



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**LA SOCIOEMOTIONAL WEALTH COME STRUMENTO DI
COMUNICAZIONE DISTINTIVA DELLE IMPRESE FAMILIARI:
IL CASO BARILLA**

**SOCIOEMOTIONAL WEALTH AS A DISTINCTIVE
COMMUNICATION TOOL FOR FAMILY BUSINESSES:
THE CASE OF BARILLA**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Greta Mascaretti

Correlatore: Chiar.ma
Prof.ssa Giulia Flamini

Anno Accademico 2023 – 2024

INDICE

Introduzione.....	1
CAPITOLO I: LE IMPRESE FAMILIARI	
1.1 Aspetti definatori del <i>family business</i>	3
1.2 L'intersezione tra famiglia e impresa.....	11
1.3 L'importanza del marchio e del <i>branding</i> nelle imprese familiari.....	24
CAPITOLO II: L'IMPORTANZA DELLA SEW NELLE IMPRESE FAMILIARI	
2.1 Cos'è e gli elementi che lo rendono importante.....	37
2.1.1 Le quattro dimensioni che ne definiscono gli aspetti.....	42
2.2 Trasmissione del capitale socio-emotivo tra le generazioni.....	46
2.3 Influenza sul processo decisionale strategico e sulle performance.....	49
2.4 La relazione tra la SEW e il Marketing 4.0.....	55
CAPITOLO III: IL CASO BARILLA	
3.1 Le origini e l'evoluzione della famiglia Barilla: generazioni di leadership familiare.....	65
3.2 Sviluppo della comunicazione.....	69
3.2.1 Strategie di comunicazione digitale.....	77
3.3 Il ruolo della famiglia nella costruzione e preservazione del brand, bilanciando tradizione e adattamento al mercato.....	81

3.4 Come la SEW ha influenzato lo sviluppo e la gestione di Barilla.....	82
3.4.1 La sfida del bilanciamento tra globalizzazione e valori familiari.....	85
Conclusioni.....	88
Riferimenti.....	89

INTRODUZIONE

L'elaborato, suddiviso in tre capitoli, si propone di analizzare il fenomeno della Socioemotional Wealth (SEW) nel contesto delle imprese familiari e quanto quest'ultimo ne influenzi le performance. Delle suddette imprese, che rappresentano una componente cruciale del tessuto economico globale, caratterizzate da una forte integrazione tra la sfera aziendale e quella familiare, ne parleremo nel primo capitolo. Queste aziende, spesso tramandate di generazione in generazione, fondano il loro successo non solo su una solida strategia economica, ma anche su valori e legami emotivi profondi che si sviluppano all'interno della famiglia. Questo fenomeno è descritto nel secondo capitolo dello scritto, attraverso il concetto di "ricchezza socio-emozionale", in inglese Socioemotional Wealth (SEW), che comprende i fattori "non economici" che condizionano il processo decisionale all'interno dell'impresa familiare, come la tradizione, l'identità, la reputazione e il legame emotivo tra i membri della famiglia e l'azienda stessa.

Il SEW gioca un ruolo determinante nelle decisioni strategiche delle imprese familiari, influenzando la gestione delle risorse umane e l'approccio al mercato.

Con il terzo capitolo, l'elaborato troverà conclusione analizzando l'oggetto del caso studio: Barilla, una delle aziende familiari italiane più iconiche di sempre; il giusto esempio che permetterà a questa tesi di esplorare come il SEW abbia contribuito a plasmare la strategia aziendale e la crescita sostenibile dell'impresa. Fondata nel

1877 a Parma, Barilla è diventata leader mondiale nel settore alimentare, operante nel mercato della pasta secca, dei sughi pronti, dei prodotti da forno, della farina e del pane, mantenendo al contempo una forte identità familiare. La gestione della Barilla da parte delle generazioni successive ha dimostrato come la SEW possa essere un fondamentale elemento di vantaggio competitivo, capace di integrare valori tradizionali e innovazione.

Come emergerà dal caso preso in esame, questa tesi intende dimostrare come la Socioemotional Wealth non solo rafforzi il legame tra famiglia e impresa, ma possa anche essere un fattore chiave per il successo a lungo termine delle imprese familiari, contribuendo a creare un equilibrio tra eredità e innovazione.

CAPITOLO I

LE IMPRESE FAMILIARI

1.4 Aspetti definatori del *family business*

In Italia, l'impresa familiare è un istituto introdotto con la riforma del diritto di famiglia del 1975, e viene definita come “*impresa individuale caratterizzata dal rapporto che lega i collaboratori dell'imprenditore. È l'impresa alla quale prestano collaborazione il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado dell'imprenditore (art. 230 bis c.c.), collaborando alla gestione e allo sviluppo dell'attività economica*”.

