitale posseduto dai membri della famiglia) che nel governo (esclusiva presenza di membri familiari nel *board*), con una significativa storia di imprenditorialità familiare di almeno due generazioni e un forte radicamento sul territorio (tab. 2).

In particolare, tra le imprese sono state scelte due aziende che, pur appartenendo in maniera totalitaria ad una famiglia, non riportano nella ragione sociale il *brand* famiglia. I dati sono stati raccolti attraverso interviste, rivolte alle diverse categorie di *stakeholders*, rispettivamente dell'impresa e delle famiglie imprenditoriali,

nonché fonti secondarie (giornali, articoli di riviste, comunicati stampa aziendali, siti *web*, ecc.). Le interviste sono state condotte sia di persona che mediante invio telematico. Lo strumento utilizzato è stato un questionario strutturato. L'intervistato è stato invitato a rispondere ad un set di domande attraverso la scala *Likert* a sette posizioni (con 1 come valore minimo e 7 come valore massimo). I rispettivi *score* sono stati ottenuti dall'aggregazione delle complessive risposte fornite per ciascun impresa (Dowling e Gardberg, 2012).

Il punteggio finale è stato tradotto in centesimi attraverso uno specifico algoritmo. La ricerca ha inteso misurare due *Reputation Quotient*: l'uno relativo alla famiglia (*Family Reputation Quotient - FRQ*), l'altro, all'azienda (*Business Reputation Quotient - CRQ*).

Tab. 2: Le aziende del campione

<p>Pomilia S.p.A.</p>	<p>Dati strutturali. Anno di costituzione: 1973; Fatturato: 11.855.200; Numero di dipendenti: 58; Codice ATECO: 103900; Produzione, lavorazione e commercio di conserve alimentari, estratti di pomodori, marmellate, frutta, sciroppi, canditi ed affini.</p> <p>Azionariato: Pomilia di Gerardo e Antonio Salzano snc 95%; Salzano Giuseppe 2,50%; Salzano Antonio 1,25%; Salzano Giuseppe 1,25%. CdA: Salzano Giuseppe Amministratore; Salzano Giuseppe Amministratore.</p> <p>Generazione: 2^a</p> <p>La Pomilia Spa nasce nel Maggio del 1973 ad opera dei fratelli Gerardo e Antonio Salzano, già nel campo delle conserve alimentari dal 1958. In quello stesso anno prende avvio la prima campagna di trasformazione del pomodoro, improntata al rispetto e alla ricerca di una qualità superiore che, complice la diffusione capillare del prodotto in Campania, Piemonte, Toscana, Calabria e Trentino Alto Adige, consolida il marchio "Pomilia" in una fascia di qualità medio-alta. Oggi l'azienda, guidata dai figli dei fondatori, continua ad operare con la stessa passione e lo stesso entusiasmo all'interno del distretto industriale dell'Agro Nocerino-Sarnese, tra più importanti al mondo per la conservazione dei prodotti agricoli alimentari. La produzione viene assorbita dal mercato nazionale in ragione dell'80% e da quello Estero (Europa, Giappone, Sud Africa) per il restante 20%.</p>
<p>Arti grafiche Boccia S.p.A.</p>	<p>Dati strutturali. Anno di costituzione: 1965; Fatturato: 43.664.490; Numero di dipendenti: 147; Codice ATECO: 181200 Realizzazione e conseguente gestione di stabilimenti industriali tecnicamente organizzati per l'attività tipografica ed editoriale in ogni sua forma compresa la progettazione grafica in genere.</p> <p>Azionariato: Finprint srl 99,83% (Quote Finprint srl: Boccia Vincenzo 99,87%; Boccia Orazio 0,13%; Pecoraro Luisa 0,17%).</p> <p>CdA: Boccia Orazio Presidente; Boccia Maurizio Consigliere; Boccia Vincenzo Consigliere.</p> <p>Generazione: 2^a</p> <p>La storia dell'azienda inizia con Orazio Boccia che decide di trasformare la sua passione per l'arte della tipografia da sogno in realtà. Nel corso degli anni dimensione aziendale, capacità produttiva, distribuzione, fatturato sono cambiati, ma non la filosofia aziendale, improntata alla continua innovazione tecnologica e all'eccellenza del risultato. Alle spalle, scelte imprenditoriali che hanno saputo anticipare i cambiamenti del mercato. Dal 2005 l'Azienda ha aderito al Network mondiale <i>Global Compact</i> delle Nazioni Unite per sostenere e promuovere i suoi dieci principi sui diritti umani, del lavoro, sulla tutela dell'ambiente e la lotta alla corruzione.</p>

