

Longevity, sensibilità al rischio e familiness nelle imprese familiari: una cluster analysis[♦]

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO^{*} FRANCESCO MIRONE^{*} DOMENICO SARDANELLI[▲]
EDOARDO ESPOSITO^{**}

Abstract

Obiettivi: Il presente lavoro si focalizza sulla longevità delle imprese familiari, individuando nella sensibilità al rischio e nella sensibilità alla familiness, due fattori chiave per la loro sopravvivenza.

Attraverso l'analisi di un campione di imprese familiari longeve, il lavoro dimostra che in queste imprese la sensibilità al rischio aumenta in relazione ai passaggi generazionali; al pari la sensibilità alla familiness è un fattore tendenzialmente endogeno.

Metodologia: È stata condotta un'indagine sia quantitativa che qualitativa. Inizialmente è stata svolta un'analisi bibliometrica, successivamente, attraverso l'utilizzo del software LIWC, sono state analizzate le imprese centenarie. Infine, attraverso l'elaborazione dei risultati sono state validate le ipotesi di ricerca attraverso un ACP ed una Cluster analysis.

Risultati: L'elaborazione statistica ha individuato quattro cluster di imprese, ognuno dei quali raggruppa imprese che hanno diversi orientamenti, sia per quanto concerne la sensibilità al rischio che la sensibilità alla familiness, a dimostrazione del fatto che la longevità delle imprese familiari è funzione di entrambi i valori.

Limiti della ricerca: Il campione di imprese familiari appartenenti all'associazione "I Centenari" è stato ridotto da 35 a 25 imprese; inoltre tutte le imprese esaminate sono radicate in una specifica zona geografica.

Implicazioni pratiche: Il lavoro vuole dare un contributo alla letteratura riguardante le imprese familiari, individuando le best practices che permettono alle imprese familiari di restare solide e competitive nel tempo.

Originalità del lavoro: Questo lavoro si pone l'obiettivo di colmare il gap esistente nell'individuazione delle dinamiche che assicurano la sopravvivenza delle imprese familiari, attraverso l'utilizzo di un mix di strumenti di ricerca.

Parole chiave: Longevità; Imprese Familiari; Sensibilità al rischio; Familiness; Passaggio generazionale.

Objects: This work is focused on the longevity of family businesses, identifying both risk sensitivity and sensitivity to family, as two key factors for their survival. Through the analysis of a sample of long-lived family businesses, the work shows that for this type of firms the sensitivity to risk increases in relation to generational transitions; likewise, sensitivity to familiness is a tendentially endogenous factor.

Methodology: A quantitative and qualitative survey was conducted. In addition, a bibliometric analysis initially was carried out; subsequently, through the use of the LIWC the centenarian firms were analyzed. Finally, through the processing of the results, the research hypotheses was validated through an ACP and a Cluster analysis.

Findings: The statistical processing led to the identification of four clusters of companies, each of them gather together companies that have different orientations, both as regards risk sensitivity and sensitivity to familiness, demonstrating the fact that longevity of family businesses is an aspect of both values.

Research limits: The sample of family businesses belonging to the "I Centenari" association was reduced from 35 to 25 businesses; in addition, all the companies examined are rooted in a specific geographical area.

Practical implications: This study aims to provide a contribution to the literature concerning family businesses, identifying those best practices that allowed the family businesses to remain solid and competitive over time.

Originality of the study: This study attempts to bridge the gap between identifying the dynamics that ensure the survival of family businesses, through the use of a research tools mix.

Key words: Longevity; Family Business; Risk sensitivity; Familiness; Corporate Governance; Generational shift.

[♦] Sebbene il lavoro sia frutto di una riflessione comune, a Esposito De Falco è da attribuire il par. 4; a Mirone i par. 1, 2, 3 e 3.1; a Esposito i par. 3.2, 3.2.1 e 5; a Sardanelli il par. 3.2.2.

^{*} Ordinario di Management, Sapienza Università di Roma - Italy
e-mail: salvatore.espositodefalco@uniroma1.it

^{*} Dottorando di ricerca, Università degli Studi di Napoli "Parthenope", Italy
e-mail: francesco.mirone@uniparthenope.it

[▲] Dottore di Ricerca, Università degli Studi di Salerno - Italy
e-mail: dsardanelli@unisa.it

^{**} Professore a contratto di Family Business, Sapienza Università di Roma - Italy
e-mail: eduardo.esposito@uniroma1.it

1. Il fenomeno della longevità delle imprese familiari: una introduzione

Le imprese familiari sono sempre più al centro dei sistemi economici in cui operano, in Europa come nel resto del mondo. In Italia questo trend è confermato dalle statistiche¹ che dimostrano come, da anni ormai, la motrice del sistema produttivo italiano sia rappresentata dalle piccole e medie imprese (costituiscono il 76% del totale nazionale); di queste, ben l'85% sono imprese familiari, le quali assorbono più del 70% dell'occupazione complessiva del Paese.

In questo contesto risulta di particolare importanza analizzare come le imprese familiari riescano ad innovare senza perdere competitività nel lungo periodo oltre ad individuare i differenti modelli di governance utilizzati²; a tale scopo è stato analizzato il rapporto tra impresa familiare e longevità, individuando l'orientamento strategico come chiave di lettura della capacità di sopravvivenza dell'impresa, a fronte dell'intensa competizione e dei rapidi cambiamenti in atto (Napolitano *et al.* 2014).

Tale rapporto costituisce uno dei fattori determinanti della Stewardship theory (Davis, Shoorman e Donaldson, 1997); alcuni autori hanno sviluppato interessanti studi sull'impresa familiare partendo dai principi posti a base della Stewardship theory (Corbetta e Salvato, 2004; Zellweger *et al.*, 2012), in base ai quali il founder di un'impresa familiare, in quanto emotivamente legato alla stessa (Bubolz, 2001), è intrinsecamente motivato da bisogni di ordine non solo economico, che lo spingono a perseguire il bene dell'impresa nel lungo periodo (Miller e Le Breton-Miller, 2006). Tutto ciò avviene poiché i leader delle imprese familiari, nonché leader delle famiglie proprietarie, si pongono come obiettivo l'immedesimazione tra impresa e famiglia, rincorrendo il successo dell'organizzazione come principale motivo di soddisfazione (Corbetta e Salvato, 2004), investendo in essa tutto ciò che possiedono, e legandovi indissolubilmente le proprie fortune, ma soprattutto la reputazione propria e della famiglia (Ward, 2004).

In quest'ottica assume notevole importanza l'analisi del passaggio generazionale quale peculiarità del rapporto tra impresa familiare e longevità (Bonti e Cori, 2011). Questi non consiste nel solo subentro della nuova generazione alla precedente, ma si caratterizza per un trasferimento di conoscenze, routine e competenze aziendali sedimentate in anni di esperienza (Esposito De Falco, 2014; Esposito De Falco e Vollero, 2015; Lank, 2001).

Parte della letteratura ha esaminato gli aspetti strutturali delle imprese familiari, con riferimento ai rapporti tra sistema della famiglia, del management e della proprietà (Tagiuri e Davis, 1982). In particolare, alcuni studi hanno analizzato l'impatto dei valori familiari sul comportamento imprenditoriale (Schillaci e Faraci 2001; Singer 2005; Asakawa 2001), così come la trasmissione di questi valori che, assorbiti di generazione in generazione, consolidano norme di comportamento tra i membri della famiglia che, importate nell'organizzazione imprenditoriale, influenzano il *set* di capacità di base dell'impresa (Corbetta e Attanzio 2005; Montemerlo *et al.*, 2004; Chua *et al.*, 1999).

In questo scenario va contestualizzato il difficile equilibrio tra sistema impresa e sistema familiare (Esposito De Falco, Vagnani, 2008), entrambi espressione di una comunione d'interessi in cui gli affetti si sommano agli affari (Singer, 2005). In questa prospettiva, le imprese familiari si distinguono per l'accento posto sull'impresa o sulla famiglia proprietaria. Quando prevalgono valori incentrati sulla famiglia, l'impresa familiare è vista come mezzo di sostentamento per i membri della stessa (Tagiuri e Davis, 1992), a prescindere dalle loro competenze o abilità, per cui gli interessi familiari si impongono su quelli imprenditoriali (Dunn, 1995; Lee e Rogoff, 1996). Laddove prevalgono valori incentrati sull'impresa, gli obiettivi ai quali si allinea il processo decisionale sono la quota di mercato, la crescita dell'impresa e la redditività (File, Prince e Rankin, 1994).

Ciò premesso, la longevità rappresenta una delle principali sfide da affrontare per un'impresa familiare, considerati i tassi medi di sopravvivenza delle aziende nel passaggio dalla prima fino alla

¹ Fonte AIDAF (Associazione Italiana delle Imprese Familiari), 2017.

² Sulla evoluzione della corporate governance in Italia si veda Zattoni A., 2019.

terza generazione (Jivraj e Woods, 2002; Ward, 2004). È chiaro che il legame tra famiglia ed impresa condiziona la stabilità e longevità di quest'ultima; la letteratura, però, non si è sufficientemente soffermata sui fattori in grado di interpretare questa relazione.

L'obiettivo di questo lavoro, pertanto, è di approfondire quale sia i tratti distintivi e le caratteristiche peculiari del rapporto tra longevità e impresa familiare. Da ciò discende la seguente *research question*: *quali sono gli effetti della longevità sulle imprese familiari?*

Per rispondere a ciò si è condotta un'indagine (quantitativa e qualitativa) su un campione specifico di imprese familiari longeve. Si è dapprima svolta un'analisi bibliometrica per l'elaborazione delle ipotesi di ricerca. Successivamente, attraverso un campione di imprese familiari longeve, sono state validate le ipotesi di ricerca attraverso un ACP ed una *Cluster analysis*.