Molti autori hanno provato a definire l'impresa familiare (Handler 1989; Chua, Chrisman et al. 1999). La ragione di questi numerosi tentativi risiede nella necessità di delimitare l'ambito di studio con una chiara distinzione tra le imprese familiari e le altre tipologie di aziende.

Il problema della definizione di impresa familiare è un tema ampiamente discusso, come precedentemente affermato, nell'ambito degli studi sul *family business*. In letteratura, le imprese familiari sono generalmente classificate valutando la presenza della famiglia (approccio basato sul contenuto) o il suo atteggiamento all'interno dell'impresa (approccio basato sull'essenza) (Basco, 2013). Per offrire una terza prospettiva su questo aspetto, si propone il costrutto del concetto di impresa familiare, utilizzando in modo estensivo il termine “concept” sviluppato

negli studi di marketing sullo sviluppo del prodotto (Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Filippini, R., 2012).

Il concetto di prodotto rappresenta una descrizione sintetica di come il prodotto soddisfi i bisogni dei clienti (l'idea iniziale del prodotto dal punto di vista del cliente). Questo concetto definisce: cosa fa (funzioni e caratteristiche sperimentabili dal cliente); cosa rappresenta (aspetto, livello di innovazione), a chi è destinato (quale mercato, quali segmenti, quali aree geografiche), cosa significa per i clienti; come si posiziona rispetto alla concorrenza (Chua, Chrisman and Sharma, 1999).

L'idea di base è che l'impresa familiare sia una categoria a sé stante, non definibile in relazione ad altre tipologie di imprese per diminuzione (ad esempio, minore complessità della governance, minore formalità nei processi decisionali) o per aggiunta di una variabile (la presenza della famiglia nella struttura proprietaria). Non aiuta nemmeno considerarla semplicemente un'indicazione di genere, poiché l'impresa familiare non è una forma giuridica, ma un'impresa riconducibile strettamente o estensivamente alla famiglia. Il concetto di prodotto aiuta a comprendere questa unicità basata sulla stretta relazione tra famiglia e impresa (Chua, Chrisman and Sharma, 1999).

Seguendo per analogia gli aspetti sopra menzionati, si può affermare che l'impresa familiare nasce come strumento per esercitare un'attività economica e soddisfare il bisogno primario di ogni famiglia di sostenere i propri membri. Pertanto, un'impresa può essere considerata familiare se nasce con l'intento esplicito di essere

trasmessa alle generazioni future (Gómez-Mejía et al., 2007). In linea con il principio della continuità aziendale, l'impresa è creata e gestita per soddisfare principalmente le esigenze della famiglia nel lungo periodo (Gómez-Mejía et al., 2007). Le esigenze della singola famiglia influenzano l'organizzazione dell'impresa, le sue strategie competitive e di crescita, e il suo livello di innovazione (Melin, L., & Nordqvist, M., 2007). Per questa stretta relazione tra esigenze familiari e configurazione dell'impresa, il mondo delle imprese familiari è tutt'altro che omogeneo (Melin, L., & Nordqvist, M., 2007).

Adottando la prospettiva del concetto di impresa familiare, così come il concetto di prodotto è riconducibile alla cultura, ai valori e alle valutazioni strategiche della proprietà dell'impresa o del responsabile marketing, allo stesso modo ogni impresa familiare presenta caratteristiche di proprietà, governance e gestione riconducibili alla cultura, ai valori e alle valutazioni strategiche della famiglia (Zahra, S. A., 2003). La famiglia adatta l'impresa alle proprie esigenze generazionali, emotive e relazionali. La crescita dell'impresa è spesso legata alle risorse manageriali disponibili all'interno della famiglia (Zahra, S. A., 2003). Ad esempio, spesso si rinuncia a espandersi, anche a livello internazionale, perché mancano manager familiari in grado di supportare tale scelta strategica. La famiglia tende a fare ricorso alle risorse familiari per garantire il controllo dei processi che permettono di realizzare e manifestare l'identità familiare (D'Allura et al., 2018).