segue ...

... continua

<p align="center">Casa di cura Tortorella S.p.A.</p>	<p>Dati strutturali. Anno di costituzione: 1979; Fatturato: 15.935.970; Numero di dipendenti: 167; Codice ATECO: 861000; Attività industriale diretta alla somministrazione di prestazioni diagnostiche, terapeutiche, chirurgiche ed ogni altra prestazione a carattere sanitario, con o senza ricovero. Azionari: Clintor srl (Quote Clintor srl: Tortorella Almerico 40%; Meriani Maria Luisa 14%; Tortorella Giuseppe 13,33%; Tortorella Paola 13,33%; Tortorella Silvana 13,33%; Rubini Maria Nirvana 6%). CdA: Tortorella Almerico Presidente; Tortorella Giovanna Consigliere; Tortorella Giuseppe Consigliere. Generazione: 3^a</p> <p>Nel 1949 prende avvio la costruzione della Casa di Cura Tortorella da un'idea del Cavaliere del Lavoro Giuseppe Tortorella e ad opera dei figli Dante e Almerico. Inaugurata nel 1954, sin da subito ne viene apprezzato il livello altamente competitivo per generosità di spazi, modernità di attrezzature, eleganza degli ambienti, ma soprattutto per la scelta culturale degli operatori sanitari accreditati. L'azienda, oggi guidata dai figli dei fondatori, ha affrontato nel corso degli anni un'importante ristrutturazione unitamente ad un aggiornamento organizzativo e tecnologico in risposta ai nuovi requisiti sanitari e al fine di garantire elevati standard qualitativi.</p>
<p align="center">Terme Capasso S.r.l.</p>	<p>Dati strutturali. Anno di costituzione: 1982; Fatturato: 1.236.125; Numero di dipendenti: 19; Codice ATECO: 960420; Stabilimenti idropinici ed idrotermali. Quote di proprietà: Petrillo Angela 33,33%; Petrillo Paola 33,33%; Petrillo Raffaele 33,33%. Amministratore: Petrillo Luigi Generazione: 2^a</p> <p>Le sorgenti delle Terme Capasso hanno origini molto lontane. Fin dal 1883 risulta che il sig. Antonio Capasso subentra nell'affitto della proprietà di Contursi ed ininterrottamente gestisce le stesse fino al 1938, quando il dott. Pietro Capasso ottiene la concessione enfiteutica del Fondo Pruno Sottano e lo sfruttamento delle acque minerali in perpetuo. Nel 1982 i membri della famiglia Capasso regolarizzano la società Terme Capasso s.a.s. di Maria Luisa Capasso & C., presso la cancelleria del tribunale di Napoli. Nel 1993, la società veniva trasformata in società a responsabilità limitata con la denominazione Terme Capasso S.r.l., rimanendo invariata la composizione dei soci e le rispettive quote di partecipazione. Nel 1996, dopo anni di fermo dell'intera attività a causa degli eventi del terremoto nell'Irpinia del 1980, ha portato alla ripresa dell'attività. Attualmente la società è guidata dai tre soci: Petrillo Raffaele - già direttore vendite di un noto punto vendita di Contursi Terme - Petrillo Angela e Petrillo Paola ed è fortemente orientata all'innovazione dell'offerta integrando i tradizionali servizi alberghieri a quelli del Centro Benessere</p>

