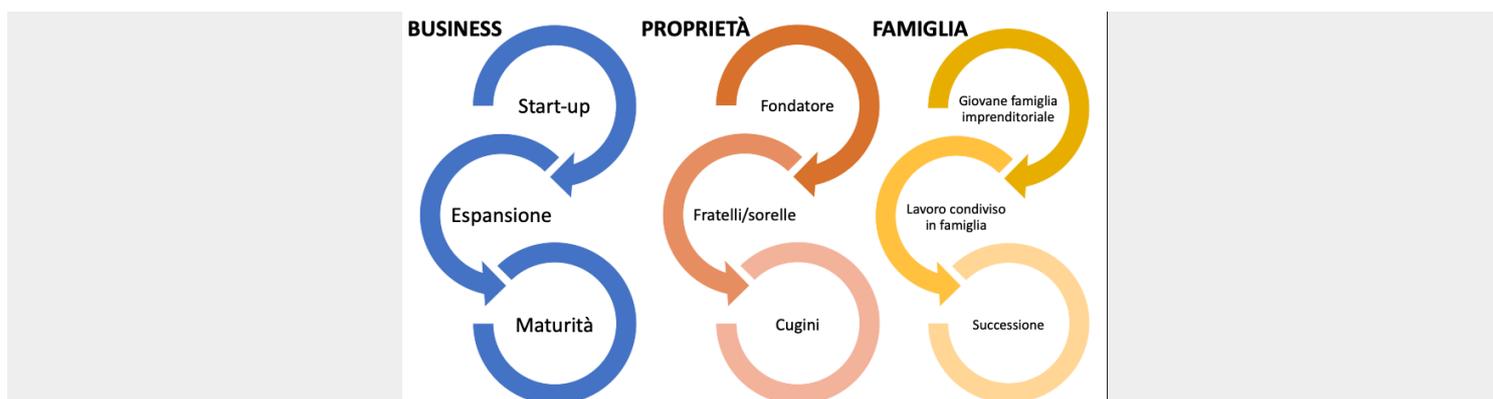




TRAMANDARE LE CONOSCENZE E I VALORI NELLE AZIENDE FAMILIARI: LA RELAZIONE TRA STORYTELLING E INNOVAZIONE

Publicato il 5 Luglio 2019 di Leonelli Simona e Tognazzo Alessandra



Categoria: [Tecnologia ed Innovazione Organizzativa](#)

Lo storytelling nelle famiglie è da secoli un mezzo utilizzato per tramandare conoscenze e valori. Spiegando alcuni recenti risultati di ricerca internazionale sullo storytelling nelle family business, questo articolo si concentra su come le diverse storie condivise nelle aziende familiari possano sostenere l'avvio di processi innovazione o ancorare l'azienda nel passato.

INTRODUZIONE: LE STORIE CREATRICI DI SIGNIFICATI

“C'era una volta...” così iniziano le storie ed è così che i genitori e i nonni accompagnano i piccoli della famiglia nel magico mondo dei sogni, un mondo fatto di immaginazione creatività e di pensiero generativo. La narrazione, cioè il raccontare le storie, è un mezzo tradizionale che da secoli aiuta a tramandare conoscenze tacite, narrare le proprie origini, e trasmettere valori alle generazioni future. Eppure, nelle famiglie imprenditoriali, quel “c'era una volta...” anziché essere una porta aperta verso il futuro, può diventare un ritorno al passato; le storie possono trasformarsi in un freno per l'innovazione poiché, celebrando i tempi gloriosi dell'azienda, possono vincolare le nuove generazioni alla mentalità del passato.

Che l'innovazione sia importante nelle aziende lo si sa. Già Schumpeter, nel 1934, descriveva l'innovazione come l'essenza del successo dell'azienda nel lungo periodo, in un mondo globale in cui aumentano costantemente i concorrenti. Soprattutto nelle imprese familiari, l'innovazione ricopre un ruolo particolarmente rilevante: adattandosi in modo dinamico lungo tutto il ciclo di vita dell'impresa, consente una migliore e vincente



realizzazione della stessa, principalmente, in una prospettiva transgenerazionale. Tuttavia, perseguire l'innovazione, è un compito arduo, soprattutto perché nelle aziende familiari, si è particolarmente legati alle glorie del passato e alle strategie ideate dal fondatore dell'impresa, che possono portare ad evitare il cambiamento e quindi anche il miglioramento. Una scarsa propensione all'innovazione infatti può essere pericolosa per l'azienda e può portare a delle performance negative a causa dei rapidi cambiamenti richiesti dal mercato e dell'incremento della competitività nel settore.

