

# Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. Analisi di un caso aziendale<sup>1</sup>

Received  
22<sup>nd</sup> September 2017

Revised  
21<sup>st</sup> December 2018

Accepted  
26<sup>th</sup> March 2019

Mauro Dini - Annalisa Sentuti - Tonino Pencarelli

## Abstract

**Obiettivo del paper:** obiettivo dello studio è realizzare un'applicazione empirica della prospettiva Socioemotional-Wealth (SEW), per comprendere e spiegare le dinamiche di sviluppo e miglioramento delle performance di un'impresa familiare di terza generazione in una situazione di crisi economica.

**Metodologia:** lo studio si basa sull'analisi di un caso aziendale relativo ad una struttura ricettiva attualmente gestita dalla terza generazione. I dati sono stati raccolti mediante la combinazione di due strumenti: la somministrazione di un questionario basato sul modello FIBER (Berrone et al., 2012) per la misurazione del livello di SEW, e le realizzazioni di interviste dirette finalizzate a ricostruire il contesto e la natura delle varie dimensioni della SEW.

**Risultati:** numerose indagini mettono in evidenza che le diverse generazioni che si susseguono al comando dell'impresa familiare si caratterizzano per un livello di SEW decrescente, grazie al progressivo distacco emotivo della famiglia dall'impresa, che permette una maggiore concentrazione sugli obiettivi economici e finanziari. Al contrario, i risultati del presente studio evidenziano che alcune particolari condizioni di contesto possono rafforzare il legame affettivo e l'identificazione tra successore/famiglia e impresa. Il maggior orientamento verso gli obiettivi di natura economico-finanziaria può, pertanto, essere dettato non necessariamente da un più basso livello di SEW, ma dalla volontà di recuperare le performance al fine di salvare l'impresa, che continua ad essere percepita come fonte del patrimonio socio-emozionale e finanziario della famiglia.

**Limiti della ricerca:** l'analisi di un singolo caso non consente di generalizzare i risultati conseguiti.

**Implicazioni pratiche:** lo studio presenta implicazioni teoriche e manageriali. A livello teorico, contribuisce allo sviluppo del filone di ricerca sulla SEW, proponendo alcune riflessioni concettuali e metodologiche. A livello manageriale, pone in evidenza la rilevanza del passaggio generazionale, ribadendo la necessità di una adeguata programmazione.

**Originalità del paper:** molti lavori adottano il framework teorico SEW, limitandosi a fornirne una stima indiretta del livello di SEW che caratterizza la generazione al comando tramite variabili proxy. Questo articolo presenta i risultati di un'analisi empirica sulla SEW proponendo un approccio metodologico che coniuga il modello di misurazione proposto da Berrone et al. (2012) e la contestualizzazione in un caso aziendale, offrendo una nuova prospettiva conoscitiva e di indagine del fenomeno oggetto dello studio.

*Parole chiave:* socioemotional wealth; imprese familiari; passaggio generazionale; crisi economica; impresa turistica; impresa alberghiera

<sup>1</sup> Il paper è frutto del lavoro congiunto degli autori.

## Succession and family business viability. A case study from a socio-emotional wealth perspective

**Purpose of the paper:** *This paper aims to offer an empirical application of the Socio-emotional Wealth perspective (SEW) through the analysis of how a third-generation family-owned business faced an economic crisis and recovered its performance.*

**Methodology:** *The empirical research is based on a case study in the hospitality industry. The data collection involved a questionnaire based on the FIBER model (Berrone et al., 2012), useful for capturing and measuring the different dimensions of SEW, and in depth interviews aimed to gain a deeper understanding of the context in which the phenomena took place.*

**Findings:** *According to previous research, second or later-generation family firms are less attached to the business and more interested in financial performance than first-generation family firms. However, our findings show that some particular conditions can strengthen family members' emotional ties to and identification with the firm over the generations. Furthermore, when the company performs poorly, the family business owners become aware that recovering financial performance becomes a priority in order to save the firm. Thus, the greater orientation towards economic and financial goals may not necessarily be dictated by a lower SEW level, but by the desire to safeguard the company, which continues to be perceived as a source of financial and socio-emotional wealth.*

**Research limitations:** *A single case study limits the generalizability of the findings.*

**Practical implications:** *On a theoretical level, our research integrates the literature on the SEW perspective, offering some conceptual and methodological considerations. At a managerial level, it confirms the importance of the succession process, thus reaffirming the need for adequate planning.*

**Originality of the paper:** *While several research studies estimate the SEW level using proxy variables, this article measures the SEW dimensions by applying the FIBER model combined with in-depth interviews, thereby gaining a deeper understanding of the context and offering a new perspective for investigating these issues.*

*Key words:* Socio-emotional wealth; family-owned businesses; family business succession; economic crisis; tourism business; hotel business

### 1. Introduzione

Secondo la Commissione Europea (2011), in Europa ogni anno circa 450.000 imprese, che occupano nel complesso 2 milioni di dipendenti, sono oggetto di trasferimento della proprietà. Si tratta principalmente di micro, piccole e medie imprese a conduzione familiare, in cui il trasferimento avviene principalmente all'interno della stessa famiglia attraverso un processo di successione.

La letteratura sull'impresa familiare è ampia e tende a qualificare come familiare quell'azienda la cui proprietà e gestione riferiscono ai componenti di una o più famiglie (Schillaci e Faraci, 2001; De Vecchi e

Fraquelli, 2008; Genco e Vagnani, 2008; Schillaci, 2008; Passeri e Mazzi, 2012; D'Allura e Faraci, 2018). In questo scritto si assume, in accordo con Chua *et al.* (1999), che un'impresa può essere definita familiare quando è “governed and/or managed with the intention to shape and/or pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families”.

Mauro Dini  
Annalisa Sentuti  
Tonino Pencarelli  
Socioemotional wealth,  
passaggio generazionale  
e sviluppo dell'impresa  
familiare.  
Analisi di un caso aziendale

Le imprese familiari rappresentano una componente fondamentale nella maggior parte delle economie mondiali. Con particolare riferimento all'Italia, secondo l'AIdAF<sup>2</sup> le aziende familiari nel nostro Paese sono oltre l'85%, una percentuale in linea con quella delle principali economie europee, quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%).

Il coinvolgimento della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione del business, genera dinamiche peculiari, che influenzano in vario modo e con diversa enfasi l'impresa, le sue strategie, i suoi comportamenti, le sue prospettive di continuità. A tal proposito, è noto che il principale elemento di continuità dell'impresa familiare è costituito dai membri stessi della famiglia (Preti e Puricelli, 2007), dando luogo al cosiddetto processo di successione o passaggio generazionale (Chiesa *et al.*, 2007; Cassia *et al.*, 2011). Tale processo viene definito come l'insieme di azioni, eventi e sviluppi che determinano il trasferimento del controllo e del governo dell'impresa da un membro all'altro della stessa famiglia (Sharma *et al.*, 2001; De Massis *et al.*, 2008). La successione è una delle più grandi sfide che le imprese familiari sono chiamate a cogliere (Handler, 1994; Le Breton-Miller *et al.*, 2004) e non a caso il passaggio generazionale è stato per lunghi anni il tema più analizzato dagli studiosi di *family business* (Sharma, 2004).

Più recentemente, alcuni studi hanno focalizzato l'attenzione sullo stadio generazionale dell'impresa, dato dalla generazione al comando del business (Cruz e Nordqvist, 2012; Eddleston *et al.*, 2013; Sciascia *et al.*, 2014; Arrondo-García *et al.*, 2016), quale fattore che può influenzare i processi decisionali e, di conseguenza, i comportamenti e i risultati aziendali. È, infatti, la generazione che ha il governo dell'impresa a determinarne gli indirizzi strategici, ma alcune ricerche dimostrano che non tutte le generazioni sono guidate dagli stessi obiettivi nella gestione del business (Sciascia *et al.*, 2014). Tale distinzione è stata introdotta nell'ambito dell'approccio teorico basato sul concetto di “*Socioemotional Wealth*” (c.d. SEW), espressione con la quale si fa riferimento a tutti quegli aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, come ad esempio l'identità e l'immagine familiare, la capacità della famiglia di esercitare la sua influenza e la perpetuazione della dinastia familiare (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Tale approccio nasce nell'ambito degli studi sul *family business* per studiare e motivare gli obiettivi e i comportamenti peculiari delle imprese familiari (Berrone *et al.*, 2012) e come questi si modificano al passare delle generazioni. In questa prospettiva, l'unicità dell'impresa familiare è data dal perseguimento di obiettivi non economici (bisogni affettivi e sociali della famiglia dettati da

<sup>2</sup> Dati disponibili online all'indirizzo [www.aidaf.it](http://www.aidaf.it) (ultima data di accesso 16 luglio 2018).

un elevato livello di SEW) che condizionano il modo in cui esse affrontano i problemi e le scelte (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). È solo al trascorrere delle generazioni che i livelli di SEW diminuiscono, grazie al progressivo distacco emotivo della famiglia dall'impresa, portando la seconda e le successive generazioni a perseguire con maggiore attenzione obiettivi di tipo economico-finanziario (Sciascia *et al.*, 2014; Arrondo-García *et al.*, 2016).