Fonte: ns. elaborazione

I questionari sono stati somministrati a diverse categorie di *stakeholders* differenti. La scheda di rilevazione utilizzata, dopo aver raccolto alcuni dati relativi al profilo dell'intervistato (sesso, anno di nascita, professione, titolo di studio, nazionalità), nella prima sezione richiede il ruolo (conoscente, amico, parente, consulente, fornitore di beni/servizi, *opinion leader*), la durata del rapporto e il giudizio sulla famiglia espresso attraverso un aggettivo/avverbio. La seconda sezione, invece, è declinata nei tre *driver* della reputazione (notorietà, affidabilità, differenziazione). Diversamente dal primo, il questionario sulla reputazione dell'azienda raccoglie nella prima sezione le caratteristiche strutturali dell'impresa (anno di costituzione, dimensione, settore di appartenenza, fatturato medio ultimo triennio, struttura familiare) e la durata del rapporto tra l'azienda e il soggetto intervistato; nella seconda sezione, rileva il profilo dell'intervistato e il ruolo (proprietà/*management*, dipendente, cliente/fornitore). La terza è declinata nelle sei

dimensioni della corporate reputation (fascino emotivo, vision e leadership, performance reddituali e finanziarie, prodotti e servizi, responsabilità sociale). L'ultima sezione ha inteso raccogliere la percezione degli stakeholders aziendali circa la natura familiare dell'impresa attraverso la percezione dell'enfasi con cui le imprese hanno comunicato la loro natura familiare nelle strategie di comunicazione (Craig *et al.*, 2008). Ciascun questionario è stato somministrato a 40 persone per un totale di 80 questionari per ciascuna azienda. I dati raccolti sono stati opportunamente ponderati in relazione ai diversi stakeholders intervistati (tab. 3).

Tab. 3: I pesi delle categorie di stakeholders³

Stakeholders dell'impresa	Peso
Proprietà/management	0.1
Dipendente	0.3
Cliente	0.4
Fornitore	0.2
Stakeholders della famiglia	Peso
Conoscente/Amico	0.3
Parente	0.1
Consulente	0.2
Fornitore di beni/servizi	0.3
Opinion leader	0.1

Fonte: ns. elaborazione

Inoltre, una diversa ponderazione è stata effettuata rispetto al tempo con cui ciascun stakeholder è risultato legato rispettivamente alla famiglia o all'azienda. Pertanto, si è assegnato un peso pari a 0,7 per relazioni superiori a 5 anni, 0.3 per relazioni intrattenute per un arco temporale inferiore.

La ricerca empirica si è svolta nel periodo di maggio-luglio 2011. I risultati della ricerca hanno condotto ai seguenti punteggi:

Tab. 4: Family Reputation Quotient, Corporate Reputation Quotient e Global Reputation

Family Business	Family reputation Quotient (FRQ)	Corporate Reputation Quotient (CRQ)
Arti Grafiche Boccia SpA	82	83
Pomilia SpA	58	65
Casa di Cura Tortorella SpA	82	68
Hotel Terme Capasso	55	72