2. Analisi della letteratura ed ipotesi di ricerca

L'analisi prende le mosse da studio bibliometrico sulle riviste più significative rispetto ai temi della ricerca³; sono state selezionate 20 riviste internazionali specializzate sui temi della ricerca e con più alto IF. L'identificazione delle riviste si è basata su una *review* avente ad oggetto specifiche parole chiave oggetto della ricerca Cfr. Tav.1

Tab. 1: Risultati analisi bibliometrica

CAMPIONE: 2010-2019

ANALISI BIBLIOMETRICA

KEYWORDS: LONGEVITY - FAMILY BUSINESS

RIVISTA	IMPACT FACTOR	ARTICOLI	SELEZIONATI	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1. Family Business Review	6.18	44	5	4	9	1	9	2	2	4	4	9	3
2. Corporate Governance: An International Review	3.39	6	1	0	2	0	1	1	1	0	0	1	0
3. Entrepreneurship Theory and Practice	6.19	43	1	1	5	0	4	6	7	7	4	7	2
4. Journal of Management Studies	5.8	13	1	1	3	1	1	0	1	3	2	0	1
5. Journal of Business Venturing	6.3	3		0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
6. Journal of Small Business Management	3.12	14	1	1	1	2	2	2	1	0	2	2	1
7. Journal of family business strategy	3.22	27	2	7	3	2	3	4	1	1	1	3	2
8. Organization Science	3.25	32		2	1	4	4	4	3	5	4	5	0
9. Strategic Management Journal	5.57	13		1	2	0	2	3	0	0	1	0	3
10. Academy of Management Journal	7.1	46	3	1	6	4	7	4	7	7	1	5	4
11. International Journal of Management Reviews	7.6	8	1	3	2	0	0	0	0	0	0	2	1
12. Journal of World Business	5.78	12		2	0	0	0	1	2	2	2	2	1
13. Strategic Entrepreneurship Journal	2.95	4	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1
14. Administrative Science Quarterly	8.0	8		0	1	1	0	1	0	0	2	3	0
15. Academy of Management Review	10.6	5	3	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
16. Journal of Management	9.5	7	1	1	2	0	0	1	2	1	0	0	0
17. Leadership Quarterly	5.6	7		0	0	0	0	0	1	0	2	2	2
18. Academy of Management Annals	12	6		1	2	0	0	0	0	2	0	1	0
19. Journal of Organizational Behavior	5	7		3	1	0	0	1	0	0	0	1	1
20. Management Science	4.2	7		0	0	0	2	2	0	0	1	2	0
TOTALE ARTICOLI		312	20										

Fonte: ns. elaborazione

³ La metodologia di analisi utilizzata ha riguardato tecniche matematiche e statistiche per analizzare i modelli di distribuzione delle pubblicazioni scientifiche e verificarne il loro impatto all'interno delle comunità scientifiche (De Bellis, 2014).

Le riviste sono state ordinate per *impact factor* ed è stata effettuata una ricerca avanzata nei database di ciascuna rivista, per il periodo 2010-2019 ed utilizzando i termini “*longevity*” e “*family business*” come *keywords*.

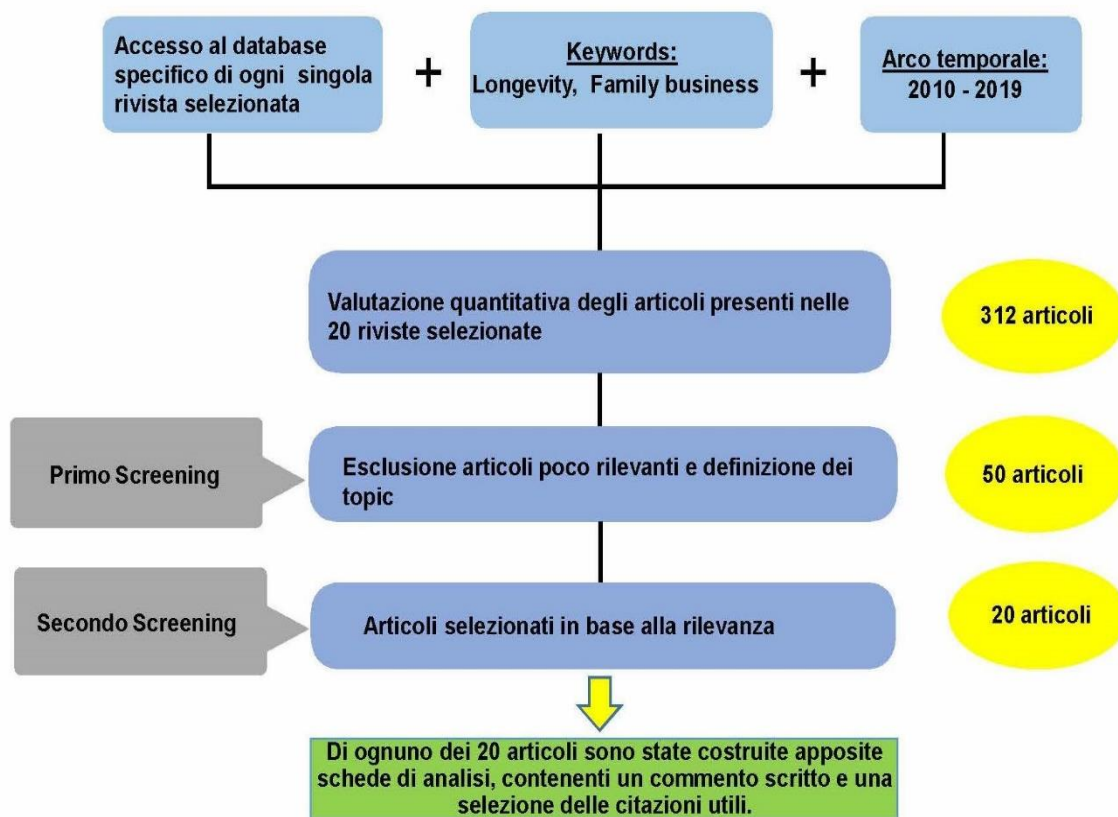
L’arco temporale prescelto è stato selezionato per due motivi: l’attualità (ci si è focalizzati sull’ultimo decennio per quadro più contemporaneo possibile) e la rilevanza con le tematiche oggetto del nostro lavoro (più concentrate in questo periodo temporale) (Fletcher *et al.*, 2015).

La valutazione quantitativa degli articoli, corrispondenti ai criteri selezionati e presenti in ciascun database, ha consentito l’estrazione di 312 lavori; su questi è stato operato un primo *screening*, consistente nella lettura degli articoli e/o abstract, che ha successivamente portato alla selezione di 50 articoli.

Successivamente questi 50 articoli sono stati sottoposti ad un’accurata valutazione e, dopo aver scartato quelli poco rilevanti e non coincidenti con l’obiettivo del lavoro, sono stati scelti 20 articoli su cui si è svolta la successiva *review* della letteratura.

Di seguito si riporta uno schema esemplificativo della metodologia bibliometrica utilizzata (Tab. 2).

Tab. 2: Fasi dell’analisi bibliometrica



Fonte: ns. elaborazione

I 20 articoli selezionati sono i seguenti:

Tab. 3: *Elenco articoli selezionati*⁴

TITOLO LAVORO	AUTORE/I	RIVISTA
<i>"From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation"</i>	T. Zellweger, R. Nason, M. Nordqvist	Family Business Review, vol. 25, 2: pp. 136-155 Published: November, 2011
<i>"Developing Positivity in Family Business Leaders"</i>	D. Caspersz, J. Thomas	Family Business Review, vol. 28, 1: pp. 60-75 Published: October, 2013
<i>"Strategic entrepreneurship in family business"</i>	G.T. Lumpkin, L. Steier, M. Wright	Strategic Entrepreneurship Journal, Volume 5, Issue 4 Published: December, 2011
<i>"Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey"</i>	M. Fitzgerald, G. Haynes, H. Schrank, S. Danes	Journal of Small Business Management, Volume 48, Issue 4 Published: September, 2010
<i>"The effect of industry characteristics on the control longevity of founding-family firms"</i>	R. King, W. Peng	Journal of Family Business Strategy, Volume 4, Pages 281-295 Published: December, 2013
<i>"Family business best practices: Where from and where to?"</i>	L. Dana, K. Smyrnios	Journal of Family Business Strategy, Volume 1, Published: March, 2010
<i>"The Relevance of a Whole-Person Learning Approach to Family Business Education: Concepts, Evidence, and Implications"</i>	F. Barbera, F. Bernhard, J. Nacht, G. McCann	Academy of Management Learning & Education Volume 14, Published: July, 2015
<i>"The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms"</i>	A. König, N. Kammerlander, A. Enders	Academy of Management Review Volume 38, Issue 301 Published: July, 2013
<i>"An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms"</i>	A. Ibrahim, J. McGuire, K. Soufani	Global Economy & Finance Journal, vol. 2, n. 2 Published: September, 2009.
<i>"Dead Money: Inheritance Law and the Longevity of Family Firms"</i>	M. Carney, E. Gedajlovic, V. Strike	Entrepreneurship Theory and Practice Published: 2014
<i>"Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms"</i>	Y. Kim, F.Y. Gao	Journal of Business Research Published: 2012
<i>"Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study"</i>	J. Fahed-Sreih, S. Djoundourian	Family business review, vol. XIX, n. 3 Published: September, 2006
<i>"Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies"</i>	D. Miller, R. Lester	Strategic Management Journal Published: July, 2009
<i>"Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms"</i>	L. Naldi, M. Nordqvist, K. Sjoberg, J. Wiklund	Family business Review Published: March, 2007
<i>"Factors Preventing Intra-Family Succession"</i>	A. De Massis, J. Chua, J. Chrisman	Family Business Review, Published: June, 2008
<i>"Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals"</i>	J. Kotlar, A. De Massis	Entrepreneurship theory and practice Published: November, 2013
<i>"Dead Money: Inheritance Law and the Longevity of Family Firms"</i>	M. Carney, E. Gedajlovic, V. Strike	Entrepreneurship theory and practice Published: November, 2014
<i>"In search of an integrated framework of business longevity"</i>	M. Napolitano, V. Marino, J. Ojala	Family Business Review Published: January, 2015
<i>"Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control"</i>	T. Zellweger, F. Kellermanns, J. Chrisman	Organization Science Published: July, 2011
<i>"A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance"</i>	J. Siebels	International Journal of Management Reviews, vol. 14 Published: January, 2012

Fonte: ns. elaborazione

⁴ I lavori riportati in tabella, pur non essendo riportati in bibliografia, sono stati consultati ai fini del presente lavoro.