Molti studi organizzativi hanno mostrato che i valori e le credenze dei fondatori delle aziende familiari sono importanti per la sopravvivenza e le performance dell'azienda. Ad esempio, alcune ricerche, analizzando le aziende familiari più innovative, hanno mostrato che l'unione, la coesione all'interno della famiglia, la condivisione e il trasferimento delle storie e dei valori tra le diverse generazioni, consentono la sopravvivenza nel lungo periodo dell'azienda. L'obiettivo di questo articolo è analizzare come le storie condivise dalle famiglie possano consentire alle aziende familiari di staccarsi dal passato ed essere promotrici dell'innovazione.

In questo articolo, racconteremo di una ricerca effettuata da Kammerlander, Dessi, Bird, Floris, and Murru (2015) che analizza e spiega come e perché le storie condivise tra i membri della famiglia possono influenzare l'innovazione nelle imprese familiari.

Per fare questo, partiremo da una discussione sulle sfide all'innovazione nelle aziende familiari, per poi analizzare le varie tipologie di storytelling e il ruolo della trasmissione di storie tra le varie generazioni all'interno delle aziende familiari nel processo d'innovazione aziendale ed infine esaminando le principali implicazioni pratiche che possono emergere dalla ricerca.

LA SFIDA ALL'INNOVAZIONE NELLE AZIENDE FAMILIARI: SUPERARE L'OMBRA DEL FONDATORE

Nell'ultimo ventennio, la globalizzazione, l'elevata diversificazione della produzione, l'incremento della domanda da parte dei consumatori e la pressione competitiva delle aziende hanno reso l'innovazione un tema di primaria importanza. Tutte le organizzazioni, in ogni settore, hanno bisogno di innovare poiché l'innovazione consente di rimanere solidi e di oltrepassare le crisi che si possono venire a configurare. Se questo concetto sembra ovvio, meno frequentemente si riflette su cosa sia l'innovazione. La più comune definizione di innovazione riguarda l'utilizzo di tutte le attività tecnologiche, di design, di produzione, di gestione e di marketing coinvolte nella commercializzazione di un nuovo prodotto (o di un prodotto migliorato) o nell'utilizzo di nuovi processi (o di un processo migliorato) (Freeman, 1974). Come sottolineato da Freeman, tutte le aree all'interno dell'azienda collaborano affinché ci sia innovazione. L'innovazione inoltre può essere classificata sulla base di cosa si va ad innovare o sul grado di innovazione che viene apportata. Nel primo caso possiamo distinguere tra innovazione di prodotto e innovazione di processo, mentre, nel secondo, parliamo di innovazione radicale o incrementale. L'innovazione di prodotto consiste in cambiamenti apportati ai prodotti e/o ai servizi offerti dall'azienda, invece l'innovazione di processo riguarda i cambiamenti relativi a come i prodotti e/o i servizi sono creati, offerti e/o erogati. Per innovazione incrementale ci riferiamo al miglioramento (o un adattamento) di un prodotto/servizio che già esiste. Mentre, per innovazione radicale ci riferiamo a quei prodotti e/o servizi che sono completamente nuovi e creano una nuova categoria di mercato.

All'interno delle aziende familiari possiamo individuare due modi in cui si manifesta l'innovazione: 1)



innovazione incrementale di processo che consiste nel cambiamento di procedure, che generalmente sono perseguite da sempre nel tempo e caratterizzano quella famiglia; 2) innovazione radicale o incrementale di prodotto che riguarda rispettivamente la modifica totale o parziale di prodotti storici e rappresentativi della famiglia (De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2013; De Massis, Frattini, Pizzurno, & Cassia, 2015).