Discostandoci dalla definizione giuridica vista pocanzi, e considerando che esistono innumerevoli definizioni (civilistica, economico-aziendale, tributarista ecc.) in letteratura, con l'ausilio della tabella 1.1 sottostante adattata da Miller *et al.* (2007) vedremo raggruppati i criteri di identificazione delle *family business* nei principali studi, sulla base della percentuale di partecipazione da parte della famiglia: inferiore al 50%, superiore al 50% e altri criteri di identificazione che non danno rilevanza al coinvolgimento della famiglia per quanto riguarda il diritto di voto, bensì al ruolo del fondatore dell'impresa.

Fig. 1: Le definizioni di impresa familiare utilizzate nella letteratura scientifica

Autori	Anno di pubblicazione	Definizione
Partecipazione della famiglia inferiore al 50 %		
Claessens, Djankov e Lang	2000	I gruppi familiari sono quelli che controllano più del 5% dei diritti di voto di una società. Un gruppo familiare è identificato in ogni paese da un albero genealogico e può comprendere una o più famiglie.
Gomez-Mejia, Larraza-Kintana, Makr	2003	Si ha impresa familiare se due o più amministratori hanno una relazione familiare e se i membri della famiglia detengono o controllano almeno il 5% dei diritti di voto.
Villalonga e Amit	2006	Si ha impresa familiare se il fondatore o un membro della famiglia è amministratore della società e detiene almeno il 5% del capitale sociale dell'impresa.

Smith e AmoakoAdu	1999	Si ha impresa familiare se una persona o l'insieme dei membri di una famiglia detengono la quota più grande dei diritti di voto e almeno il 10% dei diritti di voto totali di una impresa.
Mauri	2006	Si ha impresa familiare se l'azionista di maggioranza detiene almeno il 10% dei diritti di voto ed è una famiglia, un individuo o una impresa non quotata (le imprese non quotate sono spesso a proprietà concentrata e in quanto tali vengono considerate sotto il controllo di una famiglia).
La Porta, Lopezde-Silanes e Shleifer	1999	Si ha impresa familiare se i diritti di voto diretti e indiretti dell'azionista di controllo sono superiori al 20%.
Faccio e Lang	2002	Si ha impresa familiare se una famiglia, un individuo o una impresa non quotata sono identificati come ultimate owner (con una quota superiore al 20% dei cash flows o dei diritti di voto).
Barth, Gulbrandsen e Schone	1996	Si ha impresa familiare quando almeno il 33% delle azioni di una impresa sono detenute da una persona o da una famiglia.
Partecipazione della famiglia superiore al 50%		
Holderness e Sheehan	1988	Si ha impresa familiare se un azionista di maggioranza o una organizzazione (incluse fiduciarie) detengono almeno il 50.1% delle azioni.
Claessens et al.	2002	Si ha impresa familiare quando in una società la quota di maggioranza del capitale è detenuta da un gruppo di persone con legami di sangue o di matrimonio.
Barontini e Caprio	2006	Si ha impresa familiare quando l'azionista di maggioranza detiene almeno il 10% del capitale di una impresa e se la famiglia o l'azionista di maggioranza controllano almeno il 51% dei diritti di voto o controllano

		almeno il doppio dei diritti di voto del secondo azionista di maggioranza.
Ruolo cruciale del fondatore nella gestione dell'impresa		
Morck, Shleifer e Vishny	1988	Si ha impresa familiare se un membro della famiglia fondatrice è uno degli amministratori principali dell'impresa.
McConaughy et al.	1998	Si ha impresa familiare se il fondatore o un membro della famiglia fondatrice assumono il ruolo di CEO all'interno della società.
Anderson e Reeb	2003 - 2004	Si ha impresa familiare quando una parte del capitale sociale di una impresa appartiene alla famiglia fondatrice e vi è la presenza dei membri della stessa nel board.
Anderson, Mansi e Reeb	2003	Si ha impresa familiare quando una parte del capitale sociale di una impresa appartiene al fondatore o ai membri della sua famiglia.
Perez-Gonzalez	2006	Si ha impresa familiare se due o più amministratori o azionisti hanno legami di sangue, se un individuo ha almeno il 5% delle azioni, se il fondatore è o è stato un amministratore della società.
Bennedsen et al.	2007	Si ha impresa familiare ogni volta che l'amministratore entrante è imparentato per sangue o matrimonio all'amministratore uscente.
Gomez-Mejia et al.	2007	Si ha impresa familiare se la società è posseduta e gestita dalla famiglia fondatrice.
Altri criteri		
Schulze, Lubatkin e Dino	2003	Si ha impresa familiare se una società è non quotata, ha almeno cinque milioni di dollari di vendite annue ed è inclusa nella lista di Arthur Andreson come impresa familiare.
Cronqvist e Nilsson	2003	Le famiglie fondatrici possono includere un solo individuo o un

gruppo unito di individui che non appartengono alla stessa famiglia.