Dall'analisi della letteratura è emerso che la sensibilità al rischio e la *familiness* costituiscono due elementi fortemente caratterizzanti le imprese familiari longeve.

In particolare, è emerso che la gestione di un'impresa familiare è come una vocazione, perché il compito del *founder* (che in genere è leader anche della famiglia proprietaria), va al di là di qualsiasi ricompensa materiale (Caspersz e Thomas, 2015). Approcciarsi alla leadership di un'impresa familiare, infatti, è come “ricevere la chiamata” (Avolio *et al.*, 2004).

Per questo motivo assumono rilevante importanza i suoi comportamenti e la sua visione, ma soprattutto la sua capacità di leadership, tanto in azienda, quanto in famiglia (Barnes e Hershon, 1976; Lansberg, 1983; Sharma *et al.*, 1997; Esposito De Falco e Vagnani, 2010).

Sul punto, Ward, nel 1997, ha individuato le principali *best practice* delle imprese familiari di successo, a loro volta fondate sulla motivazione dei leader familiari a seguire tali *best practice* e sull'impegno della famiglia proprietaria a sostenere i sacrifici necessari per la crescita dell'impresa (Ward, 1997).

Tra i compiti e le responsabilità del leader di una impresa familiare vi è sicuramente quello di decidere le *policy* di governo dell'impresa; tale facoltà si estrinseca nel prendere quelle decisioni strategiche che determinano gli orientamenti di fondo della vita di un'impresa quali, in particolare, quelle attinenti alle modalità di approccio al rischio aziendale (Esposito De Falco, 2014).

Ciò è confermato dalla *review* degli articoli selezionati, da cui emerge come un elemento significativo del rapporto longevità-imprese familiari sia proprio la forte sensibilità al rischio sia del sistema proprietario/imprenditoriale, sia del management. La sensibilità al rischio è una delle principali caratteristiche che accomuna le imprese familiari longeve, sia nella dimensione della avversione al rischio, che della propensione.

L'approccio al rischio nelle imprese familiari, d'altra parte, è oggetto di numerosi studi.

I sostenitori della Teoria dell'agenzia, ad esempio, affermano che la proprietà concentrata in una sola persona, oppure in un nucleo familiare, scoraggia gli investimenti e, di conseguenza, penalizza gli azionisti⁵, provocando possibili *subperformance* (Fama e Jensen, 1983).

Secondo altri sostenitori della Teoria dell'Agenzia, occorre invece sottolineare la relazione inversamente proporzionale tra l'investimento in acquisizioni, in termini finanziari, e la concentrazione della proprietà (Amihud e Lev, 1981; Shleifer e Vishny, 1997). In un'ottica di analisi tra investimenti alternativi, una parte della letteratura afferma che le acquisizioni costituiscono, in alcuni casi, un beneficio dei soli gestori, a spese dei proprietari e degli shareholder (Berger e Ofek, 1995; Lang e Stulz, 1994).

Miller *et al.* (2010) ritengono che non è la concentrazione della proprietà a influenzare l'avversione al rischio, bensì le priorità e le preferenze di chi ha il controllo dell'impresa, in particolare nell'ottica del passaggio generazionale e della sostenibilità del business nel lungo termine. Sull'argomento, c'è una letteratura in crescita secondo la quale una delle preoccupazioni della famiglia proprietaria è quella di mantenere il controllo dell'azienda il più a lungo possibile, per trasmetterlo alle generazioni successive (Arregle *et al.*, 2007; Gomez-Mejia *et al.*, 2007); si afferma, così, strategie che perseguono la continuità aziendale evitando acquisizioni potenzialmente destabilizzanti, oppure caratterizzate da un elevato tasso di rischio (Miller *et al.*, 2010; Miller e Le Breton-Miller, 2006; Miller *et al.*, 2008). In altre parole, anche il rischio di perdere la ricchezza familiare accumulata può “frenare” le imprese familiari al momento di effettuare investimenti in altri settori o in acquisizioni di altre aziende (Sharma *et al.*, 1997).

Tuttavia, dalla letteratura si evincono anche casi in cui le imprese familiare preservano la loro capacità imprenditoriale pur impegnandosi in progetti ed iniziative rischiose (Aldrich e Cliff, 2003; Rogoff e Heck, 2003; Zahra *et al.*, 2004). Recenti ricerche hanno dimostrato che l'assunzione del rischio d'impresa in tutti i suoi aspetti è una caratteristica comune a molte aziende familiari (ad es. Steier *et al.*, 2004; Zahra, 2005).

Pur trattandosi di una considerazione largamente condivisa, in ambito accademico è ancora

⁵ Sui rapporti di potere tra proprietà minoranze azionarie nelle imprese a proprietà familiare concentrata, si veda Esposito De Falco S., 2017.

controversa la questione riguardante la differente propensione al rischio tra imprese familiari ed imprese non familiari. Infatti, da sempre, alle imprese familiari viene riconosciuta una scarsa propensione al rischio, in considerazione della necessità di preservare la loro longevità.

Meyer e Zucker (1989), ad esempio, sostengono che le imprese familiari soffrono d'inerzia strategica, che le rende avverse al rischio. Altri sottolineano come, nelle imprese familiari, la maggior parte delle disponibilità economiche della famiglia sia investita nell'azienda e quindi è naturale che vi sia una maggiore cautela, per evitare investimenti fallimentari che produrrebbero effetti negativi anche sulla famiglia (Gedajlovic *et al.*, 2004). Di conseguenza, decisioni strategiche rischiose come l'espansione internazionale, il lancio di un nuovo prodotto, o l'impegno di risorse nella "ricerca e sviluppo", sono generalmente rinviate oppure ridotte, preferendo salvaguardare il patrimonio familiare (Schulze *et al.*, 2002).

La gestione dei rischi da parte dei membri della famiglia impegnati nella *governance* aziendale è affrontata con la consapevolezza che il patrimonio aziendale coincide con quello familiare, ed il benessere finanziario e sociale delle generazioni future dipende dall'esito di queste decisioni (Schulze *et al.*, 2002).

Infine, vi sono anche elementi immateriali ma ugualmente condizionanti, quali la reputazione della famiglia, preservata di generazione in generazione, e che potrebbe essere irreparabilmente compromessa da scelte rischiose (Bartholomeusz e Tanewski, 2006).

Pertanto, sulla base di quanto emerso dalla *review*, si sviluppa la seguente ipotesi di ricerca:

Hp.1: *Le imprese familiari longeve manifestano una elevata sensibilità al rischio anche per la sovrapposizione tra patrimonio aziendale e quello familiare*

La conferma di tale ipotesi consegue alla verifica delle seguenti *assumptions*:

Hp.1.1: *L'elevata sensibilità al rischio delle imprese familiari longeve è funzione dei passaggi generazionali;*

Hp.1.2: *L'elevata sensibilità al rischio delle imprese familiari longeve è legata anche ad aspetti emozionali connessi al sistema familiare ed imprenditoriale;*

La *review* evidenzia, altresì, ulteriori aspetti connessi al concetto di *familiness*. Tale concetto fu introdotto da Habbershon e Williams nel 1999, per riferirsi al nucleo di risorse e competenze accumulate dall'impresa familiare e derivanti dall'interazione dei suoi subsistemi: famiglia, suoi componenti e impresa. Emerge, in particolare, che famiglia e impresa appaiono strettamente correlate, arricchendosi a vicenda nel condividere risorse e competenze uniche ed inseparabili (Chrisman *et al.*, 2005).

Il rapporto tra famiglia ed impresa si caratterizza, dunque, per le continue interazioni, che si verificano sui seguenti 3 livelli (Habbershon *et al.*, 2003):

1. Unità familiare, quale livello rappresentativo dei valori, della storia e delle tradizioni radicate all'interno della famiglia;
2. impresa come entità di business, quale livello rappresentativo delle scelte attraverso cui essa stessa è in grado di generare valore e ricchezza per i suoi proprietari;
3. membri che compongono la famiglia, quale livello rappresentativo delle capacità dei singoli soggetti, delle rispettive competenze e interessi.