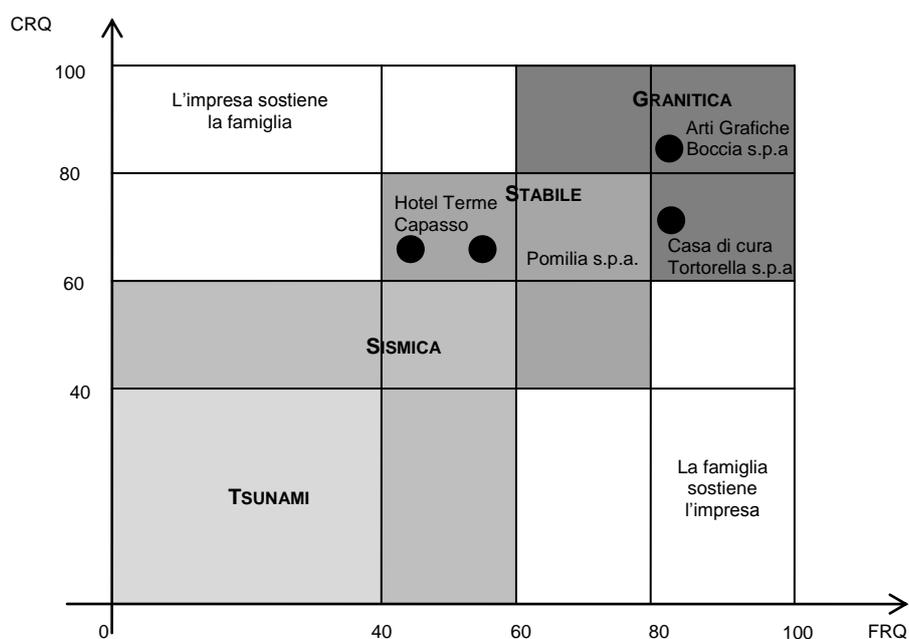
Fonte: ns. elaborazione

I risultati dei quozienti di reputazione hanno consentito di posizionare le aziende nella matrice della *Global Reputation* (fig. 5).

³ Tali pesi sono derivati da un'indagine pilota su un campione ristretto di intervistati al fine di rilevare il peso da assegnare a ciascuna categoria di stakeholders.

Per l'analisi e l'interpretazione dei risultati dell'indagine sono state, naturalmente, utilizzate anche interviste in profondità condotte ai quattro attuali responsabili del governo delle imprese oggetto di studio. Dalla lettura della matrice, è facile rilevare che tutte e quattro le aziende si posizionano con punteggi medio-alti di CRQ e FRQ. In particolare, due aziende (Arti Grafiche Boccia SpA e Casa di Cura Tortorella SpA) occupano l'area granitica, mentre le restanti due (Pomilia SpA e Hotel Terme Capasso) l'area stabile. Arti Grafiche Boccia si posiziona nel segmento più alto dell'area granitica: si tratta cioè di un'azienda che ha saputo pianificare e comunicare la sua identità, pienamente consapevole della forza del *brand* famiglia, espressione di una tradizione e di un'esperienza tramandata di padre in figlio. Allo stesso modo, la Casa di Cura Tortorella registra valori elevati di *Family Reputation Quotient* ma un valore più contenuto di *Corporate Reputation Quotient*. L'azienda in questione deve porre maggiore attenzione alle modalità con cui il *management* governa i principali fattori critici di successo aziendali e soprattutto sulle modalità di costruzione e comunicazione della reputazione aziendale. Avendo una notevole riserva di reputazione della famiglia capostipite, con una storia importante riconosciuta dal contesto, può, in qualche modo rafforzare e proteggere la reputazione aziendale. Cosa che, comunque, già avviene anche con diversi interlocutori aziendali.

Fig. 5: La Global Reputation delle imprese intervistate



Fonte: ns. elaborazione

Le ultime due aziende, infine, occupano l'area stabile: la barriera protettiva elevata dal CRQ non sembra per queste aziende essere sostenuta in maniera determinante da una reputazione della famiglia imprenditoriale. In particolare, Pomilia, facendo leva nelle strategie comunicative su una *family based brand identity*, può ambire ad entrare nell'area granitica anche attraverso strategie di comunicazione interna al fine di istituzionalizzare il *brand* tra i diversi membri dell'organizzazione, ambasciatori della *family based brand identity*. L'hotel Terme Capasso, invece, potrebbe subire una qualche influenza riduttiva dalla reputazione della famiglia imprenditoriale che anima il *business* se non provvede ad arginare i nessi comunicativi tra *business* e famiglia. Lo sforzo comunicativo dovrebbe, quindi, andare verso una dissociazione del *brand* impresa dal *brand* famiglia. Ciò al fine di rafforzare il CRQ attraverso un'identità scevra da qualsiasi collegamento con il *brand* famiglia.