Fonte: adattata da Miller *et al.* (2007, pp. 832-835).

Facendo un brevissimo excursus storico, nel 1960 circa, una definizione dell'epoca descrive l'impresa familiare come un business in cui devono essere identificate almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami devono influenzare tanto le politiche d'impresa quanto gli interessi e gli obiettivi della famiglia stessa (Ward, 1988). In sostanza, Ward crea un'associazione alternativa, che vede le aziende familiari legate ad elementi "non razionali" (quali legami di parentela e tutto ciò che riguarda la sfera emozionale nella gestione dell'attività), che vengono messi in relazione con elementi del tutto "razionali" come la gestione del business e il perseguimento e raggiungimento degli obiettivi.

A quasi dieci anni di distanza, nel 1997, riconosciamo a Sharma *et al.* il merito per aver fornito una tra le definizioni più valide di azienda familiare, che la definisce come *"quell'attività di impresa che viene gestita con l'intenzione di formare, sviluppare e sostenere nel tempo una vision condivisa da una coalizione dominante, controllata da membri della stessa famiglia o da un ristretto gruppo di famiglie"* (Sharma *et al.*, 1997).

A tal proposito, questa definizione si trova in sintonia con il pensiero esposto da Chua (1999) secondo la cui definizione implica che la proprietà, il management, e

la successione potenziale rappresentano condizione necessaria, ma non sufficiente per differenziare le imprese familiari. La condizione sufficiente affinché un'impresa si possa definire familiare è che la *vision* del business sia definita, gestita e controllata dai membri della famiglia.

Questo ci permette di affermare quanto rilevante sia la *vision* e l'importanza di mantenere l'orientamento imprenditoriale durante i passaggi generazionali all'interno dell'impresa familiare, rimarcando il ruolo chiave del successore che ne definisce le strategie e gli obiettivi.

Le imprese familiari rappresentano la tipologia imprenditoriale più diffusa a livello mondiale e il loro aumento su scala globale è legato soprattutto alla crescita di economie emergenti come Cina, Corea del Sud, Brasile e India dove esse rappresentano la tipologia prevalente di proprietà d'impresa nelle nuove iniziative imprenditoriali (EY – Family Business Yearbook, 2014).

Le *family business* costituiscono circa il 70 e il 95% delle imprese a livello mondiale (European Family Businesses, 2012) e nel nostro Paese sono circa 800 mila le imprese familiari, una realtà che rappresenta il 70% degli occupati. In particolare, l'insieme delle *family business* vale l'82% del totale delle imprese che operano nel nostro territorio, con un buon 57% che registrano ricavi superiori a 50 milioni di euro (Osservatorio AUB, 2015).

Prendendo in considerazione il PIL, secondo quanto suggeriscono Astrachan e Shanker (2003) le imprese familiari ne sono responsabili per il 64% negli Stati

Uniti, nel Regno Unito per il 25% (Institute for Family Business, 2011), in Svizzera per il 60% (Zellweger e Fueglistaller, 2007) e nell'Unione Europea il contributo oscilla tra il 40 e il 70% circa (Mandl, 2008). Un grosso stack si registra nel caso dell'India, in cui si registra che le imprese familiari rappresentino due terzi del PIL (Ramachandran e Bhatnagar, 2012).

L'importanza delle *family business* non si evince solo dalla loro presenza numerica, ma anche dalla significativa rilevanza sociale e dall'intensità dei legami che instaurano con le comunità locali in cui operano.

1.2 L'intersezione tra famiglia e impresa

Quando si parla di imprese familiari non ci si riferisce ad un gruppo omogeneo di imprese (Friedman S., 1991).

Infatti, qualsiasi definizione si scelga per definire le *family firm*, esse appai (sono in ogni caso come un complesso sistema di relazioni tra due realtà profondamente differenti e altrimenti separate: la famiglia e l'impresa (Zellweger, 2017).

Le imprese familiari possiedono caratteristiche uniche che possono essere sia una fonte di forza che di vulnerabilità. La chiave per il successo a lungo termine risiede nel trovare il giusto bilanciamento tra gli aspetti positivi della gestione familiare e le strategie atte a mitigare i rischi associati, come la compattezza strategica negli investimenti, i vantaggi derivanti dalle risorse possedute, l'orientamento di lungo termine negli obiettivi, i valori e cultura aziendale forti, passione e impegno

personale da parte dei collaboratori e minori conflitti di interesse (Friedman S., 1991).