Queste interazioni possono, nella maggior parte dei casi, rappresentare un vantaggio competitivo, oltretutto un vero e proprio punto di forza (Frank *et al.*, 2010). Alla base di tale vantaggio vi è l'influsso positivo ed il particolare coinvolgimento che apportano i familiari all'interno dell'impresa: tale peculiarità permette, all'impresa familiare, di accumulare un vantaggio competitivo fatto di risorse e capacità uniche, nonché durature nel tempo (Chrisman *et al.*, 2005).

Pearson, Carr e Shaw (2008) hanno evidenziato questi aspetti peculiari, sociali e comportamentali, delle imprese familiari, distinguendoli in strutturali, cognitivi e relazionali.

L'aspetto strutturale si sostanzia nelle interazioni sociali e nella forza dei legami che intercorrono tra i membri della famiglia: un network relazionale che è proprio e distintivo della famiglia.

L'aspetto cognitivo concerne la visione condivisa dei membri della famiglia, riguardante obiettivi, intenti e finalità comuni. Valori, tradizioni e comportamenti, infatti, costituiscono il

background genetico di una famiglia, da tramandare di generazione in generazione, tanto in famiglia quanto nell'impresa, così da creare un'identità unica fondata su valori appresi e tramandati nel tempo e che accomunano i membri di tutte le generazioni, sia per storia, sia per cultura (Gersick *et al.*, 1999; Esposito De Falco 2012).

L'aspetto relazionale riguarda l'insieme di risorse che l'impresa è in grado di creare grazie ai rapporti che si instaurano tra i membri della famiglia operanti all'interno dell'impresa. Tali relazioni influenzano significativamente la vita ed il rendimento dell'impresa, per cui una perfetta integrazione tra vita familiare e dell'impresa rende unica l'impresa familiare, distinguendola da ogni altra forma d'impresa (Habbershon e Williams, 1999).

Il concetto di *familiness*, dunque, è quanto mai centrale nella trattazione della longevità nell'impresa familiare. In letteratura è dimostrato che quanto più la famiglia e l'impresa interagiscono, si allineano e creano un'unica identità, tanto più crescono le performance ed il vantaggio competitivo dell'impresa familiare, permettendole di restare solida, longeva e performante nel tempo.

In tal modo la *familiness* è un veicolo fondamentale di trasmissione della storia, dei valori e delle tradizioni della famiglia nell'impresa. Il plus che la *familiness* apporta all'impresa familiare costituisce così un vantaggio unico e non replicabile, consistente in un patrimonio non economico ma socio-emozionale, garante della continuità aziendale e della longevità imprenditoriale attraverso la trasmissione dei valori e delle tradizioni familiari.

Sulla base di quanto emerso dalla letteratura, quindi, è possibile formulare la seguente ipotesi di ricerca:

Hp. 2: *Le imprese familiari che manifestano una sensibilità alla familiness mostrano una elevata propensione alla longevità.*

La conferma di tale ipotesi è data dalla verifica delle seguenti *assumptions*:

Hp. 2.1: *La sensibilità alla familiness è un fattore endogeno delle imprese familiari;*

Hp. 2.2: *Il passaggio generazionale non impatta sui valori di familiness dell'impresa familiare.*

Di seguito si riporta una tavola riepilogativa sulla costruzione delle ipotesi alla base del presente lavoro.

Tab.4: Riepilogo costruzione ipotesi

Topics emergenti dalla review	Contributi presenti in letteratura	Ipotesi di ricerca
Sensibilità al rischio	Gedajlovic, Lubatkin, Schulze, 2004; Meyer, Zucker, 1989; Shleifer e Vishny, 1997; Zhang, 2005.	Hp. 1: Le imprese familiari longeve manifestano una elevata sensibilità al rischio anche per la sovrapposizione tra patrimonio aziendale e quello familiare
	Bartholomeusz, Tanewski, 2006; Arregle <i>et al.</i> , 2007; Casson, 1999; Fiss e Zajac, 2004; Gomez-Mejia <i>et al.</i> , 2007; Palmer <i>et al.</i> , 1987.	Hp. 1.1: L'elevata sensibilità al rischio delle imprese longeve è funzione dei passaggi generazionali
	Miller <i>et al.</i> , 2009; Mllier e Le Breton-Miller, 2005; Miller, Le Breton Miller e Scholnick, 2008.	Hp. 1.2: L'elevata sensibilità al rischio delle imprese longeve è legata anche ad aspetti emozionali connessi al sistema familiare ed imprenditoriale
Sensibilità alla familiness	Habbershon e Williams, 1999; Caspersz e Thomas, 2015; Frank, Lueger, Nosé e Suchy, 2010; Zellweger, Eddleston e Kellermanns, 2010.	Hp.2: Le imprese familiari che manifestano una sensibilità alla familiness mostrano una elevata propensione alla longevità
	Chrisman, Chua e Sharma, 2005; Pearson, Carr e Shaw, 2008; Habbershon, Williams e MacMillan, 2003.	Hp. 2.1: La sensibilità alla familiness è un fattore endogeno delle imprese familiari
	Gersick <i>et al.</i> 1997; Esposito De Falco, 2012.	Hp. 2.2: Il passaggio generazionale non impatta sui valori di familiness dell'impresa familiare

Fonte: ns. elaborazione

3. La metodologia di analisi

3.1 Le caratteristiche del campione esaminato

Per poter testare le ipotesi formulate sulla base di una analisi sistematica della letteratura si è utilizzato un campione di imprese longeve. La scelta si è focalizzata sulle imprese iscritte all'Associazione I Centenari. Associazione di Aziende Storiche Familiari, "I Centenari" è stata fondata a Napoli, nel 2001, da Pina Amarelli e Martino Cilento.

Inizialmente costituita, solo ed esclusivamente, da imprese familiari campane e con almeno 100 anni di età, nel 2018, forte dei suoi successi, ha allargato i propri orizzonti consentendo l'adesione ad imprese centenarie provenienti da tutta Italia.

Costituita attualmente da 34 imprese associate, tra cui le più longeve sono proprio quelle dei due fondatori, rispettivamente nate nel 1731 e nel 1780, I Centenari è stata selezionata come campione di imprese per le sue specifiche caratteristiche di omogeneità, in quanto tutte imprese familiari longeve. Le fonti utilizzate sono state le seguenti:

- sito web dell'associazione;
- volume antologico "I Centenari", scritto da M.R. Napolitano e V. Marino, edito da Area blu Edizioni nel 2014;
- documenti ufficiali dell'associazione.

Si sono inoltre considerati i risultati della ricerca condotta da Napolitano, Marino, Riviezzo, Garofano (2014), focalizzata sul rapporto tra l'orientamento strategico delle imprese familiari e la loro longevità, scaturente da una serie di interviste realizzate ad alcuni associati ai Centenari. Dalle interviste sono emersi trend significativi che hanno direttamente o indirettamente favorito la longevità della loro impresa.

"I Centenari", d'altra parte, annoverano tra le proprie fila brand famosi in tutto il mondo, imprenditori di successo che hanno condiviso destini, responsabilità, onori, ma anche disciplina e rigore, in famiglia come nell'impresa.

Presupposto fondamentale è l'indissolubile legame con il territorio, infatti nessuno di loro pensa di seguire i venti della globalizzazione o di spostarsi e di delocalizzare la produzione in paesi dove i fattori di base hanno un costo più basso: la loro attività risiede nel continuo e reciproco scambio tra impresa e territorio, finalizzato all'adempimento del ruolo sociale che l'impresa deve ricoprire nel territorio in cui opera.

Il radicamento territoriale, infatti, è uno dei fattori determinanti per la longevità dell'impresa.

La conoscenza del mercato in cui si opera e di tutti gli stakeholder, il legame indissolubile che si crea tra famiglia, impresa e territorio, la reputazione e la storia tanto del brand quanto della famiglia, sono i segreti di un successo duraturo che permettono alle imprese familiari di mantenere la propria posizione competitiva sul mercato, attraverso il mantenimento di solide radici nel territorio di appartenenza.

Altro elemento tipico è quello relativo all'imprenditorialità familiare. Le imprese associate hanno tutte affrontato, con successo, almeno tre passaggi generazionali. Tale dato dimostra come il continuo apporto di nuove competenze e conoscenze donato all'impresa dall'ingresso delle nuove generazioni sia un altro dei segreti della longevità di tali imprese, le quali beneficiando ciclicamente di un processo intrinseco di innovazione e di modernizzazione, sopravvivono e prosperano nel tempo. C'è poi l'aspetto emozionale, fondamentale in un'impresa a conduzione familiare: i Centenari amano definirsi "Guardiani delle tradizioni", con una *mission* chiara e precisa: tramandare alle nuove generazioni "geni autoctoni di imprenditorialità" fondati su valori umani prima che imprenditoriali, schierati a difesa dell'essenza stessa della manifattura italiana e di un "made in Italy" fatto di assoluta eccellenza ed artigianalità. Per quanto riguarda la tipologia delle imprese associate, invece, è quanto mai eterogenea per quanto concerne settore di appartenenza, dimensioni e fatturati ma assolutamente omogenea per quanto attiene ai punti di contatto tra le varie imprese associate: la longevità ed un obiettivo comune.

La longevità si sostanzia in un dato oggettivo: sono tutte aziende appartenenti alla stessa famiglia da almeno tre generazioni in linea diretta, in buona salute economico-finanziaria e leader nel settore di appartenenza. L'obiettivo comune, invece, è quello posto alla base dell'idea che ha dato vita all'associazione agli inizi del nuovo millennio: promuovere lo sviluppo delle imprese a conduzione familiare di più antica tradizione operanti in un territorio tanto difficile quanto ricco di valori e tradizioni come quello della regione Campania allo scopo di preservare, valorizzare, tramandare e comunicare questi valori attraverso un ristretto gruppo di imprenditori capaci di intraprendere un cammino comune. Pertanto, le imprese associate negli anni hanno creato un network basato su scambio reciproco di esperienze, best practice e know-how utile sia ad affrontare le problematiche attuali, ma soprattutto a salvaguardare la "diffusione della cultura della longevità".