Le risultanze empiriche verificano anche l'assunto teorico in base al quale la presenza del nome della famiglia nella denominazione sociale dell'impresa determina una *corporate reputation* più elevata poiché i membri della famiglia sono particolarmente motivati verso la costruzione di un patrimonio reputazionale (Deephouse e Jaskiewicz, 2013). Nel nostro campione, le due imprese che non hanno scelto di seguire una strategia di *branding* basata sul nome della famiglia hanno registrato un valore di *Global Reputation* sensibilmente inferiore alle altre.

Per tutte e quattro le famiglie, gli elementi che maggiormente hanno contribuito alla costruzione di una forte reputazione sono stati individuati nella credibilità, serietà, correttezza e coerenza. Tutte e quattro le imprese, godendo di una notevole reputazione globale, hanno realizzato risultati più che soddisfacenti sia in termini di redditività operativa che netta. Quest'ultima informazione è stata raccolta attraverso un'analisi sui bilanci aziendali e rivolgendo agli imprenditori intervistati un giudizio delle *performance* delle rispettive aziende rispetto ai loro principali *competitors* (Dess e Robinson, 1984). In sintesi, i risultati della ricerca, pur consapevoli del numero limitato di casi, consentono di rispondere al quesito della ricerca, ovvero le famiglie imprenditoriali meglio in grado di costruire e rafforzare la *familiness* sono quelle che godono di un'elevata reputazione, comunicata attraverso una efficace *family based brand identity*.

In conclusione, il modello fornisce rapidi e chiari indirizzi strategici che ciascuna realtà imprenditoriale familiare può valutare di adottare per consolidare la posizione o in vista di azioni strategiche in grado di spostare le posizioni verso l'alto della matrice. Pienamente consapevoli della parzialità dei risultati, è utile precisare che gli indici di *Reputation Quotient* dell'impresa e della famiglia non rappresentano strumenti di valutazione della qualità delle scelte comunicative ma importanti presupposti conoscitivi per pianificare e avviare opportune strategie comunicative. Si tratta, in definitiva, di comprendere, sin da subito, il ruolo di *asset* o *liability* che la famiglia imprenditoriale esercita nei processi di creazione del valore attraverso la reputazione vantata presso i suoi *stakeholders* al fine di progettare, in modo consapevole, una comunicazione integrata e coerente dell'impresa che faccia leva o che prenda le dovute distanze dal *brand* famiglia. Il lavoro offre, quindi,

implicazioni operative consegnando al management delle imprese familiari due suggerimenti importanti: il primo, riferibile soprattutto al management non familiare, riguarda la necessità di salvaguardare le attese della famiglia con particolare riguardo al rafforzamento della *Global Reputation*, in quanto espressione della ricchezza socio-emozionale generabile dall'impresa di famiglia. Il secondo suggerimento evidenzia la necessità di affidarsi al costrutto teorico del *brand management* per la definizione della strategia di comunicazione di un'impresa familiare. Definire strategie di *branding*, in tale ottica, infatti, offre una chiave di lettura innovativa per esplorare l'unicità delle imprese familiari attraverso la percezione che diverse categorie di *stakeholders*, dell'impresa e della famiglia, nutrono nei confronti delle *family firms* non sottovalutando, in tal modo, le possibili interferenze generabili dalla sovrapposizione dei due sistemi.