Questo *framework* teorico è stato ampiamente dibattuto in letteratura (Hauck *et al.*, 2016) ed utilizzato per spiegare come il coinvolgimento della famiglia nel governo e nella gestione dell'impresa possa influenzare positivamente le *performance* economico-finanziarie (Sciascia *et al.*, 2014), nonché la crescita e lo sviluppo del business (De Falco e Vollero, 2015; Arrondo-García *et al.*, 2016). Tali studi, tuttavia, non entrano nel merito della misurazione dei livelli di SEW che caratterizzano la generazione al controllo, né analizzano come questa varia tra una generazione e l'altra. La questione della misurazione della SEW è stata percepita da diversi autori come un elemento di criticità (Kellermanns *et al.*, 2012; Le Breton-Miller e Miller, 2013; Miller e Le Breton-Miller, 2014; Vardaman e Gondo, 2014; Chua *et al.*, 2015; Schulze e Kellermanns, 2015). Alcuni studiosi (Berrone *et al.*, 2012; Hauck *et al.*, 2016) hanno proposto modelli atti ad operationalizzare le diverse dimensioni della SEW, ma il loro impiego nelle indagini empiriche è ancora molto limitato.

L'obiettivo del lavoro è realizzare un'applicazione empirica della prospettiva SEW per comprendere e spiegare le dinamiche di sviluppo e miglioramento delle *performance* di un'impresa familiare di terza generazione in una situazione di crisi economica.

Per perseguire tale obiettivo, lo studio si basa sull'analisi di un caso aziendale relativo ad una struttura ricettiva attualmente gestita dalla terza generazione. I dati sono stati raccolti mediante la combinazione di due metodi: la somministrazione di un questionario basato sul modello FIBER, elaborato da Berrone *et al.* (2012) per la misurazione del livello di SEW; la realizzazione di interviste dirette rivolte ai principali interlocutori aziendali e finalizzate a ricostruire il contesto e la natura delle varie dimensioni della SEW.

L'azienda selezionata per il caso studio è un'impresa familiare che opera nel settore turistico, collocata in un contesto economico caratterizzato da un lungo e difficile periodo di recessione, ma che con il passaggio generazionale ha saputo affrontare con successo la crisi intraprendendo un percorso di crescita, sviluppo e miglioramento delle *performance*. Lo studio si propone di comprendere se queste dinamiche possono essere spiegate nell'ottica SEW e in particolare - con riferimento a un'impresa familiare di terza generazione - intende rispondere alla seguente domanda di ricerca (RQ): lo sviluppo e il miglioramento delle *performance* aziendali sono necessariamente influenzati da un diverso livello di SEW tra le generazioni, volto a favorire una maggiore attenzione agli obiettivi economico-finanziari?

I risultati mostrano come il passaggio generazionale possa costituire un elemento di innovazione in grado di favorire il rilancio e lo sviluppo delle piccole imprese. Tuttavia, le ragioni dello sviluppo non sempre sono

riconducibili al progressivo distacco emozionale della famiglia dall'impresa a favore di un maggior orientamento verso gli obiettivi di natura economico-finanziaria, come suggerito dalla prospettiva SEW, ma al contrario possono essere determinate dal rafforzamento del legame affettivo tra successore e impresa.

Mauro Dini  
Annalisa Sentuti  
Tonino Pencarelli  
Socioemotional wealth,  
passaggio generazionale  
e sviluppo dell'impresa  
familiare.  
Analisi di un caso aziendale

Dopo aver analizzato i principali contributi sull'impresa familiare e il passaggio generazionale nella prospettiva SEW (paragrafo 2), il lavoro presenta la metodologia della ricerca impiegata nell'indagine empirica (paragrafo 3). Viene, quindi, presentato il caso aziendale (paragrafo 4), poi discusso unitamente ad alcune riflessioni conclusive che chiudono il lavoro (paragrafo 5).

## 2. L'impresa familiare e il passaggio generazionale nella prospettiva SEW

Negli ultimi anni, molti studi aziendali si sono posti l'obiettivo di indagare quali sono le peculiarità delle imprese familiari, definendone comportamenti e strategie per comprendere se, ed eventualmente come, la presenza della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione possa in qualche modo influenzare i risultati dell'impresa e la loro capacità di superare periodi di crisi economica (Gallo *et al.*, 2004; Allouche *et al.*, 2008; Amann e Jaussaud, 2012; Mazzi, 2012; Basco, 2013; Minichilli *et al.*, 2015).

Recentemente, nell'ambito degli studi sul *family business*, si è affermata una nuova prospettiva teorica fondata sul concetto di *Socioemotional Wealth* (SEW), che mira ad analizzare i comportamenti peculiari e le caratteristiche distintive delle imprese familiari (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). Il termine SEW fa riferimento agli aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, come ad esempio l'identificazione dei membri della famiglia con l'azienda e all'attaccamento ad essa, la capacità di esercitare l'influenza della famiglia all'interno dell'impresa e la perpetuazione dei valori familiari e della dinastia familiare (Gomez-Mejia *et al.*, 2007). In questa prospettiva, fermo restando il vincolo della sopravvivenza aziendale, l'unicità dell'impresa familiare è data dal prevalere degli obiettivi non economici (bisogni affettivi e sociali della famiglia) che condizionano il modo in cui esse affrontano i problemi e le scelte (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). In tal senso, la priorità fondamentale dell'impresa familiare è mantenere il controllo della famiglia sull'impresa, agendo in modo conservativo ed evitando decisioni aziendali che possono mettere a repentaglio la continuità aziendale, anche se ciò significa accettare un aumento del rischio di scarsa *performance* aziendale (Gomez-Mejia *et al.*, 2007). I processi decisionali dell'impresa familiare vengono quindi condizionati dall'obiettivo non economico di proteggere e preservare il proprio patrimonio intangibile socio-emozionale (Carr *et al.*, 2016). In particolare, tale obiettivo influenza cinque ambiti relativi alle scelte manageriali dell'impresa (Gomez-Mejia *et al.*, 2011; Kalm e Gomez-Mejia, 2016): i processi di gestione, le scelte strategiche, l'assetto organizzativo della *governance*, le relazioni con gli *stakeholder* ed il *business venturing*.

Il *framework* teorico SEW viene considerato come “*potential dominant paradigm in the family business field*” (Berrone *et al.*, 2012) e sempre più spesso viene adottato per spiegare le differenze tra imprese familiari e non familiari, nonché tra le stesse imprese familiari, soprattutto in termini di *performance* economico-finanziarie (Sciascia *et al.*, 2014). Tuttavia, alcune critiche sono state sollevate nei confronti di questo approccio (Kellermanns *et al.*, 2012; Le Breton-Miller e Miller, 2013; Miller e Le Breton-Miller, 2014; Vardaman e Gondo, 2014; Chua *et al.*, 2015; Schulze e Kellermanns, 2015), sottolineando che di fatto esiste un sostanziale disallineamento tra il costruito teorico e le indagini empiriche che si collocano nell'ambito SEW (Schulze e Kellermanns, 2015). Tale divario nasce dalla difficoltà di misurare la SEW, in quanto non esiste un modo per determinare la ricchezza socio-emotiva se non effettuare delle valutazioni specifiche per ciascuna impresa e confrontare questo valore con il valore percepito dai proprietari (Zellweger *et al.*, 2012). Per tali motivi, spesso la SEW viene approssimata con variabili *proxy* che stimano il fenomeno indirettamente (es. percentuale di proprietà familiare, stadio generazionale) (Hauck *et al.*, 2016).

Rispondendo a tali obiezioni, Berrone *et al.* (2012) hanno proposto diversi approcci per determinare la SEW. Tra questi, il c.d. modello FIBER, che si propone di misurare in modo diretto le molteplici dimensioni della SEW, cercando di cogliere la diversità e la valenza dei valori emozionali-affettivi che derivano dal controllo della famiglia sull'impresa. Il modello identifica cinque dimensioni chiave (dalle quali l'acronimo FIBER):

- *Family control and influence* (F): rappresenta uno degli aspetti chiave che contraddistinguono le imprese familiari dalle altre. Il mantenimento del controllo e dell'influenza della famiglia sull'impresa viene considerato una priorità per le imprese familiari.
- *Identification of family members with the firm* (I): è il risultato dello stretto legame tra famiglia e impresa. La proprietà dell'impresa fornisce alla famiglia un senso di identità: l'impresa spesso assume il cognome del fondatore e viene vista, sia dalla famiglia sia dal contesto sociale di riferimento, come un'estensione della famiglia stessa. Pertanto, le imprese familiari hanno particolare cura della loro immagine e reputazione, anche se questo implica assumere scelte contrarie alla razionalità economica dell'impresa.
- *Binding social ties* (B): questa dimensione fa riferimento ai rapporti sociali che l'impresa intreccia con i vari *stakeholder*, i dipendenti *in primis*, con i quali l'impresa familiare spesso condivide il senso di appartenenza alla famiglia. Essa ricomprende anche il profondo radicamento che le imprese familiari spesso hanno nella loro comunità di riferimento e che dimostrano sostenendo associazioni, attività e iniziative promosse dalla comunità.
- *Emotional attachment of family members* (E): riguarda il ruolo delle emozioni, sottolineando che l'impresa viene spesso considerata il luogo in cui i membri della famiglia soddisfano i loro bisogni di appartenenza, coesione, affetto e sicurezza. Nonostante la rilevanza di questi aspetti, l'analisi delle emozioni e dei sentimenti nelle imprese familiari è ampiamente ignorata dalle ricerche empiriche oppure

affrontata indirettamente negli studi che indagano i conflitti che spesso caratterizzano tali realtà.

- *Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* (R): si riferisce all'intenzione della famiglia di trasmettere l'impresa alle generazioni future ed è strettamente legata alla visione di lungo termine delle imprese familiari, un aspetto centrale che influenza fortemente i processi decisionali.

Ognuna di queste cinque dimensioni è stata operazionalizzata in quattro-sei *item*, per un totale di ventisette, che gli autori propongono di testare e validare tramite *survey* al fine di definire il livello di SEW che caratterizza l'impresa. Non tutte le imprese familiari, infatti, sono caratterizzate dallo stesso livello di SEW e questo, secondo i sostenitori di tale approccio, spiegherebbe perché non tutte le imprese familiari adottano gli stessi comportamenti e ottengono, a parità di altre condizioni, i medesimi risultati.

