



INNOVAZIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI: IL PARADOSSO DELLA COLLABORAZIONE

Posted on 5 Luglio 2019 by Ponte Diego e Cuel Roberta



Category: [Tecnologia ed Innovazione Organizzativa](#)

Sebbene l'innovazione collaborativa rappresenti un elemento cardine per la prosperità delle aziende, è noto che le aziende familiari hanno un rapporto critico con essa: se da un lato tali aziende investono in innovazione meno delle altre imprese, dall'altro ottengono migliori performance. In questo articolo si propone un riesame degli elementi cardine utili al miglioramento delle pratiche aziendali volte a capire perché e come le imprese famigliari possano "fare meglio con meno risorse".

INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano una percentuale consistente del totale delle aziende a livello globale. In Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000^[1], pari a oltre l'85% del totale delle aziende italiane. La stessa percentuale si stima per Europa, America Latina e Asia, mentre in Nord America e in Medio Oriente la percentuale sale al 90%.

Una delle caratteristiche peculiari delle aziende familiari è il fatto di essere gestite da una coalizione dominante in capo a una o più famiglie. Generalmente, l'obiettivo principale di tale coalizione è la sostenibilità generazionale, volta a mantenere l'organizzazione sana per le generazioni future. Oltre a questo obiettivo principale, le aziende familiari sono caratterizzate da specifici elementi distintivi quali lo stile imprenditoriale, la scelta degli obiettivi strategici, l'internazionalizzazione e, non ultimo l'approccio all'innovazione.

Relativamente al tema dell'innovazione, è interessante sottolineare come nelle teorie sulle imprese familiari si



possano identificare due filoni di studio: il primo ha posto l'attenzione sugli input che favoriscono l'innovazione (ad esempio, investimenti in ricerca e sviluppo), il secondo si focalizza maggiormente sull'output (ad esempio, introduzione di nuovi prodotti, brevetti, etc.). Questi due filoni di ricerca mostrano delle dinamiche alquanto interessanti: da una parte si sostiene che le imprese familiari investono mediamente meno in innovazione rispetto alle altre imprese; dall'altra si osserva che le imprese familiari ottengono performance economiche e competitive più elevate. In altre parole, pur investendo meno della media delle aziende tradizionali, le aziende familiari ottengono performance più elevate. Tale fenomeno viene denominato come "paradosso dell'innovazione familiare" (Duran et al., 2016). Recentemente, gli studiosi si sono concentrati sul comprendere tale paradosso e a capire perché e come le imprese famigliari possano "fare meglio con meno risorse".

Uno degli elementi cardine che permette di ridurre il paradosso dell'innovazione è rappresentato dalla capacità di collaborare con attori esterni alle aziende. La collaborazione è infatti largamente riconosciuta come uno dei fattori critici nel favorire l'innovazione. Prendendo in rassegna il lavoro condotto da Feranita, Kotlar e De Massis, pubblicato nel 2017 sulla rivista "Journal of Family Business Strategy" il presente contributo riassume il ruolo della collaborazione come elemento chiave che può facilitare l'innovazione nelle imprese familiari. Attraverso una review di 37 articoli che trattano del tema dell'innovazione collaborativa delle imprese familiari, gli autori individuano tre principali prospettive che permettono di identificare i fattori che possono influenzare l'innovazione collaborativa e che meriterebbero maggiore attenzione. Gli autori vogliono infatti affrontare il tema del dilemma dell'innovazione familiare studiando non solo come le imprese familiari utilizzano le collaborazioni per innovare, ma fornendo un nuovo punto di vista per lo studio dell'innovazione familiare attraverso una prospettiva più ampia e coerente.

INNOVAZIONE COLLABORATIVA: TRE PROSPETTIVE DI ANALISI

L'innovazione è ampiamente riconosciuta come un elemento essenziale per lo sviluppo del vantaggio competitivo, del successo e, in ultima analisi, della sostenibilità aziendale.

Nel corso degli ultimi anni, il tema della collaborazione per l'innovazione tra attori diversi ha assunto sempre più importanza in quanto favorisce il superamento dei limiti tipici dell'innovazione tradizionale permettendo alle aziende di attingere alle conoscenze di altre organizzazioni e mettere a fattor comune le risorse. La crescente importanza dell'innovazione collaborativa è testimoniata dalla rapida diffusione di paradigmi di "innovazione aperta" o open innovation, che descrivono come le imprese possano far leva su risorse economiche e conoscitive esterne piuttosto che affidarsi solo alle risorse interne alle imprese (Chesbrough, 2006).