Bibliografia

- ARREGLE J.L., HITT M.A., SIRMON D.G., VERY P. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of family firms", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n. 1, pp. 73-95.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY J.B. (2001), "Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 1, pp. 41-56.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L.R., LARRAZZA-KINTANA M. (2010), "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?", *Administrative Science Quarterly*, n. 55, pp. 82-113.
- BOTERO I.C., BLOMBÄCK A. (2010), "Leveraging the family brand: using brand management to highlight the advantages of family firms", *Paper presented at the 10th Annual IFERA World Family Business Research Conference*, Lancaster, United Kingdom.
- BOTERO I.C., McKENNA T., MORGAN B., ZARTMAN W., FEDIUK T.A., FABER A. (2009), "Attracting non family employees into family business: the effects of mentioning whether an organization is family-owned or not on organizations' perceived attractiveness", *Paper presented 9th Annual IFERA Conference*, 24th - 27th June, Limassol, Cyprus.
- BLOMBÄCK A., RAMIREZ-PASILLAS M., (2009), "Family as part of the corporate brand - spotting the ambiguous, emergent and strategic forms of identity creation", *Paper presented 9th Annual IFERA Conference*, 24th - 27th June, Limassol, Cyprus.
- BROMLEY D.B. (2000), "Psychological aspects of corporate identity, image and reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n. 3, pp. 240-252.
- BROMLEY D.B. (2001), "Relationship between personal and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 3/4, pp. 316-334.
- CALDER G.H. (1961), "The peculiar problems of a family business", *Business Horizon*, vol. 3, pp. 93-102.
- CALISKAN E., ICKE B., AYTURK Y. (2011), "Corporate reputation and financial performance: evidence from Turkey", *Research Journal of International Studies*, vol. 18, pp. 61-72.

- CARNEY M. (2005), "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family Controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, pp. 249-265.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., LITZ R. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 467-472.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., STEIER L. (2005), "Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 29, pp. 237-247.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P. (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 23, n.4, pp. 19-39.
- COOPER M.J., UPTON N., SEAMAN S. (2005), "Customer Relationship Management: A comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 3, pp. 242-256.
- CORBETTA G. (2010), *Le aziende familiari*, Egea, Milano.
- CRAIG J.B., DIBRELL C., DAVIS P.S. (2008), "Leveraging Family Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 3, pp. 351-371.
- CUOMO M.T., TORTORA D., DE LUCA R., METALLO G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", *paper presentato alla 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Barcellona, Spain, 7-8 June.
- DEEPHOUSE D., JASKIEWICZ P. (2013), "Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories", *Journal of management Studies*, Article first published online: 11 Mar 2013 DOI: 10.1111/joms.12015.
- DEL BALDO M. (2010), "Consenso, reputazione sociale, prossimità territoriale: risorse immateriali "core" nell'economia delle Pmi. L'esperienza di un protagonista del territorio: BoxMarche Spa", *Economia Aziendale Online*, n. 2, pp. 111-130.
- DESS G.G., ROBINSON R.B. Jr. (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- DESS G.G., SHAW J.D. (2001), "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 446-456.
- DYER W.G. (2006), "Examining the "Family Effect" on Firm Performance", *Family Business Review*, vol. 19, n. 4, pp. 253-273.
- DONNELLY R. (1964), "The Family Business", *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 4, pp. 93-105.
- DOWLING G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, Oxford.
- DOWLING G.R., GARDBERG N.A. (2012), "Keeping score: the challenges of measuring corporate reputation", in Barnett M.L., Pollock T.G. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford.
- ERDEM F. (2010), "Family Business Reputation: a literature review and some research questions", *Electronic Journal of Family Business Studies*, vol. 4, n. 2, pp. 133-146.
- FLATT S.J., KOWALCZYK S.J. (2000), "Do corporate reputation partly reflect external perceptions. of organizational culture?", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n. 4, pp. 351-358.
- FOMBRUN C.J., SHANLEY M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2, pp. 233-258.