Uno dei principali elementi di differenziazione è lo stadio generazionale dell'impresa, aspetto strettamente connesso al passaggio generazionale. Quest'ultimo è senz'altro il tema più indagato dagli studiosi di imprese familiari (Sharma, 2004), che nel tempo hanno ben evidenziato come dovrebbe essere gestito (Corbetta, 1995, 2010; Fox *et al.*, 1996) e quali sono i fattori che possono influenzarne l'esito (Morris *et al.*, 1996). Numerosi studi hanno, inoltre, dimostrato che le imprese familiari tendono a scegliere il successore tra i membri della famiglia, talvolta a discapito di candidati più preparati e consoni al ruolo imprenditoriale ma non familiari (Kets de Vries, 1993).

La SEW offre una nuova chiave di lettura del passaggio generazionale, sostenendo che l'impresa viene affidata nelle mani di un membro della famiglia in quanto questa condizione permette di difendere e rafforzare il patrimonio socio-emozionale della famiglia stessa: agli occhi del proprietario, affidare l'azienda ad un soggetto esterno al nucleo familiare significherebbe perdere il controllo e l'influenza sull'attività e questo rischio lo porta ad accettare l'eventualità di risultati meno performanti pur di mantenere la dinastia al comando (Gomez-Mejia *et al.*, 2011).

Si sostiene, tuttavia, che il livello di SEW diminuisca con il passare delle generazioni (Berrone *et al.*, 2012; Sciascia *et al.*, 2014). Sentimenti, emozioni e lo stesso legame tra famiglia e impresa, tutti aspetti alla base della SEW, non solo cambiano da un'impresa all'altra ma, nella stessa impresa, si modificano nel tempo (Hoy e Sharma, 2010). Il livello di SEW raggiunge il picco massimo nella prima generazione, in quanto il fondatore si identifica con l'impresa e la sua volontà è molto spesso quella di tramandare la propria attività mantenendo il controllo familiare. In questa fase, inoltre, il legame tra famiglia e impresa è molto forte, con diversi membri della famiglia coinvolti nella proprietà, nel governo e nella gestione dell'impresa. Con il susseguirsi delle generazioni, la volontà di preservare la SEW tende a indebolirsi, mentre si rafforza quella di perseguire gli obiettivi economico-finanziari (Gomez-Mejia *et al.*, 2007; Arrondo-Garcia *et al.*, 2016). Molteplici sono i fattori che possono spiegare questo passaggio: proprietà e management possono passare nelle mani di un numero sempre più elevato di membri, talvolta appartenenti

a diversi rami della famiglia; il loro senso di identificazione con l'impresa diminuisce; le relazioni familiari sono più deboli e c'è più possibilità di conflitti interni in quanto ognuno cercherà di perseguire gli obiettivi del proprio nucleo e non quelli dell'intera famiglia (Sciascia *et al.*, 2014). In questa situazione, l'obiettivo principale diventa quello di incrementare la ricchezza economica, mettendo in secondo piano la difesa della SEW, e pertanto il passaggio dalla prima alle successive generazioni genera un effetto positivo sulla redditività dell'impresa che mantiene un alto coinvolgimento della famiglia nella gestione dell'impresa (Sciascia *et al.*, 2014). In situazioni di crisi economica, le ricerche confermano un elevato orientamento alla SEW da parte del fondatore (Cesaroni *et al.*, 2019), ma anche la sua diminuzione nelle successive generazioni, evidenziando altresì che le imprese gestite dal fondatore ottengono *performance* peggiori rispetto a quelle delle successive generazioni (Arrondo-Garcia *et al.*, 2016).

La prospettiva SEW viene, quindi, considerata utile a spiegare come il passaggio da una generazione all'altra possa influenzare positivamente il percorso di sviluppo dell'impresa familiare, anche migliorandone le *performance* in situazioni di crisi. Queste recenti evidenze empiriche, tuttavia, contrastano quelle di altre ricerche che giungevano a conclusioni esattamente contrarie, suggerendo che la profittabilità dell'impresa tende a diminuire quando l'impresa lascia la fase del fondatore e viene trasmessa alla generazione successiva (Miller e Le Breton-Miller, 2006, 2011; Minichilli *et al.*, 2014). D'altra parte, altri studiosi hanno dimostrato come il passaggio generazionale possa rappresentare una straordinaria opportunità per riqualificare e rilanciare l'azienda, consolidando e rinnovando la formula imprenditoriale e identificando nuove fonti di vantaggio competitivo (Cesaroni e Sentuti, 2010; Dalpiaz *et al.*, 2014).

Tuttavia, le indagini empiriche volte a misurare direttamente il livello di SEW sono, nei limiti della conoscenza degli autori, estremamente rare. Questo studio si propone di contribuire a colmare tale *gap*, presentando un'applicazione empirica della SEW.

### 3. Metodologia della ricerca

L'indagine empirica si basa sullo studio in profondità di un caso aziendale. Il metodo del caso studio favorisce la conoscenza di processi e fenomeni olistici, complessi, poco conosciuti e in evoluzione nel tempo (Eisenhardt, 1989; Patton, 1990; Wolcott, 1994; Yin, 1994; Tsang, 2014), come quello oggetto del presente studio. L'approccio qualitativo è particolarmente raccomandato nell'ambito degli studi sulle imprese familiari (Nordqvist *et al.*, 2009; De Massis e Kotlar, 2014), in quanto ritenuto più adatto a raccogliere informazioni utili a una reale e profonda comprensione delle dinamiche e dei processi che si intrecciano nella complessità dell'impresa familiare (Litz, 1997). Tale approccio è, inoltre, indicato proprio per indagare gli aspetti relativi alla SEW in quanto, pur non essendo in sé una tecnica utile a misurarne il livello, può consentire di raccogliere informazioni sulla natura della SEW e sul contesto nell'ambito del quale il fenomeno si è sviluppato ed è evoluto (Eisenhardt e Graebner,

2007; Berrone *et al.*, 2012). Per misurare il livello di SEW, invece, è stato impiegato il modello FIBER (Berrone *et al.*, 2012).

La selezione del caso è avvenuta seguendo la logica del criterio predeterminato (Patton, 1990), ovvero attraverso l'individuazione di un'impresa nel contesto della Regione Marche caratterizzata da aspetti coerenti con l'oggetto della ricerca. In particolare, i criteri predeterminati per la selezione del caso sono stati i seguenti: 1) essere un'impresa a carattere familiare; 2) avere un *trend* del fatturato in aumento negli ultimi tre anni (2013-2014-2015); 3) aver incrementato gli investimenti negli ultimi tre anni; 4) aver concluso il passaggio generazionale durante il periodo di crisi economica.

La raccolta dei dati e delle informazioni è stata realizzata dai primi due autori, avvalendosi di due diversi, ma integrati, strumenti di indagine (Yin, 1994; Corbetta, 1999). In primo luogo, sono state realizzate due interviste dirette e non strutturate rivolte al predecessore e al successore, entrambi donne nel caso in questione. Le interviste sono state finalizzate a comprendere le dinamiche che hanno caratterizzato l'evoluzione dell'impresa e dei rapporti tra famiglia e impresa, quali sono state le criticità legate alla gestione strategica durante il periodo di crisi, come è stato vissuto - a livello personale ed emotivo - il passaggio generazionale, come il successore ha contribuito a sviluppare l'impresa e a migliorarne le *performance* economico-finanziarie. Ogni intervista è stata registrata e trascritta.

In un secondo momento, si è proceduto alla somministrazione del questionario basato sul modello FIBER, agli esponenti della seconda e terza generazione al fine di misurare e confrontare il livello di SEW tra di essi. I ventisette *item* previsti dal modello sono stati tradotti in italiano con la supervisione di una persona madrelingua inglese, al fine di garantire l'accuratezza e precisione della traduzione. In corrispondenza di ogni *item*, agli intervistati è stato chiesto di attribuire un punteggio su una scala Likert a 7 punti, avente il seguente significato: 1 = Per nulla d'accordo; 7 = Molto d'accordo. La somma dei punteggi attribuiti ai singoli *item* è stata utilizzata per definire il livello medio di SEW per ciascuna dimensione. Per essere certi che rispondessero effettivamente gli esponenti delle due generazioni interessate, il questionario è stato sottoposto agli interlocutori personalmente dagli autori. La somministrazione è, inoltre, avvenuta, in sessioni separate, in modo da evitare influenze reciproche tra gli interlocutori nel fornire le risposte.

Tutte le informazioni così ottenute sono state integrate con quelle provenienti da fonti secondarie, quali documenti forniti dall'impresa (in particolare, i bilanci degli ultimi tre esercizi), sito aziendale e *field notes* raccolte durante le interviste e la visita aziendale.

I risultati si basano, quindi, su un processo di triangolazione tra molteplici fonti, ma anche sulla diversa prospettiva degli autori. Il terzo autore, infatti, non essendo coinvolto nella raccolta dei dati e non conoscendo personalmente il caso, ha garantito una valutazione oggettiva nella fase di analisi e interpretazione. A tal fine, tutti gli autori hanno inizialmente letto in modo indipendente le singole interviste. Successivamente i dati e le informazioni sono stati sintetizzati in un report, contenente anche

la misurazione della SEW, e sono stati analizzati insieme dai tre autori, al fine di arrivare progressivamente a una prima definizione dei risultati (Miles e Huberman, 1994). In primo luogo, si è cercato di comprendere come si sono svolti i percorsi di sviluppo aziendale e come si è realizzato il passaggio generazionale. Si è cercato, quindi, di contestualizzare i livelli di SEW rilevati nella realtà aziendale e personale degli attori coinvolti. Gli esiti emersi sono stati, infine, confrontati ed integrati con la letteratura al fine di rispondere alla RQ. Lungo tutto il processo di analisi congiunta, il terzo autore ha agito da “outsider”, offrendo una revisione critica all’interpretazione dei primi due autori al fine di incrementare la validità dei risultati (Salvato e Corbetta, 2013).