L'innovazione collaborativa può essere definita più propriamente come una forma di relazione inter-impresa che implica lo scambio e la condivisione di risorse come capitale finanziario, informazione, conoscenza e tecnologia con attori esterni al fine di sviluppare nuovi prodotti e servizi. Alcuni esempi di attori che tipicamente compongono la rete d'innovazione sono: aziende private tra cui anche clienti, fornitori e concorrenti, enti pubblici, centri di ricerca e università. Da un punto di vista organizzativo e di governance, l'innovazione collaborativa può assumere diverse forme quali ad esempio: alleanze, joint venture, accordi contrattuali, licenze e partnership (Shvaiko et. al., 2010).



Per le imprese familiari l'innovazione collaborativa diventa uno strumento estremamente interessante che permette di superare le barriere dell'innovazione quali ad esempio i limiti delle limitate risorse. D'altra parte, l'apertura può essere vista come uno strumento che porta a perdere il controllo familiare del capitale aziendale e l'orientamento di medio e lungo termine (De Mattos, Burgess, & Shaw, 2013; Sirmon, Arregle, Hitt, & Webb, 2008).

La letteratura sull'innovazione collaborativa è molto estesa in quanto include una vasta gamma di teorie provenienti da diverse scuole di pensiero. Gli autori della rassegna limitano l'analisi della relazione tra innovazione collaborativa e aziende familiari attraverso l'uso di tre principali prospettive per interpretare tale relazione: la prospettiva strategica, la prospettiva transazionale e la prospettiva relazionale (figura 1). Tali prospettive verranno brevemente discusse prima di addentrarci all'analisi specifica nel mondo delle aziende familiari.

La visione strategica

La visione strategica sull'innovazione collaborativa prende spunto dalla *resource based view* come elemento essenziale per generare vantaggio competitivo (Barney, 1991). Questa teoria pone enfasi alle risorse interne quali elementi che permettono l'acquisizione e il mantenimento nel tempo del vantaggio competitivo. In ottica innovazione, gli studiosi si concentrano sugli elementi strategici interni che le aziende dovrebbero coltivare per favorire la collaborazione innovativa, come la capacità di gestione delle collaborazioni, la capacità di affermarsi come partner strategico in una collaborazione e di far fluire le conoscenze tra gli attori partner.

La visione transazionale

La visione transazionale sull'innovazione collaborativa si basa sull'Economia dei costi di transazione e sulla teoria dei giochi (Williamson, 1979). Gli autori che possono essere ricondotti a tale filone, si concentrano sull'analisi delle diverse azioni che un'azienda può utilizzare per limitare i costi di transazione come l'asimmetria informativa, i comportamenti opportunistici, il *moral-hazard* e l'appropriazione indebita dei risultati della collaborazione da parte delle organizzazioni partner. In termini di innovazione, tale filone si concentra ad esempio sui meccanismi di governance e sugli strumenti di valutazione delle performance della collaborazione, dei costi di coordinamento, delle routine organizzative e della diversità dei partner.

La visione relazionale

La visione relazionale della collaborazione prende spunto dalle teorie sociali (Gravenotter, 1985) dove l'economia è fatta di relazioni tra individui rappresentanti le imprese e la fiducia si sviluppa attraverso transazioni ripetute piuttosto che accordi istituzionali. Una volta stabilita una collaborazione le imprese si impegnano in processi che implicano lo scambio di risorse come risorse economiche, idee, *know-how* e tecnologie. In questa prospettiva i ricercatori indagano come i diversi aspetti relazionali influenzano la volontà di collaborare, condividere, fidarsi e selezionare i partner.



Figura 1: Prospettive sull'innovazione collaborativa (nostra elaborazione da Feranita, Kotlar e De Massis, 2017)

INNOVAZIONE COLLABORATIVE E IMPRESE FAMILIARI: UNA RASSEGNA

Dall'analisi della letteratura si evince che solo di recente gli studiosi hanno iniziato ad analizzare gli aspetti collaborativi nelle strategie di innovazione delle imprese familiari, in particolare concentrandosi su come la collaborazione con organizzazioni esterne permetta il reperimento di maggiori risorse quali: capitale, conoscenza e tecnologia. Tale particolare interesse è dovuto alle caratteristiche uniche delle imprese familiari che gestiscono anche l'innovazione e la collaborazione in modo diverso rispetto alle aziende tradizionali.

Tra le principali unicità delle imprese familiari è possibile citare, l'unitarietà tra proprietà e controllo, la struttura di governance caratterizzata dalle peculiarità delle organizzazioni, il coinvolgimento della famiglia e la visione di una gestione sostenibile di lungo termine. All'interno di tali aziende, i membri familiari lavorano insieme, formando quella specifica capacità imprenditoriale che favorisce l'innovazione e la realizzazione della visione orientata "alla famiglia". Ne deriva che le imprese familiari sviluppano le loro collaborazioni con altre organizzazioni sulla base di propri principi e valori.