- FOMBRUN C.J., RINDOVA V. (1996), "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", *New York University, Stern School of Business*, Working Paper.
- FONTANA A. (2009), *Manuale di storytelling*, Etas, Milano.
- FROST R. (2008), "Family-owned brands: a sustainable legacy?", *Brandchannel.com* http://www.brandchannel.com/start1.asp?fa_id=438
- GALLUCCI C., MARINO V., METALLO G. (2008), "Il monitoraggio di vitalità delle imprese familiari in transizione: verso un modello tridimensionale esplicativo", in Devecchi C., Fraquelli G. (a cura di), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna.
- GIANNESI E. (1992), *Considerazioni introduttive sul metodo storico*, Giuffrè Editore, Milano.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), "Research notes and commentary. What passes as a rigous case study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1465-1474.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOMEZ-MEJIA L.R., HAYNES K.T., NUNEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J.L., MOYANO-FUENTES J. (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, n. 52, pp. 106-137.
- GOMEZ-MEJIA L.R., MAKRI M., KINTANA M.L. (2010), "Diversification decisions. in family-controlled firms", *Journal of Management Studies*, n. 47, pp. 223-252.
- GUTTMAN J.M., YACOUEL N. (2007), "On the expansion of the market and the decline of the family", *Review of Economics of the Household*, vol. 5, pp. 1-13.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, vol. 12, n. 1, pp. 1-15.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L., MCMILLAN I. (2003), "A unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, n. 18, pp. 451-465.
- HASLAM S.A., ELLEMERS N. (2005), "Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions", in Hodgkinson G.P., Ford J.K., (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, p. 39-118.
- HOFFMAN J., HOELSCHER M., SORENSON R. (2006), "Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory", *Family Business Review*, vol. 19, n. 2, pp. 135-145.
- IANNONE B. (2009), *La corporate reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne, Roma.
- INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY (IFERA) (2003), "Family Businesses dominate", *Family Business Review*, vol. 16, n. 4, pp. 235-240.
- INVERNIZZI E. (2011), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli, e metodi*, Giuffrè Editore, Milano.
- IWU-EGWUONWU R.C. (2011), "Corporate reputation & Firm Performance: empirical literature evidence", *International Journal of Business and Management*, vol. 6, n. 4, pp. 197-206.

- KASHMIRI S., MAHAJAN V. (2010), "What's in a name? An analysis of the strategic behavior of family firms", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 27, Issue 3, pp. 271-280.
- KOTLER P.H., KELLER K.L., BRADY M., GOODMAN M., HANSEN T. (2009), *Marketing management*, England, Pearson Education Limited, Harlow.
- KRAPPE A., GOUTAS L., VON SCHLIPPE A. (2011), "The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family businesses", *Journal of Family Business Management*, vol. 1, n. 1, pp. 37-46.
- LAFORET S. (2009), *Managing brands - a contemporary perspective*, McGraw Hill Education, Berkshire, UK.
- LARKIN J. (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, U.K.
- LAAKSONEN S., FALCO A., SALMINEN M., AULA P., RAVAJA N., AINAMO A. (2011), "Reputation as emotional experiences - the use of psychophysiological measurements in corporate reputation research", Working Paper.
- LOUISOT J., GIRARDET C. (2012), "Managing risk to reputation - a model to monitor the key drivers. A key to long term solvency for insurance and reinsurance companies", *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, vol. 4, n.1 pp. 4-47.
- MAINOLFI G. (2010), *Il modello della country reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Giappichelli Editore, Torino.
- MAZZI C. (2011), "Family business and financial performance: current state of knowledge and future research", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, pp. 166-181.
- MEMILI E., EDDLESTON K.A., KELLERMANN S. F.W., ZELLWEGER T.M., BARNETT T. (2010), "The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, pp. 200-209.
- METALLO G. (2007), *Finanza sistemica per l'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- MICELOTTA E.R., RAYNARD M. (2011), "Concealing or Revealing the family?: Corporate identity strategies in family firms", *Family Business Review*, vol. 24, n. 3, pp. 197-216.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I., SCHOLNIK B. (2008), "Stewardship vs Stagnation: an empirical comparison of small family and non family businesses", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n. 1, pp. 51-78.
- MONTANARI S. (2010), "Caratteri di imprenditorialità e problematiche di governance nell'azienda familiare: il caso Barone Ricasoli", *paper presentato al convegno SIDREA*, 1-2 dicembre, Napoli.
- MORCK R.K., SHLEIFER A., VISHNY R. (1988), "Management ownership and market valuation: an empirical analysis", *Journal of Financial Economics*, n. 20, pp. 293-315.
- MORRESI O. (2009), *Il family effect su performance e risk-taking dell'impresa negli ultimi dieci anni*, FrancoAngeli, Milano.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 242-266.
- NEBENZAHL I.D., JAFFE E.D. (2001), *National image and competitive advantage. The theory and practice of Country-of-Origin Effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- PEARSON A.W., CARR J.C., SHAW J.C. (2008), "Toward a theory of familiness: A social capital perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 949-969.
- PERROW C. (1972), *Complex Organizations*, Scott, Foresman, and Company, Glenview, IL.