#### **4. Risultati**

##### *4.1 Descrizione del caso: il passaggio generazionale e lo sviluppo dell’impresa*

L’intervista aveva due obiettivi di base: mappare i vari passaggi generazionali che hanno caratterizzato la vita della società e valutare se, e in quale modo, la nuova gestione imprenditoriale ha contribuito ad adottare azioni strategiche utili allo sviluppo dell’impresa e al miglioramento delle sue *performance*.

Il caso oggetto di analisi è relativo a una micro-impresa (fatturato annuo inferiore a 500.000 Euro) localizzata nella Provincia di Ancona e a carattere familiare. L’azienda viene fondata nel 1962 dai nonni dell’attuale imprenditrice che, da zero, costruiscono l’immobile, avviando l’attività alberghiera e la gestione in *copreneurship*.

L’impresa ha un’evoluzione generazionale non sempre lineare (Tabella 1). Il primo passaggio generazionale, conclusosi nel 1989, si svolge fisiologicamente e informalmente con il progressivo inserimento di uno dei due figli del fondatore e di sua moglie, laureata in lingue. L’altro figlio del fondatore viene coinvolto solo in qualità di socio finanziatore e non ha alcun ruolo operativo in azienda. Dopo qualche anno di gestione condivisa tra marito e moglie, un evento traumatico determina un momento di profonda difficoltà per la famiglia e l’impresa. Nel 1993, infatti, in modo imprevisto e drammatico, il figlio del fondatore viene a mancare e la gestione dell’impresa passa totalmente alla moglie del figlio stesso. La nuora del fondatore porta avanti l’azienda con determinazione, ma non senza difficoltà: “*Io ero abituata a lavorare molto sul campo, ma meno a prendere le decisioni, perché di fatto quello che decideva era mio marito*”. La sua è una gestione “di transizione”: ella cerca di mandare avanti l’impresa in attesa che sua figlia cresca e possa entrare in azienda, in modo da garantirle un lavoro e, allo stesso tempo, non sperperare quanto costruito fino ad allora. Quando l’imprenditore viene a mancare, infatti, la figlia è ancora molto giovane, ma qualche anno dopo la mamma le pone una domanda cruciale: “*Cosa vuoi fare?*”: la figlia, oggi trentacinquenne, in quel momento ha solo 14 anni, ma manifesta fin da subito la volontà di continuare l’attività che i suoi nonni hanno creato e che i suoi genitori hanno portato avanti. La madre, quindi, si rimbocca le maniche per andare avanti fino a quando,

nel 2001, conseguito il diploma di scuola secondaria di secondo grado, la figlia - che di fatto dava una mano in azienda dall'età di 14 anni - inizia a lavorare stabilmente nell'impresa di famiglia, "imparando sul campo" come gestire l'attività, anche grazie all'aiuto di sua madre ("*molto di quello che so fare me lo ha insegnato lei*"), afferma l'intervistata). Progressivamente ella assume ruoli di maggiore responsabilità, fino al 2006, quando diventa la responsabile della gestione dell'impresa. Nel 2009 il passaggio viene formalizzato anche da un punto di vista legale e societario, con il trasferimento di una quota di proprietà. L'impresa assume la forma giuridica di S.a.S. e il nuovo assetto proprietario vede coinvolti tutti soci famigliari, ma appartenenti a diversi nuclei: la nuova imprenditrice e la madre sono soci accomandatari con il 75% delle quote, mentre il restante 25% è in mano a due cugini e a una zia in qualità di soci accomandanti subentrati alla morte dello zio dell'attuale imprenditrice. Attualmente la guida dell'impresa è completamente in mano alla nuova imprenditrice: "*Mia madre, a parte sostituirmi quando sono assente e supportarmi nelle scelte strategiche, si gode giustamente la pensione*".

Tab. 1: *Evoluzione dello stadio generazionale dell'impresa*

	Anni	Grado di parentela	Motivazione
Prima generazione	1962-1989	Nonni	Fondazione
Seconda generazione	1989-1993	Figlio e Moglie (Nuora)	Passaggio programmato informalmente
Seconda generazione	1993-2006	Nuora	Passaggio avvenuto a seguito di evento traumatico
Terza generazione	2001	Nipote	Ingresso nell'impresa
Terza generazione	2006-2009	Nipote	Passaggio programmato informalmente
Terza generazione	2009	Nipote	Passaggio formalizzato

Fonte: nostra elaborazione

Da subito la nuova imprenditrice si trova a dover far fronte ad una situazione critica, in quanto dal 2006/2007 l'impresa inizia a registrare una riduzione del fatturato dovuta alla crescente difficoltà di attrarre nuovi clienti e mantenere quelli storici, tale condizione si protrarrà sino al 2012. Le cause da attribuire a questo calo di *performance*, secondo le persone intervistate, sono dovute a processi di gestione scarsamente supportati da adeguate competenze manageriali e dalla necessità di riqualificare la struttura edilizia dell'impianto alberghiero, che dalla data di sua costruzione, non ha mai subito ammodernamenti o ristrutturazioni. È la stessa imprenditrice che sottolinea: "*Il turismo è cambiato e quindi dovevamo cambiare anche noi, e credo che se avessimo concretizzato prima gli investimenti e le innovazioni realizzate, probabilmente non avremmo mai registrato fatturati in decrescita*".

Il modello teorico a cui fa riferimento la gestione dell'impresa alberghiera è quello del marketing imprenditoriale (Marchini, 1995; Cozzi, 2006; Varaldo *et al.*, 2006), giacché tutti i processi strategici all'interno dell'impresa sono guidati dall'imprenditrice. L'approccio di marketing imprenditoriale basa i processi decisionali soprattutto sull'intuito e la

creatività euristica dell'imprenditore, sviluppando processi fondati su approcci informali e sintetici, al di fuori di schemi di pianificazione formale (Carson *et al.*, 1995). Tuttavia, nonostante il ruolo dell'imprenditore resti centrale, dall'intervista emergono anche aspetti decisori che fanno intravedere un approccio *collegiale*. Infatti, le scelte strategiche che comportano un significativo impegno economico vengono condivise con alcuni soggetti chiave, nella fattispecie l'altro socio accomandatario e i soci accomandanti. Inoltre, per quanto attiene alle scelte strategiche che riguardano gli interventi organizzativi e l'adozione di nuove tecnologie, un ruolo centrale è svolto dal marito dell'imprenditrice che, pur non avendo nessun potere decisionale formale, influenza significativamente le politiche adottate. *“L'incontro con mio marito è stato importantissimo, lui è stato una figura chiave - afferma la giovane imprenditrice - perché ha una mente imprenditoriale, riesce ad essere lungimirante e mi consiglia sugli investimenti e sui progetti più importanti”*.

Dal 2006, a seguito dell'ingresso della nuova generazione, si registra un maggior dinamismo nelle attività dell'impresa che di fatto si concretizza in una serie di iniziative che per chiarezza vengono sintetizzate nella tabella (2) classificando i vari interventi in quattro categorie: interventi organizzativi, investimenti, nuove tecnologie e servizi.

*Tab. 2: politiche e investimenti realizzati a seguito del passaggio generazionale*

	Interventi organizzativi	Investimenti	Nuove tecnologie	Servizi
2007		Ristrutturazione servizi igienici	Realizzazione sito e collaborazione con booking.com e trivago.it	
2008	Nuovo sistema di controllo dei costi		Iscrizione a facebook	
2009	Nuova organizzazione delle attività interne (receptionist, sala, camere)	Ristrutturazione interna ed esterna		Riqualificazione del servizio cucina e pulizia in termini di qualità
2010		Ristrutturazione bagni	Wi-fi free	Rapporto con agenzia viaggio
2011				
2012			Wi-fi free in spiaggia	Bar in spiaggia
2013				Inserimento pacchetto tariffari all-inclusive
2014		Adeguamenti impianto termoidraulico		
2015				Convenzioni con fornitori di prodotti per visite in azienda e degustazione
2016		Ristrutturazione servizi igienici		
2017				Convenzione con SPA E Beauty Farm
2018		Cambio infissi e ultimazione rist. servizi igienici		

Fonte: nostra elaborazione.