L'innovazione si può sviluppare di pari passo con il ciclo di vita di un'azienda familiare (Figura 1). In genere, come il nostro gruppo di ricerca spiega agli studenti nel corso di Family Business che si tiene da qualche anno all'Università di Padova, l'azienda familiare, inizia con un unico proprietario e fondatore, per poi crescere e diventare una proprietà condivisa da fratelli e/o sorelle, fino ad includere i cugini. Quindi da una giovane famiglia imprenditoriale, si passa a una famiglia che lavora insieme per arrivare alla fase di successione. Di pari passo può svilupparsi il business che passa dalla fase di start-up a quella di espansione e maturità.

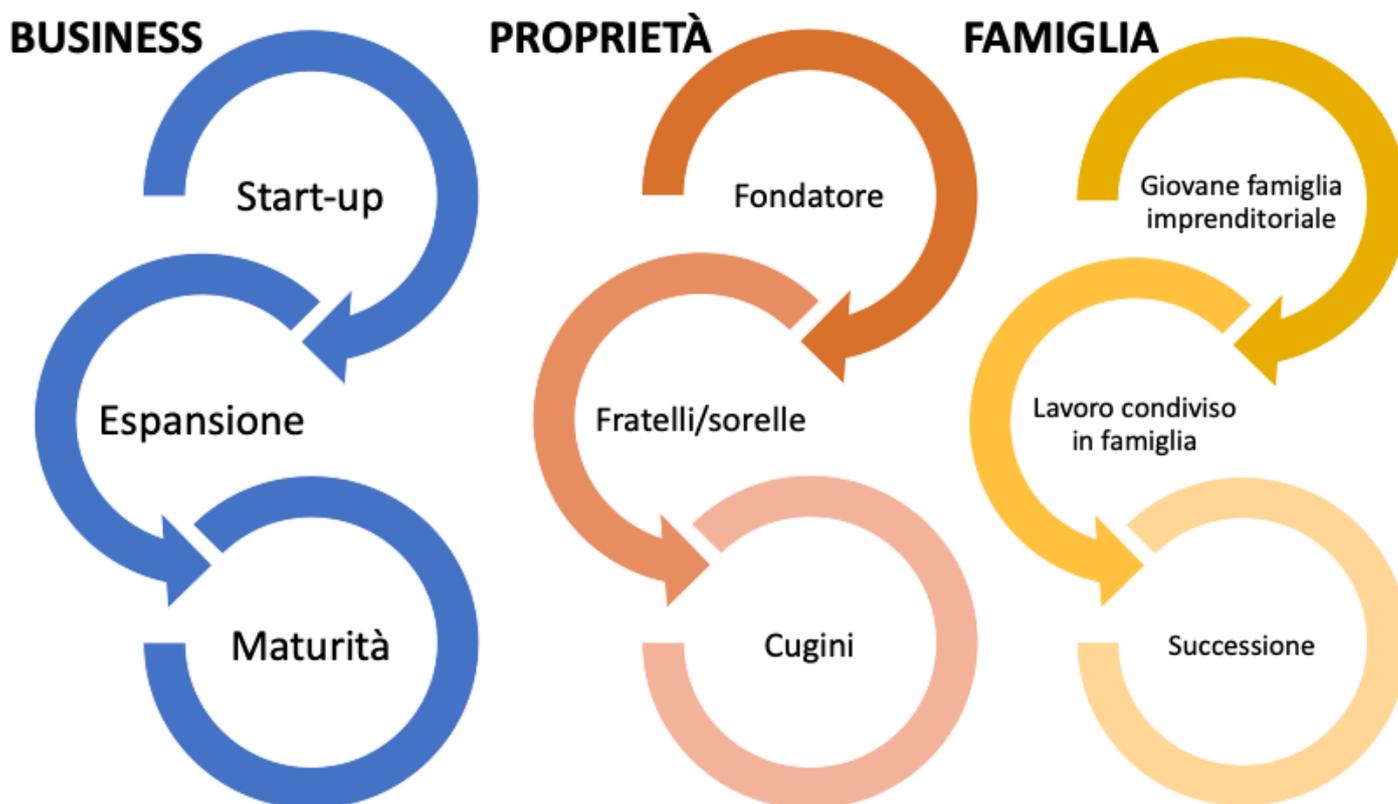


Figura 1: Family business lifecycle (adattata da Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg, 1997. Generation to generation: Life Cycles of the family business. HBS Press)