A tale scopo l'associazione in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Salerno ha creato il "Longevity Business Lab" che si pone come obiettivo la diffusione della cultura d'impresa attraverso l'identità distintiva della longevità, caratterizzata dal patrimonio di competenze, conoscenze e valori delle imprese longeve.

In un'era il cui il mondo dell'imprenditoria è quanto mai competitivo e selettivo, una strategia aziendale finalizzata allo sviluppo, alla condivisione ed alla comunicazione fortemente orientate alla valorizzazione della longevità, intesa come un'identità forte e peculiare, può differenziare l'impresa familiare da tutte le altre, accrescendone la competitività.

Proprio in quest'ottica le attività del Longevity Business Lab sono dirette a valorizzare le imprese attraverso una Heritage Strategy che aggrega prodotti, comunicazione, prezzo e distribuzione.

3.2 Le fasi di analisi

3.2.1 Il software LIWC

Per l'analisi del contenuto dei siti web aziendali delle imprese del campione è stato utilizzato il software Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC) (Pennebaker *et al.*, 2007), che esamina in maniera automatizzata i testi e le business history. Si tratta di uno strumento ampiamente utilizzato, nelle scienze sociali, per rilevare i tratti della personalità, il comportamento, le dinamiche sociali, ma anche testi (o parti di testo) il cui contenuto rappresenta in modo distorto, ingannevole, un evento al solo fine di attrarre il consenso del lettore.

Il software LIWC determina le frequenze delle parole in una vasta gamma di testi (e-mail, discorsi, poesie, lettere, comunicati, ect.) e le confronta con dizionari specifici, associandole a categorie psicologicamente rilevanti, riflettenti le diverse emozioni dell'autore. Gli autori del software (J.W. Pennebaker, R.J. Booth, e M.E. Francis), basandosi su un approccio "psicometrico", ipotizzano che dall'analisi delle parole si possano trarre indicazioni su aspetti cognitivi ed emozionali di colui che le ha utilizzate.

I lessici di riferimento per misurare gli aspetti cognitivi, emozionali e comportamentali sono costruiti utilizzando diverse fonti, per un totale di 168 milioni di parole e 24.000 scriventi/parlanti. Il software LIWC è in grado di classificare le parole dei testi sottoposti ad analisi in 80 dimensioni psicologicamente significative (anche se, nell'analisi condotta, si è deciso di utilizzare solo 28 dimensioni significative, per evitare un'eccessiva ridondanza dei risultati). Tali dimensioni sono state raggruppate, dai ricercatori della Cornell University, in quattro macro categorie:

1. Processi linguistici: in cui rientrano gli aspetti funzionali del testo (ad esempio, il numero medio di parole per frase, il tono e l'uso dei pronomi personali e impersonali);
2. Processi affettivi e sociali: include tutte le parole che fanno parte della sfera emotiva e sociale;
3. Processi cognitivi e percettivi: riguardano le interazioni con l'ambiente esterno, l'apprendimento per esperienza e di tutto ciò che viene rilevato dai sensi;
4. Processi relativi a tempo, spazio e driver del comportamento.

L'analisi di LIWC è stata svolta sulle sezioni storiche dei siti delle imprese campione (escluse le 10 che non avevano un sito internet) nel periodo dal 1 maggio al 30 giugno del 2019. Si è

verificata quindi la coerenza dei siti con la cultura, i valori e la visione delle imprese analizzate⁶. Csicché sono stati analizzati i processi linguistici (percentuale di uso dei pronomi personali e impersonali), emotivi (emozioni positive e negative) e cognitivi.

Riguardo al concetto di *familiness*, anche in questo caso LIWC consente di verificare se vi è una leadership forte e accentratrice oppure debole (che tende a condividere e coinvolgere altri nelle decisioni). Nel primo caso, si registra un maggior uso della prima persona plurale e della seconda persona singolare (Pennebaker *et al.*)⁷.

Per quanto riguarda il comportamento dei founder, l'attitudine al comando e l'avversione/propensione al rischio (secondo Hillert *et al.*, 2016) sono testimoniati da uno stile di scrittura personale ed informale, con l'uso soprattutto della prima persona singolare e plurale; infatti l'uso di parole semplici ed uno stile di scrittura informale indicano una buona gestione dell'impresa ed una maggiore audacia negli investimenti. L'uso di un tono distaccato, invece, è indicativo di risultati gestionali negativi.

Ciò premesso, il software LIWC ha dei limiti di cui occorre tenere conto nell'interpretazione dei risultati. Innanzitutto, non è in grado di riconoscere il tono ironico o sarcastico, ossia il contesto. Le parole possono essere ricomprese in una o più categorie e ciò comporta un aumento della percentuale di utilizzo. Inoltre, poiché la LIWC fornisce la percentuale di presenza di una parola in un testo, quanto più breve è il testo, tanto maggiore risulterà la frequenza di una parola.

Tenuto conto che, nel presente studio, si assume, come variabile indipendente, la longevità delle imprese familiari e, come variabili indipendenti, la leadership, il rapporto con il territorio, la sensibilità al rischio imprenditoriale (altro carattere tipico delle imprese familiari) e la *familiness*, l'interpretazione psicometrica e semantica delle variabili dipendenti assume che queste possano essere esplicitate dalle categorie di LIWC nel seguente modo:

- Leadership: Uso dei pronomi (processi linguistici); Potere (Power) e Rischio (Risk) per Drivers e processi cognitivi;
- Rapporto con il territorio: Sociale (Social) e Amicizia (Friendship) per i processi sociali, Ricompensa (Reward) per la categoria Drivers e processi cognitivi;
- Sensibilità al rischio: Risk per i processi percettivi; Visione temporale (Focus past Focus present e Focus future) per i processi temporali;
- Coinvolgimento familiare: Uso dei pronomi (processi linguistici), Potere (Power) e Rischio (Risk) per i processi percettivi, Ricompensa (Reward) per la categoria Drivers, Sociale (Social), Maschile (Male) e Femminile (Female) per i processi sociali e la Visione temporale.

Si precisa, inoltre, che, da una prima scrematura dei dati, per la scarsa significatività del legame tra alcune variabili dipendenti e la variabile indipendente, dei 28 dati forniti da LIWC ne sono stati

⁶ Secondo Newman *et al.* (2003), quando si narra qualcosa di non corrispondente alla realtà, si utilizza un linguaggio poco articolato e totalmente diverso da quello usuale. In genere il narratore, o lo scrittore, non parla mai in prima persona né usa pronomi personali, quasi a volersi dissociare dalle proprie affermazioni. Inoltre, il sentirsi in colpa per la "falsità" del racconto comporta l'uso di parole riconducibili ad emozioni negative, costruzioni linguistiche poco complesse, parole e verbi semplici, poiché le risorse cognitive sono tutte impiegate nel nascondere la verità e creare una storia parallela che possa apparire verosimile.

⁷ Sono state studiate le interazioni, scritte e parlate, all'interno di 5 gruppi diversi: nell'esperimento 1, un gruppo di quattro persone faceva parte di una squadra di decision-making con il ruolo di leader assegnato casualmente. Negli studi 2 e 3, due gruppi di due persone hanno colloquiato tramite una *chat* in modo informale al solo fine di conoscersi meglio in uno, e lavorato ad compito comune nell'altro. Lo studio 4 è stato basato su uno scambio di e-mail tra 9 partecipanti, che reciprocamente condividevano informazioni sulle rispettive vite. L'ultimo studio ha esaminato 40 lettere scritte da soldati iracheni durante il regime di Saddam Hussein. Nonostante la diversità sociali, di genere o professionali tra i gruppi, i risultati sono stati sorprendentemente simili. Sebbene ci fossero diverse tipologie di leadership, quella casuale, indotta, auto attribuita ed oggettiva come quella militare, il collegamento con i pronomi utilizzati è stato sintomatico. La scoperta più significativa è stata l'associazione tra l'uso del pronome singolare in prima persona e gli individui appartenenti a classi di livello inferiore. In tutti e cinque gli studi questo è apparso in maniera schiacciante. Come l'uso della prima persona plurale da parte dei leader. Solo nello studio riguardante le mail, l'uso della prima persona plurale è bilanciato. Inoltre lo studio ha dimostrato chiaramente come le classi gerarchicamente inferiori usino moltissimo termini dubitativi come "forse, magari, chissà, se" rispetto ai leader che tendono ad essere più sicuri e perentori. Infine è stato appurato come le categorie gerarchiche superiori usino maggiormente la seconda persona singolare rispetto agli altri. Cfr. Kacewicz *et al.*, 2014, 125-143.

presi in considerazione solo 10 (family, friend, female, male, power, reward, risk, focus past, focus present e focus future) e le variabili dipendenti analizzate sono state il rischio e la *familiness*.

3.2.2 L'analisi delle componenti principali

Da una prima analisi del campione, si evidenzia che i testi hanno una lunghezza media di 1015 parole, con due esemplari estremi di 319 e 2229 parole. Si tratta dunque di testi piuttosto brevi, finalizzati alla mera divulgazione della storia di ciascuna azienda.