I principali interventi volti a migliorare i servizi per aumentare il valore offerto alla clientela (Ferrero, 2013), riguardano:

1. *il controllo di gestione (contabilità dei costi e razionalizzazione):*

l'inasprirsi dell'ambiente competitivo e la diminuzione dei fatturati registrati nel corso del 2006 e 2007, spingono la nuova generazione a valutare iniziative per rendere l'impresa più competitiva. Tra queste il controllo di gestione assume un ruolo centrale nelle politiche imprenditoriali, consentendo così di accrescere la consapevolezza dell'impresa (Zocchi, 2004) e attivare conseguentemente iniziative rivolte al risparmio e allo sviluppo (Pencarelli *et al.*, 2010). Il sistema implementato nel caso esaminato ha una connotazione "artigianale", in quanto strutturato attraverso metodologie di calcolo semplificate e informali. Le principali iniziative intraprese a seguito delle analisi effettuate hanno riguardato la compressione dei costi relativi al personale (diminuzione del numero di dipendenti) e il miglioramento del processo di acquisto di beni e servizi:

2. le scelte di *progettazione organizzativa*: queste vengono intraprese dalla nuova gestione e sono di due principali tipologie (Marchiori, 2014): a) *scelte che riguardano l'organizzazione del lavoro delle persone*, per cui con processi di organizzazione non formale vengono rivisti i ruoli di responsabilità e le modalità di organizzazione degli stessi, in particolare la riorganizzazione riguarda la reception, la sala e servizi di pulizia; b) *scelte di progettazione delle attività per la gestione delle persone* per cui vengono definite con molta più attenzione le attività di selezione e valorizzazione del personale. L'obiettivo è quello di trovare personale qualificato con esperienze di lavoro nel settore in grado di poter garantire professionalità e competenza. Grande attenzione viene posta nella selezione del personale di "contatto", dunque agli "ambasciatori"<sup>3</sup> aziendali in grado di comunicare al meglio la proposta di valore dell'impresa alberghiera alla clientela.
3. *investimenti sul patrimonio*: le dinamiche della domanda turistica nelle località balneari indicano le difficoltà attuali del sistema ricettivo alberghiero in termini di attrattività e di competitività (Dini, 2015). Tra le principali cause di questa difficoltà va segnalata l'obsolescenza di tali strutture (Pencarelli e Civitarese, 1999), che spesso non sono state oggetto di significativi interventi di ristrutturazione o manutenzione nonostante la loro longevità. Anche il caso dell'Hotel Italia si colloca in questa situazione: realizzato nel 1962, non ha di fatto subito nessun significativo intervento di ammodernamento prima del 2007. Per questo, le strategie di rilancio dell'impresa sono state caratterizzate fin da subito da una serie di interventi di miglioramento e adeguamento del patrimonio, che inevitabilmente sono stati programmati su più anni, a causa delle significativo ammontare di investimento necessario. In particolare i principali investimenti hanno riguardato: ristrutturazione dei bagni (anni 2007, 2010, 2016), ristrutturazione esterna e interna dell'edificio (2009), adeguamento dell'impianto termico (2014). Sono previsti ulteriori investimenti nel corso dei prossimi anni, che riguardano in particolare l'ultimazione della ristrutturazione dei bagni

<sup>3</sup> Silvestrelli e Gregori (1998, p. 204) sottolineano che il personale di contatto ed i venditori, rappresentano "gli ambasciatori" dell'impresa e contribuiscono a sviluppare le forme di *comunicazione integrata*, mediante l'atteggiamento, l'empatia, gli indumenti, la puntualità, la competenza, contribuendo alla costruzione dell'immagine e della notorietà aziendale.

- e il cambio degli infissi al fine anche di perseguire migliore *performance* ambientali;
4. *nuove tecnologie*: la “*Internet Revolution*”, diffusasi con lo sviluppo delle *Information and Communication Technologies* (ICT), ha profondamente cambiato il contesto economico nel quale le imprese operano (Pascucci, 2013). Fino al 2007 l’Hotel Italia non era presente sul web, e solo successivamente al passaggio generazionale sono state intraprese le prime iniziative (2007); realizzazione del sito internet, collaborazione con Booking.com e Trivago.it. Nel corso dell’anno 2008 viene esteso l’utilizzo anche ai *social network*, in particolare *Facebook*, al fine di migliorare la gestione delle relazioni con la clientela in termini di efficacia e di efficienza. Dal 2010 è stata introdotta la possibilità di connettersi gratuitamente a internet all’interno della struttura alberghiera attraverso tecnologia wi-fi. Il servizio è stato esteso nel 2012 anche all’esterno della struttura, nella spiaggia dell’Hotel. Per completezza occorre evidenziare che non si registra in azienda un piano organico e strategico delle attività on-line e allo stesso tempo l’impresa non si avvale di personale esterno per la gestione degli strumenti adottati;
5. *servizi*: i cambiamenti organizzativi adottati nell’impresa nascevano dall’esigenza prioritaria di aumentare il livello qualitativo dei servizi offerti. L’importanza di questa necessità è stata ben evidenziata dall’imprenditrice, che alla domanda su quali nuovi servizi sono stati introdotti ha risposto “*il primo obiettivo è stato quello di aumentare e migliorare la qualità dei servizi presenti, in quanto un struttura alberghiera come la nostra dev’essere impeccabile sui servizi di base, quali la cucina, la spiaggia, la pulizia delle camere e l’accoglienza*”. Il miglioramento qualitativo dei servizi è stato accostato ad una politica di prezzo di mantenimento delle tariffe esistenti. La vera novità attiene all’introduzione di proposte inclusive di prezzo tipo “*All Inclusive*”. Quest’ultimo approccio, definito “*del valore dell’offerta*” (Thompson *et al.*, 2009), mira a proporre al turista un valore superiore a quello offerto dai concorrenti, assecondando le attese del maggior numero di clienti possibili e applicando al contempo un prezzo inferiore a quello applicato dai concorrenti per offerte similari. Un modello ibrido, dunque, che bilancia l’attenzione al costo e l’enfasi sulla differenziazione. Infine da evidenziare l’integrazione del sistema di offerta tradizionale con alcuni servizi territoriali, la stipula di convenzioni con un centro benessere e l’introduzione nella proposta di valore dell’albergo della possibilità di effettuare escursioni enogastronomiche, al fine di consentire ai clienti di vivere esperienze turistiche autentiche ad alto valore aggiunto (Pencarelli e Forlani, 2002).

Il passaggio generazionale ha dunque segnato per l’Hotel Italia un importante momento di cambiamento che, oltre ad essersi concretizzato nell’introduzione di significative innovazioni, ha consentito dal 2012 di ritornare a registrare positive *performance* di vendita, mantenute fino ad oggi. Questo risultato non viene interpretato dall’imprenditrice come un punto di arrivo. L’imprenditrice afferma infatti che “*era fondamentale tornare a registrare un fatturato in crescita per la sostenibilità economica della*

nostra impresa; tuttavia penso che il percorso di rinnovamento e innovazione che abbiamo intrapreso sia solo all'inizio e pertanto continueremo su questa strada”.

Mauro Dini  
Annalisa Sentuti  
Tonino Pencarelli  
Socioemotional wealth,  
passaggio generazionale  
e sviluppo dell'impresa  
familiare.  
Analisi di un caso aziendale

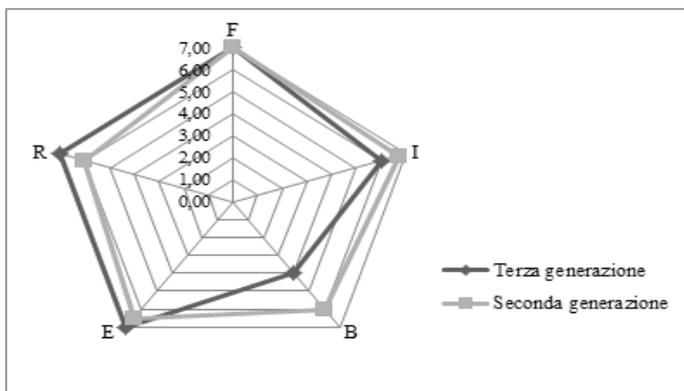
#### 4.2 Misurazione della SEW mediante il modello FIBER: generazioni a confronto

Come sopra precisato, obiettivo dell'analisi del caso è applicare il modello FIBER per misurare il livello di SEW nelle due differenti generazioni imprenditoriali, che si sono susseguite nella conduzione dell'impresa familiare.

Le cinque dimensioni utilizzate sono quelle suggerite da Berrone *et al.* (2012); *Family control and influence* (F), *Identification of family members with the firm* (I), *Binding social ties* (B), *Emotional attachment of family members* (E), *Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* (R).

Nella Figura 1, per ogni dimensione, sono riportate le medie<sup>4</sup> delle risposte degli intervistati, ovvero l'attuale imprenditrice (terza generazione) e la madre che ha gestito in precedenza l'attività (seconda generazione).

Fig. 1: Misurazione del livello di SEW nelle due generazioni



Fonte: nostra elaborazione.

Il primo risultato emerso dalla misurazione è che nella seconda e nella terza generazione il livello di SEW è comunque piuttosto alto, con differenze talvolta impercettibili, e che non si evidenzia quel progressivo distacco emotivo della famiglia dall'impresa, come ci si poteva attendere sulla base di quanto sostenuto dalla letteratura.

La dimensione “*Family control and influence*” (F) è quella che ottiene il massimo punteggio da entrambe le intervistate (media 7) testimoniando che, nonostante i due passaggi generazionali avvenuti, il mantenimento del controllo e dell'influenza della famiglia sull'impresa viene considerato ancora come la principale priorità sia della generazione precedente, che da

4 I valori derivano dalla media dalle valutazioni assegnate (con scala likert da 1 a 7) dalle intervistate agli item che costituiscono ogni singola dimensione.

quella attualmente al comando. Data la piccola dimensione dell'impresa, oltretutto, la famiglia ha mantenuto un ruolo centrale nella *governance* senza che la deriva generazionale, dovuta al passaggio generazionale ma peraltro contenuta, abbia in qualche modo scalfito il legame famiglia-impresa.

Anche la dimensione "*Identification of family members with the firm*" (I), che indica il legame tra la famiglia e impresa, ottiene un punteggio molto elevato da entrambe le intervistate, anche se minore da parte della nuova imprenditrice (media 6 terza generazione e 6,75 seconda generazione). L'immagine dell'impresa coincide con quella della famiglia, e questa visione unitaria è confermata anche dall'intervista alla nuova imprenditrice, che dichiara "*Io ho sempre considerato la famiglia e l'hotel una cosa unica. Il legame è molto forte e tutto quello che guadagniamo - tolto il necessario per vivere dignitosamente, ma senza sfarzi - lo riversiamo qui. Questa è la nostra politica e fin da quando io ero piccola sono stata abituata a fare questo*". È pertanto evidente che, al di là della misurazione numerica, l'identificazione dei membri della famiglia con l'impresa sia stata e resti tuttora molto forte.