Come si vede da Figura 1, l'innovazione può essere difficile da perseguire all'interno delle aziende familiari, perché esse generalmente nascono da un fondatore e sono per questo legate a tradizioni e procedure che non possono essere modificate facilmente. Diversi sono i fattori che possono influire positivamente o negativamente sull'innovazione all'interno delle aziende familiari. Ad esempio, il numero limitato di risorse fisiche e finanziarie che spesso le imprese familiari possono dedicare all'innovazione frenano i processi innovativi. D'altra parte, il supporto organizzativo percepito dai lavoratori e la fiducia e la lealtà degli stessi nei confronti dell'azienda familiare possono invece essere dei propulsori di innovazione.



Esistono anche fattori legati strettamente alle caratteristiche proprie dell'azienda familiare che influiscono sulla capacità d'innovazione, ad esempio le competenze e le caratteristiche personali dell'imprenditore (Leonelli, Ceci, & Masciarelli, 2016) e il suo comportamento strategico, ma anche la flessibilità della struttura organizzativa dell'azienda stessa.

Tuttavia, l'innovazione nelle aziende familiari è fortemente influenzata dalla "*path dependence*" cioè dalla "dipendenza dalla storia" o meglio dalla "dipendenza dal percorso"; tutto quello che è successo nel passato influenza in maniera significativa le possibilità di cambiamento attuali, perciò le scelte possibili dipendono dalle scelte compiute prima da altre persone (l'imprinting del fondatore o "*founder's shadow*"). Infatti, i valori e le credenze del fondatore e la struttura organizzativa dell'azienda che egli plasma al momento della sua creazione, caratterizzeranno le procedure e faranno da filo conduttore durante il susseguirsi di varie generazioni. Si può quindi affermare che, nelle aziende familiari, il passato ha un impatto molto forte sulla struttura e sul comportamento presente dell'azienda. La mentalità e i valori del fondatore sono fortemente radicati e hanno una forte ripercussione sulle decisioni attuali dell'impresa. I membri della famiglia delle future generazioni probabilmente conserveranno e utilizzeranno le pratiche organizzative ideate dal fondatore. Ma come fare a trasmetterle? E soprattutto a farne tesoro restando aperti all'innovazione? Un mezzo fondamentale è la condivisione delle storie dell'azienda.

Le storie sono meccanismi fondamentali che permettono la modellazione dinamica dei vari attori cioè hanno lo scopo di emozionare, catturare l'attenzione, coinvolgere l'individuo, fargli recepire il messaggio e far in modo che lo faccia proprio e lo trasmetta agli altri (Garud, Kumaraswamy, & Karnøe, 2010). Le storie hanno il potere di trasmettere valori e credenze agli imprenditori delle generazioni future e dare un senso agli accadimenti attuali. Esse oltre a dare un senso agli eventi passati, legittimano il presente e giustificano le future azioni e aspirazioni.

Generalmente le storie sono costituite da tre parti: la prima riguarda l'individuazione del soggetto narrativo cioè l'imprenditore individuale o la nuova impresa; la seconda riguarda l'oggetto o l'obiettivo ultimo della narrazione e cioè come una nuova impresa diventa di successo, è redditiva, ottiene un finanziamento; infine la terza parte riguarda i destinatari della storia e cioè l'ambiente aziendale e sociale in cui opera il soggetto narrativo (Lounsbury & Glynn, 2001).

LO STORYTELLING NELLE AZIENDE FAMILIARI: QUALI LE STORIE PER L'INNOVAZIONE?