Visione strategica dell'innovazione collaborativa e aziende familiari

Diversi elementi interni alle aziende sembrano essere strategici nella teoria e nella pratica dell'innovazione collaborativa. La letteratura riferibile alla prospettiva strategica si concentra proprio sugli antecedenti strategici che spingono le imprese familiari verso l'innovazione collaborativa. Tra questi è possibile citare *l'absorptive capacity* ossia la capacità di acquisire nuove conoscenze e competenze, l'attrattività dell'azienda dal punto di vista dei possibili partner e, infine, il ruolo della struttura istituzionale sulla volontà di collaborare.

Absorptive capacity. Essendo la collaborazione un mezzo essenziale per accedere alle risorse necessarie



all'innovazione, un elemento strategico che gioca un ruolo importante è la capacità delle imprese familiari di assimilare e ricombinare le conoscenze derivanti dalla collaborazione stessa. Su tale capacità, generalmente chiamata *absorptive capacity* – le imprese devono investire per trarre vantaggio dall'innovazione collaborativa e trattenere nuove conoscenze per attrarre nuovi partner. Sebbene la letteratura abbia esaminato l'influenza delle caratteristiche imprenditoriali sulla capacità di assorbire conoscenza, i fattori tipici delle imprese familiari potrebbero giocare un ruolo importante.

Trasferimento conoscenze. Un altro antecedente strategico è la capacità di trasferimento delle conoscenze tra i partner. Le imprese familiari possiedono capacità uniche che possono facilitare il trasferimento di conoscenza rispetto alle imprese non familiari. Ad esempio, i dirigenti familiari paiono avere migliori capacità nel superare gli effetti negativi di complessità e incertezza derivanti dall'innovazione collaborativa e nell'ottenere benefici rispetto alle imprese non familiari.

La struttura istituzionale. Gli effetti della struttura istituzionale sull'innovazione collaborativa sono stati studiati in ambito generale ma questo fattore rimane in gran parte inesplorato nella letteratura sul *family business*. Il sostegno sotto forma di finanziamenti pubblici genera chiaramente uno stimolo agli investimenti; ciononostante l'influenza delle politiche pubbliche e di altri fattori istituzionali nell'influenzare l'innovazione collaborativa e il trasferimento di conoscenze nel contesto aziendale familiare è poco chiaro.

Visione transazionale dell'innovazione collaborativa e aziende familiari

Gli studi che prendono spunto dall'approccio transazionale si basano principalmente sull'economia dei costi di transazione e sono volti a indagare se i benefici derivanti dalle collaborazioni superino i costi di transazione derivanti delle stesse. Tali studi, anche se non sono focalizzati sulle imprese familiari, sono spesso orientati ad analizzare le diverse forme contrattuali oppure l'effetto della composizione familiare sulla diversificazione della composizione dei partner di rete. Nella letteratura sulle imprese tradizionali è stato notato come il comportamento opportunistico percepito dai partner influisca sulla collaborazione stessa in quanto l'azienda potrebbe limitare lo scambio di risorse. A causa delle diverse priorità delle imprese familiari, queste ultime possono percepire l'opportunità in modo diverso rispetto alle imprese non familiari.

Opportunismo e diversità Alcuni studi mostrano che i manager di aziende familiari hanno maggiore libertà nel gestire le relazioni esterne e sono più liberi di discriminare tra le varie modalità di transazione. Probabilmente questo è dovuto al fatto che i proprietari delle aziende familiari tendono a formare relazioni commerciali preferenziali con organizzazioni specifiche.

Performance Diversamente dalla letteratura generalista che ha studiato la relazione tra innovazione collaborativa e performance, tale relazione è poco studiata nel mondo delle aziende familiari. La letteratura mostra che gestione e proprietà familiari moderano positivamente gli output dell'innovazione e i processi di internazionalizzazione. D'altra parte il coinvolgimento della famiglia determina maggiori costi di transazione nelle collaborazioni in quanto il coinvolgimento delle famiglie può avere un effetto negativo nel rapporto tra dimensione interna ed esterna all'azienda.



Visione relazionale dell'innovazione collaborativa e aziende familiari

L'approccio relazionale agli studi sull'innovazione collaborativa nelle imprese familiari si basa sulle teorie della relazione sociale e del network, e sono volti a studiare gli effetti del ruolo della rete e della fiducia sulla volontà di collaborare e condividere conoscenze e innovazione. Le imprese familiari sono generalmente orientate al lungo termine, tendono quindi ad essere orientate verso la comunità e ad investire nel capitale sociale per costruire relazioni durature con parti esterne.