La dimensione, "*Binding Social Ties*", è quella che presenta le maggiori differenze tra le due generazioni (media 4 terza generazione e 6 seconda generazione). Questa dimensione fa riferimento ai rapporti sociali che l'impresa intreccia con i vari *stakeholder*, in particolare dipendenti e fornitori. In merito a questo aspetto emerge una visione completamente differente tra le due generazioni; la seconda interpreta le relazioni in una logica familiare, dove i dipendenti sono "componenti aggiunti alla famiglia" e le relazioni con i fornitori e gli *stakeholders* si basano principalmente su rapporti di rispetto e fiducia reciproca.

La nuova generazione, invece, pur evidenziando il clima familiare che caratterizza le relazioni dell'impresa, ritiene necessario che i dipendenti debbano possedere le competenze necessarie per il successo dell'attività e che le relazioni con i fornitori devono prima di tutto risultare convenienti per l'attività in termini economici. Questa visione affiora chiaramente dall'intervista qualitativa realizzata all'attuale imprenditrice "*Siamo tutti una grande famiglia e ogni lavoratore è importante, infatti anche lo stesso rapporto con i dipendenti è gestito in modo molto familiare, ma questo non può prescindere dalle loro capacità e competenze necessarie per rendere competitiva l'impresa*".

La dimensione "*Emotional Attachment of Family Members*" (E), che riguarda il ruolo delle emozioni nel contesto dell'impresa familiare, presenta invece una minima differenza tra le risposte delle due generazioni (media 7 terza generazione e 6,5 seconda generazione). Anche in questo caso le intervistate dimostrano che la gestione dell'impresa ha subito e subisce significativamente l'influenza delle dinamiche personali degli imprenditori. Come emerso anche dall'intervista qualitativa all'attuale imprenditrice, il fatto che la storia della famiglia sia stata caratterizzata da un evento traumatico (morte del padre), ha enfatizzato il ruolo delle emozioni all'interno delle dinamiche familiari e aziendali. L'impresa è divenuta il luogo in cui i membri della famiglia hanno affrontato e condiviso le proprie emozioni negative e il contesto in cui hanno trovato

la forza per andare avanti e per non disperdere quanto creato chi le aveva precedute. Questo ha rinsaldato ancora di più l'attaccamento emotivo dei membri della famiglia, che hanno visto nella possibilità di dare continuità all'impresa un motivo d'unione e di vicinanza affettiva.

L'ultima dimensione del modello FIBER, "*Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succession*" (R), che si riferisce all'intenzione della famiglia di trasmettere l'impresa alle generazioni future, ottiene dei valori elevati per entrambi gli intervistati (media 7 terza generazione e 6 seconda generazione). L'attribuzione del valore massimo da parte della terza generazione, a differenza della seconda, è dovuta probabilmente al fatto che il tema del passaggio generazionale interessa maggiormente chi attualmente gestisce l'impresa. L'attuale imprenditrice, pur essendo molto giovane, guardando all'impresa con una prospettiva di lungo termine manifesta il desiderio di continuare a mantenere l'attività nell'ambito della famiglia.

L'applicazione del modello FIBER nell'ottica di misurare il livello di SEW nelle due generazioni imprenditoriali, ci consente di effettuare alcune riflessioni conclusive:

- entrambe le generazioni mostrano un alto livello di SEW nelle dimensioni che riguardano il rapporto tra la famiglia e l'impresa ("*Family control and influence*", "*Emotional Attachment of Family Members*", "*Identification of family members with the firm*" e "*Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succession*"). In questi ambiti non si registra, dunque, un abbassamento del livello di SEW tra le varie generazioni, che di fatto interpretano l'attività di impresa come l'estensione dell'ambito familiare. In questo senso pensiamo che abbiano giocato un ruolo importante anche gli eventi che hanno caratterizzato la storia della famiglia stessa, e quindi dell'impresa, come la morte improvvisa del padre dell'attuale imprenditrice;
- la visione delle due intervistate sulla dimensione "*Binding Social Ties*", che attiene ai rapporti sociali dell'impresa con i vari *stakeholders*, sono differenti, concretizzandosi in un livello di SEW più basso da parte dell'imprenditrice di terza generazione. Infatti quest'ultima, assegna una valutazione più bassa agli *item* che riguardano il rapporto con i dipendenti e i fornitori, ritenendo che tali relazioni debbano sì sostenersi sul rapporto familiare e di fiducia, ma che questo non possa prescindere dal perseguimento di obiettivi di competitività ed economici a favore dell'impresa.

## 5. Discussione e conclusioni

Obiettivo dello studio era realizzare un'applicazione empirica della prospettiva Socioemotional-Wealth (SEW), per comprendere e spiegare le dinamiche di sviluppo e miglioramento delle *performance* di un'impresa familiare di terza generazione in una situazione di crisi economica. A tal fine, è stato presentato lo studio di un caso aziendale, realizzato integrando due strumenti: la somministrazione di un questionario basato sul modello FIBER (Berrone *et al.*, 2012) per la misurazione del livello di SEW, e le

realizzazione di interviste dirette finalizzate a ricostruire il contesto e la natura delle varie dimensioni della SEW.

Il caso analizzato conferma che il passaggio generazionale può rappresentare una straordinaria opportunità per riqualificare e rilanciare un'azienda, specialmente in periodi di crisi, consolidando e rinnovando la formula imprenditoriale e strategica e identificando nuove fonti di vantaggio competitivo (Pencarelli, 2013; Cesaroni e Sentuti, 2010). L'albergo oggetto di studio aveva registrato un significativo calo del fatturato nel periodo tra il 2006 al 2011, ma grazie all'attività della nuova imprenditrice e alle conseguenti politiche adottate, che hanno influenzato positivamente i risultati dell'impresa (Minichilli *et al.*, 2015), si è riusciti dal 2012 a registrare continui fatturati in crescita. L'entrata del successore, inoltre, ha trasmesso nuova energia, passione, cultura del servizio e del *problem solving*, elementi che risultano il vero fattore critico di successo, nonostante le iniziative intraprese abbiano comunque un carattere "artigianale" tipico delle piccole imprese familiari.

Tuttavia, in una prospettiva di medio-lungo termine, sembra evidente che occorra adottare un approccio organizzativo e manageriale più sistemico e competente, anche per quanto concerne le politiche di marketing che appaiono basate troppo sullo spontaneismo dell'imprenditrice.

Tra i fattori che caratterizzano il passaggio generazionale, emerge come esso sia stato quasi sempre programmato in modo informale senza ricorrere a nessuno strumento formale di pianificazione dei processi di transizione familiare. L'assenza di piani di transizione proprietaria e familiare ha rappresentato un grosso problema per l'impresa analizzata, il cui successore, trovandosi a fronteggiare un evento traumatico, è stato messo a dura prova, rischiando di non riuscire a garantire la continuità dell'impresa. È stato solo l'intervento della terza generazione a consentire all'impresa di tornare ad essere competitiva.

Ma lo sviluppo e il miglioramento delle *performance* aziendali sono stati necessariamente influenzati da un diverso livello di SEW tra le generazioni, volto a favorire una maggiore attenzione agli obiettivi economico-finanziari (RQ)? Dallo studio del caso è emerso che le ragioni di tale sviluppo e miglioramento non sono riconducibili al distacco emozionale della famiglia dall'impresa ma, al contrario, al rafforzamento del legame affettivo tra successore e impresa. Dall'analisi realizzata attraverso l'applicazione del modello FIBER è emerso che nell'impresa familiare indagata i livelli di SEW nei membri seconda e terza generazione non sono diversi in modo particolarmente significativo. Al contrario, fatta eccezione per la dimensione *Binding Social Ties* relativa ai rapporti tra impresa e *stakeholder*, che effettivamente presenta un livello più basso nella terza generazione rispetto alla seconda, le altre dimensioni sembrano essersi rinsaldate, evidenziando un legame ancora molto forte tra famiglia e impresa. Tale rafforzamento potrebbe essere stato causato, in particolare, dagli eventi traumatici che hanno caratterizzato l'esperienza della famiglia. Come evidenziato da Heinonen e Ljunggren (2018), a seguito di eventi di questo tipo l'impresa, agli occhi del successore, diventa lo strumento per mantenere in vita il predecessore (coniuge o genitore che sia), per dare seguito ai suoi sforzi e per continuare a dare un senso al suo lavoro.

Tali emozioni - negative in sé perché generate da un evento traumatico - potrebbero aver avuto un impatto positivo sul preservamento della SEW, in particolare nelle dimensioni “*Family control and influence*”, “*Emotional Attachment of Family Members*”, “*Identification of family members with the firm*” e “*Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succession*”.