Abbiamo quindi spiegato perché le storie ricoprono un ruolo molto importante nelle aziende familiari, ma l'aspetto più interessante che emerge della ricerca di Kammerlander et al. (2015) riguarda la differenza tra le varie storie narrate e trasmesse di generazione in generazione. Le storie possono riguardare le gesta del fondatore dell'azienda o della famiglia in generale, ad esempio storie sulla creazione dell'azienda e che hanno come soggetto l'importanza dell'unione della famiglia per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Secondo la ricerca, solo le aziende che condividono storie riguardanti la famiglia riescono ad introdurre frequentemente le innovazioni e lo fanno prima dei concorrenti, concentrandosi principalmente su innovazioni radicali. In particolare, esse si focalizzano su innovazioni di processo, ad esempio, nel caso delle aziende vitivinicole prese in esame dalla ricerca riguardano: l'implementazione di nuovi sistemi di controllo della qualità



dell'imbottigliamento; l'acquisto di nuovi macchinari per la spremitura dell'uva, per la distillazione e per la conservazione dell'uva; l'utilizzo di nuove attrezzature per la conservazione del vino; la scoperta e l'utilizzo di nuove varietà di uva; l'implementazione di nuovi processi che assicurano la sostenibilità ambientale; l'apertura di nuovi laboratori; l'aggiunta di nuovi gusti o nuove linee di vino; e l'ampliamento di nuovi canali e delle nuove tecniche di marketing.

Di contro, le aziende familiari che condividono storie riguardanti la figura del fondatore hanno una propensione all'innovazione molto bassa. Generalmente nelle aziende che si concentrano sul passato e il cui storytelling è basato sul fondatore, le innovazioni sono rare, si manifestano in ritardo rispetto ai concorrenti e l'innovazione che c'è è incrementale riguardanti ad esempio la sola vendita dei prodotti tradizionali (che nel caso delle imprese vitivinicole prese in esame dalla ricerca, si tratta di vino imbottigliato). Lo studio mostra inoltre che l'innovazione in queste aziende non riguarda le aree di marketing, quindi di promozione del prodotto.

Ma perché succede questo? Kammerlander e colleghi hanno individuato alcuni meccanismi che influiscono nella relazione esistente tra lo storytelling e l'innovazione nelle aziende familiari. Essi sono l'ampiezza dell'ambito decisionale, cioè l'ampiezza delle opzioni strategiche considerate dai membri della famiglia che ricoprono ruoli manageriali nell'azienda; la distribuzione del potere decisionale tra le varie generazioni presenti nell'azienda; e i conflitti tra i membri della famiglia (Figura 2).





Figura 2: Meccanismi che influiscono nella relazione tra storytelling e innovazione nelle imprese familiari.

Riguardo al primo meccanismo, nelle famiglie in cui la condivisione delle storie è focalizzata sul fondatore, e quindi meno innovative, l'ambito decisionale è tendenzialmente molto ristretto. Questo vuol dire che le nuove generazioni, prima di prendere delle decisioni, si immedesimano in quello che il fondatore avrebbe fatto al loro posto. Ciò porta l'impresa ad attuare solo quelle scelte strategiche che sono in linea con i valori e le credenze del fondatore. Il contrario succede in quelle aziende familiari in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulla famiglia: esse considerano un'ampia gamma di alternative e potenziali opzioni strategiche e quindi i membri della famiglia si sentono meno limitati o vincolati dalle decisioni passate. Questo accade perché il contenuto delle loro storie non è incentrato su esempi concreti di attività e scelte attuate dal fondatore, bensì sottolineano valori ed emozioni astratti, difficilmente riconducibili ad azioni passate e quindi quest'astrazione favorisce interpretazioni proprie e quindi la propensione all'innovazione.

Rispetto al secondo meccanismo, cioè la distribuzione del potere decisionale tra le varie generazioni, nelle aziende in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulle gesta del fondatore, il potere decisionale è situato sempre nelle mani della generazione precedente. Questo principalmente perché vi è una sorta di venerazione per il fondatore che implica che alla generazione più anziana venga attribuita una maggiore saggezza e superiorità rispetto alle nuove leve. Chiaramente questo comporta una perdita in termini di propensione all'innovazione che caratterizza le generazioni più giovani. Viceversa, nelle aziende familiari in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulla famiglia, il potere decisionale è equivalentemente distribuito tra le vecchie e le nuove generazioni: questo permette ai membri più giovani non solo di avere la libertà di esprimere le proprie idee, ma anche di prendere posizione a favore delle scelte innovative.