- RANTANEN N., JUSSILA I. (2011), "F-CPO: a collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business", *Journal of Family Business Strategy*, n. 2, pp. 139-150.
- RAVASI D., GABBIONETA C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, n. 3, pp. 78-100.
- REUBER A.R., FISCHER E. (2011), "Marketing (in) the family firm", *Family Business Review*, vol. 24, n. 3, pp. 193-196.
- RHEE M., KIM T., (2012), "After the collapse: a behavioral theory of reputation repair", in BARNETT M.L., POLLOCK T.G., *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford.
- ROBERTS P.W., DOWLING G.R. (2002), "Corporate Reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 1077-1093.
- RUMELT R.P. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", in Lamb R.B. (Ed.), *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- SALMON C. (2008), *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Fazzi Editore, Roma.
- SCHREIBER E.S. (2008), "Essential Knowledge Reputation", Working Paper, available at www.lebow.drexel.edu
- SCIASCIA S., MAZZOLA P. (2008), "Family Involvement in Ownership and Management: Exploring nonlinear effects on performance", *Family Business Review*, vol. 21, n. 4, pp. 331-345.
- SEVER J., FOMBRUN C. (1992), "The Harris-Fombrun reputation quotient (RQ)", Louis Harris & Associates, Inc., New York University's Stern School of Business Working Paper, New York, NY.
- SHARMA P. (2008), "Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows between family business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 971-977.
- SIANO A., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M. (2007), "Corporate reputation management: a set drivers in the governance - structure - system model. Empirical evidence from crisis communication", *Paper presented at 11th International Conference on Reputation, Brand, Identity & Competitiveness*, Oslo - Norway.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-23.
- SIRMON D.G., HITT M.A. (2003), "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n. 4, pp. 339-358.
- SORENSEN R.L., GOODPASTER K.E., HEDBERG P.R. (2009), "The family point of view, Family social capital, and firm performance", *Family Business Review*, vol. 22, n. 3, pp. 239-253
- SUNDARAMURTHY C., KREINER G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The case of Family Business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 3, pp.415-436.
- TAGIURI R., DAVIS J.A. (1996), "Bivalent attitudes of the family firm", *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, pp. 199-209.
- TAPIES J., TREVINYO-RODRIGUEZ R. (2006), "Effective Knowledge transfer in family firms", in Poutziouris P., Smyrnios K., Klein S. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Northampton, pp. 343-357.
- TSAI W., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 464-476.
- VAN RIEL C.B.M., FOMBRUN C.J., *Essentials of corporate communication*, Routledge, Abingdon.

-
- WERNERFELT B. (1984), "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- YIN R.K. (2009), *Case study research. Design and methods*, 4th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- ZACHARY R. (2011), "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, vol. 1, n. 1, pp. 26-36.
- ZELLWEGER T.M., EDDLESTON K.A., KELLERMANNNS. F.W. (2010), "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, pp. 54-63.