Mauro Dini  
Annalisa Sentuti  
Tonino Pencarelli  
Socioemotional wealth,  
passaggio generazionale  
e sviluppo dell'impresa  
familiare.  
Analisi di un caso aziendale

Con il passaggio alla terza generazione si è registrato un cambiamento di approccio alla gestione, non tanto perché meno proiettato alla difesa della SEW e alle dinamiche familiari, ma piuttosto per la necessità di recuperare le condizioni competitive necessarie a garantire il mantenimento dell'impresa. La seconda generazione, infatti, ha gestito l'azienda prevalentemente con l'obiettivo di trasmetterla alla generazione successiva, riducendo gli interventi al minimo, non adottando una prospettiva di investimento e sviluppo ed accontentandosi di raggiungere un livello di *performance* sufficiente al sostentamento della famiglia. Tale immobilismo, tuttavia, ha rischiato di compromettere la continuità stessa dell'impresa, aprendo le porte a un periodo di declino, ulteriormente aggravato dalla crisi economica che ha colpito il settore. La nuova imprenditrice, pur mantenendo un elevato livello di SEW, ha anteposto il perseguimento del recupero e del miglioramento delle *performance* ad ogni altro obiettivo. Tale fine è stato considerato essenziale per la sopravvivenza dell'impresa, che di fatto resta il principale patrimonio (finanziario e non) della famiglia. Tutte le azioni strategiche intraprese per migliorare e sviluppare l'azienda, tuttavia, non sono state realizzate con l'obiettivo di tornare a massimizzare il profitto, bensì per ripristinare le condizioni economico-finanziarie necessarie a mantenere in vita l'impresa. In altre parole, anche in accordo con quanto affermato da Zellweger (2017), chi opera nella logica della SEW percepisce la *performance* come uno strumento per garantire la sopravvivenza dell'impresa e non come un obiettivo economico a sé stante. Nel caso analizzato, pur essendo giunti alla terza generazione, la logica SEW sembra essere ancora molto presente e fondamentale per orientare i processi decisionali e le scelte strategiche dell'impresa.

Il presente studio ha diverse implicazioni sul piano teorico e sul piano manageriale.

A livello teorico, si sottolineano tre diversi contributi. In primo luogo, l'indagine empirica ha permesso di misurare e confrontare il livello di SEW tra due diverse generazioni imprenditoriali, offrendo un'applicazione pratica del modello FIBER integrato con lo studio in profondità di un caso aziendale. In tal senso, la presente ricerca risponde alle numerose sollecitazioni emerse dalla letteratura in merito alla necessità di avvicinare il concetto teorico di SEW alle indagini empiriche (Schulze e Kellermans, 2015), superando la misurazione indiretta tramite variabili *proxy* che possono solo stimare il fenomeno ma non darne una valutazione effettiva (Hauck *et al.*, 2016). In secondo luogo, l'analisi ha permesso di appurare che, al contrario di quanto suggerito da precedenti studi (Gomez-Mejia *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012; Sciascia *et al.*, 2014), il livello di SEW non necessariamente diminuisce allo scorrere delle generazioni. Nel caso analizzato, infatti, i livelli relativi a 4 delle 5 dimensioni previste del modello FIBER sono rimasti piuttosto alti, evidenziando il persistere di un forte legame tra famiglia e impresa, forse generato dagli eventi che

hanno contraddistinto la storia della famiglia stessa. Allo stesso tempo, tuttavia, la terza generazione ha dimostrato un forte orientamento agli obiettivi di natura economica (sviluppo dell'impresa e miglioramento delle *performance*). Tali obiettivi, però, sono risultati strumentali al ripristino della continuità dell'impresa, ossia essenziali a garantire la sopravvivenza di quell'istituto con il quale la famiglia continua ad identificarsi e a sentirsi fortemente interconnessa. In terzo luogo, lo studio ha evidenziato che - dal punto di vista metodologico - è importante valutare in modo specifico la realtà di ogni singola impresa. A tal fine, l'integrazione di diversi strumenti di analisi e raccolta dei dati ha consentito non solo di determinare in modo diretto il livello di SEW, ma anche di contestualizzare il fenomeno (Eisenhardt e Graebner, 2007) e comprendere meglio la natura della SEW (Berrone *et al.*, 2012).

A livello manageriale, il caso indagato, come molti altri precedenti studi, suggerisce l'importanza della famiglia di origine nella formazione della personalità e nello sviluppo dell'intento imprenditoriale, per alimentare nei giovani eredi la capacità di cogliere opportunità di business e la fiducia nelle proprie risorse per la buona riuscita dell'iniziativa (Schillaci e Romano, 2016). Lo studio ribadisce altresì come la famiglia giochi un ruolo determinante nei processi d'innovazione (D'Allura e Faraci, 2018). Inoltre, lo studio mette ulteriormente in luce che le imprese familiari, specialmente di piccole dimensioni, dovrebbero porre maggiore attenzione ai processi di pianificazione del passaggio generazionale (Cesaroni e Ciambotti, 2011) anche prevedendo percorsi di formazione e selezione dei potenziali successori (Sentuti, 2008), ovvero ricorrendo a strumenti come il *family leveraged buyout* (FLBO) per favorire la transizione proprietaria e manageriale delle aziende a struttura familiare (Pencarelli, 2002) e ridurre al minimo i rischi di insuccesso.

Riguardo ai limiti della ricerca, il principale è ascrivibile all'analisi di un singolo caso aziendale, cosicché la somministrazione del modello FIBER a una sola azienda non consente di generalizzare i risultati. L'adozione di un approccio basato sul caso studio longitudinale, inoltre, è forse preferibile per analizzare la complessità e l'evoluzione del fenomeno nel tempo. Sarebbe, infine, opportuno misurare il livello di SEW anche degli altri membri della famiglia che hanno un coinvolgimento solo dal punto di vista proprietario nell'impresa e che, quindi, potrebbero essere portatori di una prospettiva diversa rispetto a quella dei familiari che amministrano l'azienda.

Lo studio, tuttavia, apre la strada ad un sentiero di ricerca ancora poco testato a livello empirico, che ulteriori ricerche potranno certamente sviluppare. Riteniamo, però, che misurare il livello di SEW e magari confrontarlo tra le diverse generazioni mediante indagini estensive che si avvalgono esclusivamente della somministrazione di questionari non sia il percorso migliore per studiare il fenomeno. Per avere dei risultati attendibili, a parere degli autori, è necessario accertarsi che il questionario sia compilato personalmente dagli esponenti delle rispettive generazioni (aspetto poco controllabile tramite *survey on-line* o via e-mail) e soprattutto è opportuno integrare i dati ottenuti con informazioni di contesto. Se da un lato, quindi, lo studio di uno o pochi casi aziendali limita la possibilità

di generalizzare i risultati, dall'altro permette di utilizzare diversi metodi per la raccolta dei dati e quindi di ottenere una migliore conoscenza di un fenomeno così complesso come quello della SEW.

Mauro Dini  
Annalisa Sentuti  
Tonino Pencarelli  
Socioemotional wealth,  
passaggio generazionale  
e sviluppo dell'impresa  
familiare.  
Analisi di un caso aziendale

## Bibliografia

- ALLOUCHE J., AMANN B., JAUSSAUD J., KURASHINA T. (2008), "The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family versus Nonfamily businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation", *Family Business Review*, vol. 21, n. 4, pp. 315-329.
- AMANN B., JAUSSAUD J. (2012), "Family and non family business resilience in a economic downturn", *Asia Pacific Business Review*, vol. 18, n. 2, pp. 203-223.
- ARRONDO-GARCIA R., FERNANDEZ-MENDEZ C., MENENDEZ-REQUEJO S. (2016), "The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control", *Journal of Family business Strategy*, vol. 7, n. 4, pp. 227-237.
- BASCO R. (2013), "The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 4, n. 1, pp. 42-66.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L.R. (2012), "Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research", *Family Business Review*, vol. 25, n. 3, pp. 258-279.
- CARR J.C., CHRISMAN J.J., CHUA J.H., STEIER L.P. (2016), "Family Firm Challenges in Intergenerational Wealth Transfer", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n. 6, pp. 1197-1208.
- CARSON D., CROMIE S., MC GOEAN P., HILLS J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: an Innovative Approach*, Prentice-Hall, London.
- CASSIA L., DE MASSIS A., GIUDICI F. (2011) "Family business e la successione padre-figlia nella cultura italiana: un caso studio", *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 65-87.
- CESARONI F.M., CIAMBOTTI M. (2011), *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli, Milano.
- CESARONI F.M., SENTUTI A. (2010), "Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, pp. 63-94, ISSN 0394-7947.
- CESARONI F.M., SENTUTI A., CUBICO S. (2019 - in corso di pubblicazione), "Small family firms and strategies coping the economic crisis. The influence of socio-emotional wealth", in (a cura di) Saiz Alvarez J.M., Palma-Ruiz J.M., Correia Leitão J.C.) *Entrepreneurship and Family business Vitality - Surviving and Flourishing in the Long Term*, Springer Book Series: "Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics".
- CHIESA V., DE MASSIS A., PASI M.L. (2007) "Gestire la successione nei family business analisi di alcuni casi italiani", *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 9-51.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., DE MASSIS A. (2015). "A closer look at Socioemotional Wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n. 2, pp. 173-182.

- 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.
- COMMISSIONE EUROPEA (2011), "Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, European Commission Enterprise and Industry" Final Report, January Brussels.
- CORBETTA G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- CORBETTA G. (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologie e Tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- COZZI G. (2006), "Note in margine alla lezione di Isa Marchini sul marketing imprenditoriale nelle imprese minori", in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.
- CRUZ C., NORDQVIST M. (2012), "Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective", *Small Business Economics*, vol. 38, n. 1, pp. 33-49.
- D'ALLURA G., FARACI R. (2018), *Le imprese famigliari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- DALPIAZ E., TRACEY P., PHILLIPS N. (2014), "Succession Narratives in Family business: The Case of Alessi", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n. 6, pp. 1375-1394.
- DE FALCO S.E., VOLLERO A. (2015), "Sustainability, longevity and transgenerational value in family firms. The case of Amarelli", *Sinergie*, vol. 33, n. 97, pp. 291-309.
- DE MASSIS A., CHUA J.H., CHRISMAN J.J. (2008), "Factors preventing intra-family succession", *Family business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 183-199.
- DE MASSIS A., KOTLAR J. (2014), "The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, n. 1, pp. 15-29.
- DE VECCHI G., FRAQUELLI M. (2008), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna.
- DINI M. (2015), "Il turismo balneare: stato dell'arte e tendenze evolutive in Italia", (a cura di) Pencarelli T., *Comunicare le destinazioni balneari: il ruolo della Bandiera Blu in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- EDDLSTON K.A., KELLERMANNNS F.W., FLOYD S.W., CRITTENDED V.L., CRITTENDED W.F. (2013), "Planning for growth: Life stage differences in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n. 5, pp. 1177-1202.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FERRERO G. (2013), *Marketing e creazione di valore*, Giappichelli editore, Torino.
- FOX M., NILAKANT V., HAMILTON R.T. (1996), "Managing Succession in family-Owned Businesses", *International Small Business Journal*, vol. 15, n. 1, pp. 15-25.
- GALLO M.A., TÁPIES J., CAPPUYNS K. (2004), "Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences", *Family business Review*, vol. 17, n. 4, pp. 303-318.