Attraverso l'utilizzo del software LIWC (Tausczik e Pennebaker, 2010) sono state selezionate variabili ritenute più rappresentative dei caratteri tipici delle imprese longeve. In particolare, ci si è concentrati sulle variabili attinenti all'area della *familiness* e dei legami sociali, e su quelle relative alla gestione del potere e del rischio (Cfr. Tav. 5).

Tab. 5: Variabili testuali rilevate tramite LIWC 2015

indicatore	definizione
FAMILY	% delle parole del testo che fanno riferimento alla famiglia e alla parentela
FRIEND	% delle parole del testo associate semanticamente all'amicizia o alla contiguità relazionale
FEMALE	% delle parole del testo relative a individui femminili
MALE	% delle parole del testo relative a individui maschili
POWER	% delle parole del testo con riferimento al potere
REWARD	% delle parole del testo facenti riferimento agli incentivi
RISK	% delle parole del testo facenti riferimento al rischio
FOCUSPAST	% delle parole del testo che evidenziano un orientamento al passato
FOCUSPRESENT	% delle parole del testo che evidenziano un orientamento al presente
FOCUSFUTURE	% delle parole del testo che evidenziano un orientamento al futuro

Fonte: ns. elaborazione

Le variabili FAMILY, FRIEND, FEMALE E MALE offrono un quadro esaustivo del tipo di socialità che interessa le imprese familiari longeve, sia per quanto riguarda il tipo di legami sociali enfatizzati (legami parentali e/o legami amicali), sia il genere (maschile e/o femminile) dei soggetti con cui ci si relaziona.

Il secondo gruppo di indicatori (POWER, REWARD, RISK, FOCUSPAST, FOCUSPRESENT e FOCUSFUTURE) rileva i diversi aspetti in cui può esprimersi la leadership, quali l'esercizio del potere, l'impiego della forza motivante degli incentivi, l'importanza del rischio e l'orientamento nei confronti del tempo (scomposto nel focus sul passato, il focus sul presente e il focus sul futuro).

Le informazioni veicolate dalle variabili testuali sono state sintetizzate attraverso l'analisi delle componenti principali (ACP). L'estrazione delle componenti principali, con rotazione Varimax, ha consentito di isolare due dimensioni, ciascuna in grado di spiegare circa il 18% della varianza complessiva (Tab. 6).

Tab. 6: Analisi delle componenti principali - varianza totale spiegata

Componente	Autovalori iniziali			Somma dei loading quadrati		
	Totale	% divarianza	% cumulativa	Totale	% divarianza	% cumulativa
1	2.326	23.263	23.263	1.817	18.170	18.170
2	1.744	17.442	40.705	1.800	17.997	36.167
3	1.411	14.107	54.813	1.390	13.900	50.067
4	1.097	10.966	65.778	1.390	13.895	63.962
5	1.030	10.303	76.082	1.212	12.119	76.082
6	.769	7.688	83.770			
7	.677	6.771	90.541			
8	.511	5.107	95.648			
9	.305	3.046	98.694			
10	.131	1.306	100.000			

Fonte: ns. elaborazione

La tabella 7, invece, raggruppa le variabili FAMILY, FEMALE e MALE e afferisce all'area dei legami familiari e sociali. Si noti però che il *factor loading* di FRIEND su questa componente è prossimo allo zero, indicando uno scarso contributo dell'area semantica dell'amicizia alla dimensione sociale nei testi di presentazione delle imprese familiari centenarie.

L'emergere di questo fattore latente, come si dirà in seguito, testimonia il fatto che la prospettiva della *familiness* sia connaturata alle imprese familiari centenarie, a conferma dell'ipotesi 2.1.

Tab. 7: Matrice delle componenti ruotate

	Componente				
	1	2	3	4	5
FAMILY	.863	.162	-.232	-.190	.203
FRIEND	.007	-.033	-.119	-.802	.182
FEMALE	.740	-.055	.217	.048	-.001
MALE	.649	-.259	-.455	-.002	.021
POWER	-.068	.075	.875	.024	.046
REWARD	.175	-.039	.116	-.088	.905
RISK	.069	.614	.436	.122	.185
FOCUSPAST	.175	-.764	.183	.363	.019
FOCUSPRESENT	.025	.853	.167	.287	-.0
FOCUSFUTURE	-.183	.084	-.196	.686	.517

Fonte: ns. elaborazione

Sulla seconda componente risultano presenti invece le variabili RISK, FOCUSPAST (con *factor loading* negativo) e FOCUSPRESENT. Questo fattore potrebbe sottendere la sensibilità al rischio. Ancora una volta va sottolineato lo scarso contributo di variabili, quantomeno semanticamente, associate con questo fattore (come POWER e REWARD), a testimonianza ulteriore del fatto che il fattore in questione è probabilmente legato esclusivamente alla dimensione del rischio puro, senza legami con i richiami al potere o agli incentivi.

Inoltre non deve sorprendere che anche la variabile FOCUSFUTURE non carichi su questa componente, dal momento che da più parti si è sottolineato che la sensibilità al rischio è in qualche modo legata alla sottovalutazione o alla scarsa considerazione delle conseguenze future delle proprie azioni (Epper e Fehr-Duda, 2018).

Allo stesso tempo, l'alto *factor loading* negativo di FOCUSPAST sulla dimensione della sensibilità al rischio testimonia la reciproca rivalità tra rischio e focus sul passato e, dunque, sulla serie degli *outcome* già verificatisi.

Utilizzando solo gli indicatori con *factor loading* rilevanti, sono stati costruiti due indici fattoriali assegnando dei *factor score* a ciascun caso del campione. L'indice di sensibilità alla *familiness* rappresenta il grado di rilevanza attribuita ai valori familiari e sociali, ad esclusione di quelli inerenti i contatti amicali. L'indice di sensibilità al rischio rappresenta invece il grado di rilevanza attribuita all'incertezza degli esiti nel presente, senza considerare il futuro e con dispregio del passato. Le imprese centenarie che sono state interessate da più passaggi generazionali (almeno quattro) nella dirigenza appaiono essere molto concentrate sul rischio e poco sulla *familiness*, mentre quelle con non più di tre passaggi generazionali mostrano un posizionamento mediamente basso in termini di sensibilità al rischio e più vario per quanto riguarda la sensibilità alla *familiness* (Tab.8).

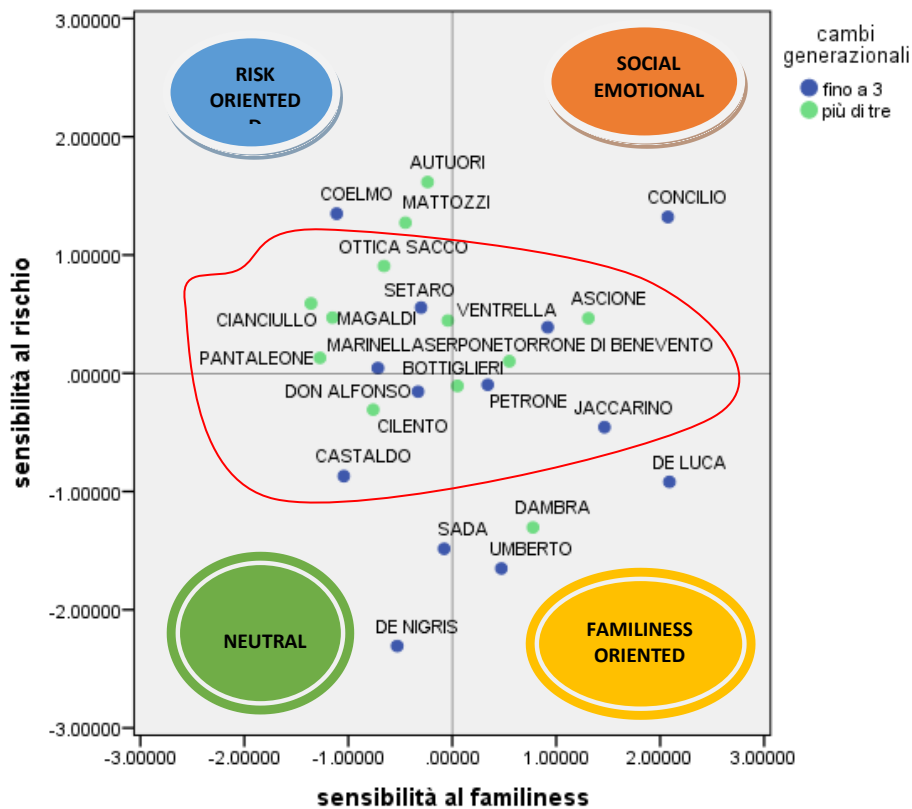
4. Un'interpretazione dei risultati

L'analisi del posizionamento dei Centenari rispetto a sensibilità al rischio e *familiness* individua quattro cluster di imprese:

1. Le imprese *familiness oriented*, sono quelle focalizzate prevalentemente sui valori e sui legami della famiglia. Esse si distinguono per un'elevata sensibilità alla *familiness* ed una bassa sensibilità al rischio. Quest'ultimo aspetto rileva comportamenti e atteggiamenti poco inclini a considerare il rischio come elemento in grado di pregiudicare gli stessi rapporti familiari. Molte delle imprese del campione pianificano il passaggio generazionale basandosi sulla consapevolezza di legami familiari forti, in grado di neutralizzare i fattori di rischio;
2. Le imprese *social emotional oriented*, sono quelle attente sia al rischio, sia ai valori della famiglia. Questo cluster di imprese fa, quindi, leva sui valori della famiglia non trascurando però i fattori di rischio che, in ogni caso, appaiono mitigati dagli elevati legami familiari. In tal senso tali imprese interpretano la *familiness* quale veicolo fondamentale di trasmissione della storia, dei valori e delle tradizioni della famiglia nell'impresa. L'elevato grado di *familiness*, nell'ottica delineata, costituisce un vantaggio unico e non replicabile, consistente in un patrimonio non economico ma socio-emozionale, garante della continuità aziendale e della longevità imprenditoriale attraverso la trasmissione dei valori e delle tradizioni familiari;
3. Le imprese *risk oriented* sono quelle che pianificano nel dettaglio i fattori di rischio, come è dato evidenziare dalla prevalenza di imprese del cluster che hanno superato il terzo passaggio generazionale. I legami familiari appaiono secondari a quelli di rischio. Le imprese sono più vicine a fenomeni di managerializzazione che, in qualche modo, consentono una gestione indipendente dai legami familiari. Al pari queste imprese manifestano l'esigenza di mantenere il controllo dell'azienda il più a lungo possibile, per trasmetterlo alle generazioni successive (Arregle *et al.*, 2007; Fiss e Zajac, 2004; Gomez-Mejia *et al.*, 2007). In sostanza la gestione dei rischi è affrontata con la consapevolezza che il patrimonio aziendale coincide con quello familiare, ed il benessere finanziario e sociale delle generazioni future dipende dall'esito di queste decisioni (Schulze *et al.*, 2002);
4. Le imprese *neutral oriented*, sono quelle che presentano moderati valori di sensibilità sia al rischio, sia alla *familiness*. Il loro comportamento sembra far emergere forme di equilibrio tra le due componenti oggetto dell'analisi, per cui non si riscontrano, in questo cluster di imprese, orientamenti verso valori estremi di rischio o di *familiness*.

Pur riconoscendo la validità dei quattro cluster, che delineano specifiche tendenze con riferimento alle due dimensioni d'analisi identificate, va rilevato che la maggior parte delle imprese si addensa attorno a valori medi; ciò a dimostrazione del fatto che la longevità delle imprese è funzione di entrambi i valori. Le imprese del campione esaminato, infatti, mostrano una sensibilità al rischio che, indipendentemente dal comportamento di avversità o propensione al rischio, è funzione dei valori di *familiness* endogeni all'impresa familiare; al pari, i valori di *familiness* sono fortemente correlati alla sensibilità al rischio che assume dimensioni correlate al rischio di perdita di legami familiari e di ricchezza del patrimonio familiare. In definitiva, la longevità delle imprese trova espressione attraverso due dimensioni entrambe speculari alle caratteristiche intrinseche dell'impresa familiare: i legami sociali e la propensione al rischio. La sopravvivenza delle aziende centenarie è quindi, legata a doppio filo con il sistema valoriale proprio della famiglia dei fondatori e di tutti i legami sociali che da questa si dipanano (Tàpies, Moya, 2012).

Tab. 8: Posizionamento dei Centenari rispetto a sensibilità al rischio e familiness



Fonte: ns. elaborazione

L'analisi dimostra, inoltre, che le imprese familiari longeve tendono a dare un'idea di sé caratterizzata da una certa e consolidata riluttanza, tanto al rischio, quanto alle avversità; tendendo, invece, a far risaltare che la propria longevità è tale perché alimentata da una lunga serie di successi, travagliati ma conquistati nel tempo.

Con riferimento alle ipotesi elaborate sulla base della letteratura consultata, è possibile sostenere la conferma di quasi tutte le ipotesi. In particolare, *l'ipotesi 1.1* è confermata in quanto si riscontrano valori di elevata sensibilità al rischio al crescere dei passaggi generazionali; la maggior parte delle imprese che hanno superato il terzo passaggio generazionale sono collocate nel primo quadrante a sinistra della matrice.

L'ipotesi 1.2 non è confermata in quanto solo il 16% del campione (4 su 25) riporta elevati livelli di sensibilità al rischio, cui corrispondono elevati valori di social emotional.

L'ipotesi 2.1, invece, è confermata, in quanto l'emergere del *fattore latente FRIEND* testimonia che la prospettiva della *familiness* sia connaturata alle imprese familiari centenarie. Infine, i risultati evidenziano che le imprese con non più di tre passaggi generazionali mostrano un posizionamento mediamente basso in termini di sensibilità al rischio e più vario per quanto riguarda la sensibilità alla *familiness* (Tab.8). Ciò *valida l'ipotesi 2.2* (concernente la bassa influenza dei passaggi generazionali sulla *familiness* all'interno delle imprese familiari). Un'eccezione è rappresentata da Concilio, azienda attiva dal 1911 nel campo della sartoria maschile e che presenta un profilo di alta sensibilità sia al rischio, sia alla *familiness*. Quest'azienda riesce a coniugare due esigenze che spesso si contrastano, quella di incorporare i valori familiari e le istanze sociali con il saper fronteggiare eventi imprevisti con risolutezza e talvolta contro il volere della famiglia. Sul versante opposto, aziende centenarie quali De Nigris e Castaldo mostrano una scarsa *familiness* accoppiata ad una minima sensibilità al rischio. Se si esaminano i profili di queste due aziende, si scopre che sia De Nigris, sia Castaldo, sono carenti soprattutto nella rappresentazione dei valori familiari (in particolare quelli legati alla componente femminile), e allo stesso tempo sono del tutto indifferenti alla tematica del rischio.

Tab. 9: Verifica delle ipotesi

Ipotesi formulate	Validazione
Hp. 1.1 <i>L'elevata sensibilità al rischio delle imprese familiari longeve è funzione dei passaggi generazionali</i>	SI
Hp. 1.2 <i>L'elevata sensibilità al rischio delle imprese familiari longeve è legata anche ad aspetti emozionali connessi al sistema familiare ed imprenditoriale</i>	NO
Hp. 2.1 <i>La sensibilità alla familiness è un fattore endogeno delle imprese familiari</i>	SI
Hp. 2.2 <i>Il passaggio generazionale non impatta sui valori di familiness dell'impresa familiare</i>	SI

Fonte: ns. elaborazione

5. Limiti e sviluppi futuri

Ciò premesso, il lavoro non è privo di limiti concettuali. Sebbene il campione d'impresa studiato presenti una certa varietà, tale da attenuare il rischio di distorsioni prodotte dall'appartenenza ad un unico settore e/o classe dimensionale, l'estensione dell'indagine non costituisce un mezzo sufficiente per poter ritenere generalizzabili i risultati della ricerca.

Il campione analizzato, infatti, è costituito da sole imprese familiari e ciò impedisce di trarre conclusioni sulla differente fisiologia delle cause e degli effetti della longevità rispetto alle imprese non familiari.

Inoltre, il campione potenziale di imprese familiari appartenenti alla associazione storica "I Centenari" si è ridotto da 34 a 25 imprese, poiché sono state escluse dall'analisi le imprese prive di un proprio sito web.

Inoltre, le imprese analizzate sono tutte radicate in Regione Campania, area condizionata da persistenti condizioni che pregiudicano la longevità aziendale⁸; se da un lato ciò rende il campione omogeneo, dall'altro è un limite, per l'assenza di un confronto con imprese familiari operanti in altre regioni italiane oppure in altre nazioni.

Un ampliamento del campione tale da ricomprendere le imprese familiari storiche appartenenti ad altre associazioni d'impresе storiche (ad es. *Les Henokien Club* e l'italiana Unione Impresе Centenarie Italiane) potrebbe essere una soluzione che non introdurrebbe elementi eccessivamente distorsivi.

Un'ulteriore riflessione riguarda la possibilità di estendere l'acquisizione dei dati alla generalità delle imprese familiari. A livello teorico le considerazioni svolte possono essere valide anche a livelli dimensionali maggiori, ma la verifica "sul campo" consentirà di dare maggior peso e oggettività a questa affermazione.

Per quanto riguarda l'analisi testuale, le fonti utilizzate sono state le sezioni storiche dei siti web e le interviste riportate nel libro "I Centenari - Una raccolta di storie". Non è stato utilizzato altro tipo di documenti (es. interviste, articoli, newsletter e così via). Sempre riguardo il contenuto, occorre considerare che le pagine web sono state realizzate con l'obiettivo di attrarre l'attenzione e il giudizio positivo del lettore. Tuttavia, va anche rilevato che il software LIWC ha consentito di ridurre al massimo gli effetti distorsivi, enucleandone le specificità riconducibili ai comportamenti latenti degli autori dei testi.

In futuro per rafforzare l'analisi il gruppo di lavoro ha già avviato una indagine tramite questionario sui proprietari delle imprese del campione.

Per migliorare i risultati conseguiti e rafforzare le conclusioni cui si è giunti sarebbe, inoltre, opportuno implementare un'analisi comparativa tra imprese operanti in contesti normativi diversi

⁸ Sulle condizioni strategie di crescita e sulle logiche di intervento a sostegno delle imprese meridionali, si veda tra l'altro Fimmanò F., 2019.

oppure modificare il campione, considerando, ad es., imprese longeve che operano in settori economici caratterizzati da elevata instabilità, forti pressioni concorrenziali e domanda fortemente elastica e rapidamente mutevole.