Selezione La ricerca rileva che la rete delle imprese familiari ha un'influenza positiva sull'innovazione collaborativa. Ad esempio, la familiarità con un partner esterno aumenta se esistono dei legami precedentemente instaurati o se le transazioni sono ripetute nel tempo. La familiarità, come la conoscenza dello stile operativo di un'azienda o dei modi di "fare" da parte di un'impresa, aumenta con le interazioni ripetute consentendo di creare fiducia reciproca. In questo senso, la selezione dei partner per l'innovazione collaborativa è un argomento importante. Mentre le imprese non familiari scelgono i partner tra la platea di amici, conoscenti o estranei, le imprese familiari hanno l'opzione aggiuntiva di scegliere tra legami di rete familiari. A causa dell'unificazione della proprietà e del controllo, la decisione sulla selezione dei partner è profondamente influenzata dalla famiglia proprietaria.

Fiducia Il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari sostiene che sebbene le imprese familiari abbiano una capacità superiore di innovare, sono meno disposte a farlo. La ricerca potrebbe esaminare ulteriormente se la rete posseduta dalle imprese familiari e la fiducia da esse generata, aumentino la volontà delle imprese familiari di sviluppare innovazione collaborativa. Si sa poco in effetti dei fattori che influenzano la disponibilità delle imprese familiari a condividere le risorse. Le imprese familiari, date le loro caratteristiche uniche, possiedono un set di valori diversi rispetto alle imprese non familiari nel mettere a fattor comune risorse, *know-how* e tecnologia. L'aspetto relazionale della fiducia e il modo in cui si sviluppa nelle imprese familiari è stato scarsamente studiato. La ricerca futura potrebbe esaminare tale dimensione in relazione anche alla dimensione temporale.

CONCLUSIONI

Date le loro caratteristiche uniche, le imprese familiari si comportano diversamente dalle imprese non familiari; ciò vale anche per quanto riguarda i temi dell'innovazione e della collaborazione. Vi è ancora un forte dibattito in letteratura su come affrontare il cosiddetto dilemma dell'innovazione collaborativa nelle imprese familiari: molti autori sostengono che l'impiego di fonti esterne per generare innovazione può rappresentare un elemento importante al fine di superarlo. Tale considerazione porta al tema della collaborazione come forma organizzativa volta a generare innovazione e crescita.

Nell'organizzare la letteratura su questo tema, allo scopo di razionalizzare e stimolare il dibattito corrente, l'uso delle tre prospettive di analisi sopra esposte ha permesso di focalizzare l'attenzione su quegli aspetti strategici, organizzativi, di governance che possono meglio favorire l'innovazione collaborativa. Tra questi, uno dei fattori determinanti l'innovazione collaborativa è sicuramente l'*absorptive capacity* ossia la capacità di assorbire competenze e capacità dai partner. Ma questa capacità deve essere intrecciata anche con la capacità di gestire verso l'esterno il trasferimento delle conoscenze, fenomeno quest'ultimo che potrebbe essere meno facile da



gestire. Questi fattori sono inoltre fortemente legati al fatto che la propensione a collaborare delle imprese familiari varia in relazione al framework istituzionale, alle prospettive economiche e alle minacce percepite. Inoltre, gli elementi caratteristici di tali aziende - quali le dinamiche generazionali e di successione - influiscono sulla loro propensione a collaborare.

D'altra parte, la vista transazionale pone l'attenzione sull'opportunità e la gestione della diversità come elementi critici dell'innovazione radicale. L'opportunità è chiaramente un freno alla collaborazione e la diversità dei possibili partner può ingenerare dinamiche di resistenza e maggiori costi di transazione. Tale resistenza forse è anche la causa della scarsa conoscenza che si ha della relazione tra innovazione collaborativa delle aziende familiari e performance. In questa direzione, il punto di vista relazionale ci dà alcuni spunti importanti su quali siano gli elementi che possono aiutare a gestire opportunità, favorire la collaborazione e ridurre i costi di transazione. La familiarità gioca un ruolo determinante nella selezione della rete di aziende con cui si collabora e questa familiarità può aiutare a mantenere più coesa la governance della collaborazione. Questo è anche dovuto al fatto che la familiarità genera un più alto livello di fiducia nella collaborazione e quindi permette un rapporto potenzialmente più forte.

Bibliografia

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

De Mattos, C., Burgess, T. F., & Shaw, N. E. (2013). The impact of R&D specific factors on the attractiveness of small- and medium-sized enterprises as partners vis-a-vis alliance formation in large emerging economies. *R&D Management*, 43(1), 1-20.

Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.

Feranita, F., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 137-156.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.

[1] <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>. Ultimo accesso in data 26/06/2019