- GENCO P, VAGNANI G. (2008), "New Frontiers in Entrepreneurship: The Scientific Contributions in this Issue", *Sinergie*, n. 75.
- GETZ D., CARLSEN J. (2005), "Family business in tourism: state of the art", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 1, pp. 237-258.
- GOMEZ-MEJIA L.R., CRUZ C., BERRONE P., DE CASTRO J. (2011), "The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms", *Academy of Management Annals*, vol. 5, n. 1, pp 653-707.
- GOMEZ-MEJIA L.R., HAYNES K.T., NICKEL M.N., 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*, vol. 52, n. 1, pp 106-137.
- HANDLER W.C. (1994), "Succession in family business: A review of the research", *Family business Review*, vol. 7, n. 2, pp. 133-157.
- HAUCK J., SUESS-REYES J., BECK S., PRUGL R., FRANK H. (2016). "Measuring Socioemotional Wealth in family-owned and-managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 7, n. 3, pp. 133-148.
- HEIONEN J., LJUNGGREN E. (2018), "He suddenly died. Unplanned succession in family firms", in Heinonen J., Vainio-Korhonen K. (a cura di), *Women in Business Families: From Past to Present*, Routledge, Londra.
- HOY F., SHARMA P. (2010), *Entrepreneurial family firms*, Prentice Hall, New York.
- KALM M., GOMEZ-MEJIA L.R. (2016), "Socioemotional Wealth preservation in family firms", *Revista de Administração*, vol. 51, n. 4, pp. 409-411.
- KELLERMANN F.W., EDDLESTON K.A., ZELLWEGER T.M. (2012), "Extending the Socioemotional Wealth perspective: A look at the dark side", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 6, pp. 1175-1182.
- KETS DE VRIES M.F.R. (1993), "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and the Bad News", *Organizational Dynamics*, n. 21, pp. 59-71.
- LE BRETON-MILLER I., MILLER D., (2013), "Socioemotional Wealth across the family firm life cycle: A commentary on Family business Survival and the Role of Boards", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n. 6, pp. 1391-1397.
- LE BRETON-MILLER I., MILLER D., STEIER L.P., (2004), "Toward an integrative model of effective FOB succession", *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 28, n. 4, pp. 305-328.
- LITZ R.A. (1997), "The family firm's exclusion from business school research: Explaining the void; addressing the opportunity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, n. 3, pp. 55-71.
- MARCHINI I. (1995), *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, Vol. I., ASPI INS-Edit, Genova.
- MARCHIORI M. (2014), "Le scelte di progettazione organizzativa", (a cura di) Tunisini A., Pencarelli T, Ferrucci L., *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano.
- MAZZI C. (2012), "Family business and financial performance. Current state of knowledge and future research challenges", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, n. 3, pp. 166-181.
- MILES MB., HUBERMAN AM. (1994), *Qualitative Data Analysis (2nd edition)*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Mauro Dini  
Annalisa Sentuti  
Tonino Pencarelli  
Socioemotional wealth,  
passaggio generazionale  
e sviluppo dell'impresa  
familiare.  
Analisi di un caso aziendale

- MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2006), "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, vol. 19, n. 1, pp. 73-87.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2011), "Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 35, n. 5, pp. 1051-1076.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2014), "Deconstructing Socioemotional Wealth", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n. 4, pp. 713-720.
- MINICHILLI A., BROGI M. AND CALABRÒ A. (2015), "Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis", *Corporate governance: An international Review*, vol. 24, n. 6, pp. 552-568.
- MINICHILLI A., NORDQVIST M., CORBETTA G., AMORE M.D. (2014), "CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms", *Journal of Management Studies*, vol. 51, n. 7, pp. 1153-1179.
- MORRIS M.H., WILLIAMS R.W., NEL D. (1996), "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 2, n. 3, pp. 68-81.
- NORDQVIST M., HALL A., MELIN I. (2009), "Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach", *Journal of Management and Organization*, vol. 15, n. 3, pp. 294-308.
- PASCUCCI F. (2013), *Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale*, Esculapio Società Editrice, Vicenza.
- PASSERI R., MAZZI C. (2012), "Impresa familiare e benessere: dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore", *Sinergie*, n. 87, pp. 191-208.
- PATTON M. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications, Beverly Hills.
- PENCARELLI T. (2002), "Family firms and LBO", (a cura di) Schillaci C., Faraci R., *The ownership and governance of firms in transition: in Italian experience*, Collana Impresa Culture e Società, Università degli Studi di Catania, Giapichelli Editore Torino
- PENCARELLI T. (2013), *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano.
- PENCARELLI T., CIVITARESE C. (1999), "Marketing tradizionale, marketing relazionale e marketing all'interno dell'industria turistica, verso un'integrazione", *Economia e diritto del terziario*, n. 1, pp. 125-153.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.
- PENCARELLI T., SAVELLI E., SPLENDIANI S. (2010) "Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI", *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 13-42.
- PRETI P., PURICELLI M. (2007), *L'impresa forte. Un manifesto per le piccole e medie imprese*, Egea, Milano.
- SALVATO C., CORBETTA G. (2013), "Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction", *Family Business Review*, vol. 26, n. 3, pp. 235-255.
- SCHILLACI C.E. (2008), *Famiglia, impresa e paradosso co-evolutivo. Una diversa prospettiva di indagine sul family business*, AIDEA, Il Mulino, Bologna.

- SCHILLACI C.E., FARACI R. (2001), "Managerializzazione del governo d'impresa e ruolo degli investitori istituzionali nell'accelerazione dello sviluppo delle imprese familiari italiane", *Sinergie*, n. 55, pp. 295-311.
- SCHILLACI C.E., ROMANO M. (2016), *Straight up. Percorsi strategici per nuove imprese*, Mc Graw-Hill Education, Milano
- SCHULZ W.S., KELLERMANN F.W. (2015), "Reifying Socioemotional Wealth", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n. 3, pp. 447-459.
- SCIASCIA S., MAZZOLA P., KELLERMANN F.W. (2014), "Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the Socioemotional Wealth perspective", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, n. 2, pp. 131-137.
- SENTUTI A. (2008), "Il percorso di inserimento del successore nell'azienda di famiglia: una valutazione dei possibili scenari", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, pp. 67-86.
- SHARMA P. (2004), "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", *Family Business Review*, vol. 17, n. 1, pp. 1-36.
- SHARMA P., CHRISMAN J.J., PABLO A.L., CHUA J.H., (2001), "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n. 3, pp. 17-35.
- SILVESTRELLI S., GREGORI G. (1998), "Un nuovo ruolo dell'agente di commercio nei moderni canali di distribuzione", *Sinergie*, n. 47, pp. 197-226.
- THOMPSON A., STRICKLAND A.J., GAMBLE J.E. (2009), *Strategia aziendale. Formula ed esecuzione*, McGraw-Hill, Milano.
- TSANG E. WK. (2014), "Generalizing from research findings: The merits of case studies", *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, n. 4, pp. 369-383.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINTI R. (2006), *Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive al convegno Internazionale sulle "Tendenze del Marketing"*, Venezia: 20-21 Gennaio.
- VARDAMAN J.M., GONDO M.B. (2014), "Socioemotional Wealth conflict in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n. 6, pp. 1317-1322.
- WOLCOTT H. (1994), *Transforming Qualitative Data: Descriptions, analysis and interpretation*, Sage Publications, London.
- WTO (2016), UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition.
- YIN R.K. (1994), *The case study research. Design and Methods, 2nd Edition*, Sage Publications, California.
- ZELLWEGER T.M. (2017), *Managing the family business: Theory and practice*, Edward Elgar Publishing.
- ZELLWEGER T.M., KELLERMANN F.W., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (2012), "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control", *Organization Science*, vol. 23, n. 3, pp. 851-868.
- ZOCCHI W. (2004), *Il Family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore.

Mauro Dini  
Annalisa Sentuti  
Tonino Pencarelli  
Socioemotional wealth,  
passaggio generazionale  
e sviluppo dell'impresa  
familiare.  
Analisi di un caso aziendale

## Academic or professional position and contacts

### **Mauro Dini**

Research Fellow of Management  
University of Urbino - Italy  
e-mail: mauro.dini@uniurb.it

### **Annalisa Sentuti**

Researcher of Management  
University of Urbino - Italy  
e-mail: annalisa.sentuti@uniurb.it

### **Tonino Pencarelli**

Full Professor of Management  
University of Urbino - Italy  
e-mail: pencarelli.tonino@uniurb.it



**sinergie**

italian journal of management

ISSN 0393-5108  
DOI 10.7433/s108.2019.13  
pp. 243-268



Società Italiana di  
MANAGEMENT