Bibliografia

- ALDRICH H.E., CLIFF J.E. (2003), "The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective", *Journal of business venturing*, vol. 18, n. 5, pp. 573-596.
- AMIHUD Y., LEV B. (1981), "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, vol. 12, n. 2, pp. 605-617.
- ARREGLE J.L., HITT M.A., SIRMON D.G., VERY P. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of family firms", *Journal of management studies*, vol. 44, n. 1, pp. 73-95.
- ASAKAWA K. (2001), "Family socialization practices and their effects on the internalization of educational values for Asian and white American adolescents", in *Applied Developmental Science*, vol. 5, n. 3, pp. 184-194.
- AVOLIO B.J., GARDNER W.L., WALUMBWA F.O., LUTHANS F., MAY D.R. (2004), "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The leadership quarterly*, vol. 15, n. 6, pp. 801-823.
- BARNES L., HERSHON S. (1976), "Transferring power in the family business", *Harvard Business Review*, vol. 54, n. 4, pp. 105-114.
- BARTHOLOMEUSZ S., TANEWSKI G.A. (2006), "The relationship between family firms and corporate governance", *Journal of small business management*, vol. 44, n. 2, pp. 245-267.
- BERGER P.G., OFEK E. (1995), "Diversification's effect on firm value", *Journal of financial economics*, vol. 37, n. 1, pp. 39-65.
- BONTI M., CORI E. (2011), "La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche", *Electronic Journal of Management*, vol. 2, pp. 1-27.
- BUBOLZ, M. (2001), "Family as a source, user and builder of social capital", *Journal of Socio-Economics*, vol. 30, n. 2, pp. 129-131.
- CASPERSZ D., THOMAS J. (2015), "Developing positivity in family business leaders", *Family Business Review*, vol. 28, n. 1, pp. 60-75.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., SHARMA, P. (2005), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 29, n. 5, pp. 555-575.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P. (1999), "Defining the family business by behavior", in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, pp. 19-39.
- CORBETTA, G., ATTANZIO, G. (2005), "Le imprese familiari: una risorsa per il Paese", *L'impresa*, vol. 6, novembre-dicembre, pp. 49-55.
- CORBETTA G., SALVATO C.A. (2004), "The board of directors in family firms: One size fits all?", *Family Business Review*, vol. 17, n. 2, pp. 119-134.
- D'AMATO A., FESTA G. (2014), "Assetti proprietari e problematiche di governance nelle piccole imprese familiari del comparto vitivinicolo. Il case study dell'azienda agricola "di marzo", *Esperienze d'Impresa*, vol. 1, n. 5, pp. 5-27
- DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D., DONALDSON L., 1997, "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 20-47.
- DE BELLIS N. (2014), *Introduzione alla bibliometria: dalla teoria alla pratica*, Associazione italiana biblioteche, Roma.
- DUNN B. (1995), "Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations", *Family Business Review*, vol. 8, n. 1, pp. 17-28.
- EPPER T., FEHR-DUDA H. (2018), *The missing link: Unifying risk taking and time discounting*, University of Zurich - Department of Economics Working Paper.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2012), *Genesi ed evoluzione dell'impresa. Principi e casi esplicativi*, Cedam, Padova.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2014), *La corporate governance per il governo dell'impresa*, McGraw Hill Education, Milano.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2017), *I rapporti di potere nel sistema proprietario: il difficile equilibrio tra maggioranza e minoranza*, Cedam, Padova.
- ESPOSITO DE FALCO S., VAGNANI G. (2008), "Una classificazione delle imprese familiari: tra valori della famiglia, proprietà e management", *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna.
- ESPOSITO DE FALCO S., VAGNANI G. (2010), "Credibilità e performance aziendali: il contributo dell'impression management" in Atti del XXXII Convegno AIDEA. *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende, 24-25 Settembre 2009*, Ancona, Il Mulino, pp. 293- 303.

- ESPOSITO DE FALCO S., VOLLERO A. (2015), "Sustainability, longevity and transgenerational value in family firms. The case of Amarelli", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 97, pp. 291-309.
- FAMA E.F., JENSEN M.C. (1983), "Agency problems and residual claims", *The Journal of Law and Economics*, vol. 26, n. 2, pp. 327-349.
- FILE K.M., PRINCE R.A., RANKIN M.J. (1994), "Organizational buying behavior of the family firm", *Family Business Review*, vol. 7, n. 3, pp. 263-272.
- FIMMANÒ F. (2019), "Lo sviluppo del mezzogiorno: dall'intervento straordinario alla strategia euromediterranea", *Corporate Governance and Research & Development Studies*, vol. 1. n.1, pp. 87-106.
- FLETCHER D., DE MASSIS A., NORDQVIST M., (2015), "Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 7, n. 1, pp. 8-25.
- FRANK H., LUEGER M., NOSE L., SUCHY D. (2010), "The concept of familiness, literature review and systems theory-based reflections", *Journal of Family Business Strategy*, 1,, pp. 119-130.
- GEDAJLOVIC E., LUBATKIN M., SCHULZE W. S. (2004), "Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 5, pp. 899-912.
- GESICK K., LANSBERG I., DESJARDINS M., DUNN B. (1999), "Stages and transitions: Measuring change in the family business", *Family Business Review*, vol. 12, n. 4, pp. 287-297.
- GÓMEZ-MEJÍA L.R., HAYNES K.T., NÚÑEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J., 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.
- JIVRAJ J., WOODS A. (2002), "Successional Issues within Asian Family Firms: Learning from the Kenyan Experience", *International Small Business Journal*, vol. 20, n.1, pp. 77-94.
- HABBERSHON T., WILLIAMS M. (1999), "A Resource-Based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, vol. 12, n. 1, pp. 1-25.
- HABBERSHON T., WILLIAMS M., MACMILLAN I. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n.4, pp. 451-465.
- HILLERT A., RUENZI S., RUENZI A. (2016), "Mutual fund shareholder letters: flows, performance, and managerial behavior", *Journal of Language and Social Psychology*, vol. 1, n.1, pp. 1-59.
- KACEWICZ E., PENNEBAKER J.W., DAVIS M., JEON M., GRAESSER A.C. (2014), "Pronoun use reflects standings in social hierarchies", *Journal of Language and Social Psychology*, vol. 33, n. 2, pp. 125-143.
- LANG LHP., STULZ R. (1994), "Tobin's q, corporate diversification and firm performance", *Journal of Political Economy* vol. 102, n. 6, pp. 1248-1280.
- LANK A. G. (2001), "Determinants of the longevity of the family business", *Presented at the 12th Annual World Conference of the Family Business Network*. Rome Italy.
- LANSBERG I. (1983), "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, pp. 39-46.
- LEE M., ROGOFF E.G. (1996), "Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict", *Family Business Review*, vol. 9, n. 4, pp. 423-437.
- MEYER W., ZUCKER L.G. (1989), "*Permanently failing organizations*", Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 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., SCHOLNICK B. (2008), "Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n. 1, pp. 51-78.
- MONTEMERLO D., PRETI P., CORBETTA G. (2004), *Piccole e medie imprese familiari*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- NEWMAN M., PENNEBAKER J., BERRY S., RICHARDS J. (2003), "Lying words: predicting deception from linguistic styles", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29, n.5, pp. 665-675.
- NAPOLITANO M., MARINO V., RIVIEZZO A. (2014), "Orientamento strategico e longevità nelle imprese familiari", *Storia d'impresa e imprese storiche*, pp. 357-378, Franco Angeli, Milano.
- OLSEN W. (2004), "Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed", *Developments in Sociology* vol. 20, n. 1, pp. 103-118.
- PEARSON A., CARR C., SHAW J. (2008), "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n.6, pp. 949-969.
- PENNEBAKER J., DAVIES M., KACEWICZ E. (2013), "Pronoun use reflects standings in social hierarchies", *Journal of Language and Social Psychology*, XX(X).
- ROGOFF E.G., HECK R.K.Z. (2003), "Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing* vol. 18, n. 5, pp. 559-566.
- SCHILLACI C., FARACI R., (2001), "Managerializzazione del governo d'impresa e ruolo degli investitori istituzionali nell'accelerazione dello sviluppo delle imprese familiari italiane", *Sinergie Italian Journal of Management*, n. 55, pp. 295-311.
- SCHULZE W.S., LUBATKIN M.H., DINO R.N. (2002), "Altruism, agency, and the competitiveness of family firms", *Managerial and Decision Economics* vol. 23, n. 4-5, pp. 247-259.

- SHARMA P., CHRISMAN J. J., CHUAJ. H. (1997), "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, vol. 10, n. 1, pp. 1-36.
- SHLEIFER A., VISHNY RW. (1997), "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, vol. 52, n. 2, pp. 737-783.
- SINGER P. (2005), *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare tra continuità e cambiamento*, Giappichelli, Torino.
- STEIER L.P., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (2004), Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction, in *Entrepreneurship Theory e Practice*, vol. 28, n. 4, pp. 295-303.
- TAGIURI R., DAVIS J.A. (1992), "On the goals of successful family companies", *Family Business Review*, vol. 5, n. 1, pp. 43-62.
- TÀPIES J., MOYA M.F. (2012), "Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis", *Journal of Family Business Management*, vol. 2, n.2, pp. 130-146.
- TAUSCZIK Y.R., PENNEBAKER J.W. (2010), "The psychological meaning of words: LIWC and computerized text analysis method", *Journal of language and social psychology*, vol. 29, n. 1, pp. 24-54.
- WARD J. (2004), "Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business", *International Small Business Journal*, vol. 22, n. 6, pp. 627-629.
- ZAHRA S.A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family business review*, vol. 18, n. 1, pp. 23-40.
- ZATTONI A. (2019), "The evolution of corporate governance in Italy: formal convergence or path-dependence?", *Corporate Governance and Research & Development Studies*, vol. 1 n.1, pp. 13-35.
- ZELLWEGER T., EDDLESTON K., KELLERMANNNS F. (2012), "Building a Family Firm Image: How Family Firms Capitalize on Their Family Ties", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 3, n.1, pp. 239-250.

Siti Internet

<http://www.assocentenari.it>