Infine, rispetto all'ultimo meccanismo, cioè la natura dei conflitti che emergono tra i membri della famiglia, Kammerlander e colleghi hanno mostrato che, nelle aziende familiari in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulle gesta del fondatore, si manifestano conflitti frequenti e distruttivi tra i membri della famiglia e in particolare tra le generazioni che in quel preciso momento coesistono nell'azienda. I conflitti principalmente derivano dal fatto che spesso le nuove generazioni non hanno la possibilità di influenzare le scelte aziendali. Questi conflitti non sono costruttivi e spesso rimangono irrisolti per lunghi periodi, portando allo scoraggiamento delle nuove generazioni nel promuovere idee creative ed innovative. Al contrario, nelle aziende familiari in cui la condivisione delle storie è focalizzata sulla famiglia, i conflitti, quando emergono, sono costruttivi e la loro risoluzione lascia spazio all'innovazione e alle novità.

IMPLICAZIONI PRATICHE

In Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000, pari ad oltre l'85% del totale aziende nel territorio; inoltre, a differenza delle altre aziende familiari situate negli altri paesi europei, che ricorrono a manager esterni per la gestione dell'azienda, il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia. Infine, le aziende familiari italiane si distinguono anche per la longevità: tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, 15 sono italiane e tra queste 5 – Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385) – sono tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora in esercizio.

Dato ciò, lo studio proposto da Kammerlander e dai suoi colleghi ha numerose implicazioni pratiche per i



professionisti che operano nelle e per le aziende familiari. Visto il ruolo importante ricoperto dalla condivisione delle storie tra i membri della famiglia per il processo decisionale e di conseguenza per l'innovazione dell'impresa, i membri delle aziende familiari e in particolare le generazioni che si trovano a "passare il testimone", devono fare molta attenzione al processo di storytelling. Le aziende familiari possono sfruttare il potere delle storie per legare e far sentir parte dell'azienda le nuove generazioni, ma nel contempo sfruttare il potere generativo e di creazione di significati condivisi, per stimolare un'apertura verso l'innovazione.

Riflettere sull'importanza della condivisione delle storie, sul contenuto di queste storie, e in particolare sul se sono focalizzate sull'immagine del fondatore o sulla storia della famiglia, come un insieme coeso di persone, è una leva strategica che può fungere da propulsore per l'innovazione. Infatti, adattare i contenuti delle storie alle epoche storiche di riferimento, aggiornarle, ripensandole e riscrivendole consente di dare la spinta giusta alle nuove generazioni facendole sempre sentire parte della famiglia, ma lasciandole libere di creare e immaginare nuovi scenari. Dato che la successione d'impresa inizia non quando qualcuno muore, come si tende a pensare, bensì è un processo che inizia quando qualcuno nasce in famiglia, allora grazie alla narrazione di storie si può già iniziare a creare e trasmettere significati importanti per il futuro anche alle generazioni più giovani.

Lo storytelling ricopre un ruolo importante anche per i consulenti delle imprese familiari, che possono lavorare con le famiglie individuando le storie narrate di generazione in generazione, ma al medesimo tempo possono aiutare le generazioni che gestiscono l'impresa nel presente ad individuare la giusta storia della famiglia da condividere per favorire i processi innovativi.

Le parole contano, ma non costano. Le parole sono cioè a costo zero, ma ricche di significati. Passare dalla logica del "c'era una volta il fondatore" al "c'eravamo, ci siamo e ci saremo noi" è un metodo semplice che rende le aziende più innovative e le può portare verso il "e vissero tutti felici e contenti". A questo punto sorge una domanda spontanea: ma quanto conta l'innovazione nel successo delle aziende familiari? Questo ce lo racconteranno le prossime ricerche sul tema.

Riferimenti bibliografici

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36.

Freeman, C. (1974). *Economics of industrial innovation*. London: Pinter.

Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760-774.

Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review*, 28(4), 332-354.

Leonelli, S., Ceci, F., & Masciarelli, F. (2016). The importance of entrepreneurs' traits in explaining start-ups' innovativeness. *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(101), 71-85.

Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of



resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545-564.