La letteratura, infatti, evidenzia molteplici esempi di imprese familiari in grado di registrare performance finanziarie superiori a quelle di non *family firm* concorrenti grazie all'utilizzo sistematico di metodi di gestione del business generalmente non convenzionali.

I punti di forza e di debolezza che andremo ad elencare sono, quindi, potenziali fonti di vantaggio e svantaggio all'interno dell'area competitiva (Zellweger, 2017).

Tra i punti di forza avremo quindi:

- *Leadership efficiente*

Un'efficace leadership in un'impresa familiare può trarre vantaggio dalla riduzione dei costi di agenzia tra proprietari e manager, grazie all'interesse diretto degli azionisti familiari a utilizzare le risorse in modo efficiente (Zellweger, 2017). Tale leadership si manifesta attraverso una gestione snella delle operazioni manageriali, che dovrebbe risultare in una gestione aziendale più attenta e parsimoniosa, spesso evidente attraverso strutture organizzative più contenute e ridotte. Questo approccio beneficia anche della capacità di prendere e implementare decisioni velocemente, un vantaggio derivante dalla posizione dominante della famiglia, dalle relazioni di fiducia stabilite e dalla condivisione di obiettivi e valori comuni tra i membri della famiglia impegnati nella gestione (Zellweger, 2017).

- *Meno conflitti di interesse tra proprietari e manager*

Un notevole vantaggio delle imprese familiari risiede nell'allineamento degli interessi tra i proprietari e i manager, che spesso sono membri della stessa famiglia (Zellweger, 2017). Questa congruenza può eliminare la necessità di costosi meccanismi di controllo e incentivazione e minimizzare i conflitti tipici delle relazioni di agenzia tra proprietari e gestori (Zellweger, 2017). Per godere di tali benefici, tuttavia, si devono verificare due condizioni essenziali: primo, i membri della famiglia devono essere attivamente coinvolti sia nella proprietà sia nella gestione dell'azienda; secondo, deve esistere un clima di armonia e benevolenza tra i membri della famiglia stessa (Zellweger, 2017).

Nonostante ciò, è importante riconoscere che non tutte le imprese familiari incontrano questi criteri. Esempi di conflitti all'interno di famiglie che gestiscono aziende di grande visibilità sono spesso oggetto di cronaca, simili a disaccordi che molte persone possono sperimentare all'interno delle proprie famiglie, anche senza la presenza di un'azienda da gestire. Nonostante queste eccezioni, l'idea centrale rimane che le relazioni familiari tra proprietari e manager possono creare un livello di fiducia e coesione unico, risultando in un risparmio significativo sui costi associati ai sistemi di monitoraggio e incentivazione.

- *Vantaggi delle risorse possedute*

Il concetto di "familiarità", descritto da Habbershon e Williams nel 1999, indica la base di risorse influenzata dalla famiglia e rappresenta una fonte significativa di vantaggio competitivo per le imprese familiari. Questo vantaggio si manifesta in diverse forme di capitale che queste imprese possono sfruttare efficacemente:

- *Capitale umano e conoscenza*: Le imprese familiari spesso eccellono nell'accumulare e preservare una conoscenza approfondita e di lungo termine su prodotti, mercati e dinamiche dei clienti. Questo è possibile grazie alla continuità di leadership e alla trasmissione di expertise e valori tra generazioni.
- *Capitale finanziario*: Tipicamente, le aziende familiari beneficiano di azionisti della famiglia che sono investitori particolarmente leali e pazienti. Questi offrono un "capitale paziente" (Zellweger, 2017), ovvero risorse finanziarie destinate a rimanere nell'impresa per lunghi periodi senza aspettative di ritorni rapidi, permettendo così investimenti focalizzati su obiettivi a lungo termine.
- *Capitale sociale*: Le reti sociali costituiscono un altro punto di forza delle imprese familiari. Queste aziende spesso godono di relazioni uniche e consolidate con clienti, fornitori, esperti di settore e leader comunitari (Zellweger, 2017). Queste relazioni permettono un accesso privilegiato a informazioni, opportunità e supporto.

Questi esempi illustrano come la "familiarità" possa comprendere una gamma ampia di risorse (Zellweger, 2017), inclusi eventualmente anche beni fisici, tutti contribuenti al vantaggio competitivo delle imprese familiari.

- *Orientamento e continuità a lungo termine*

Le imprese familiari sono spesso caratterizzate da una visione orientata al lungo termine, che si manifesta attraverso una maggiore stabilità nel top management e un orizzonte di investimento esteso (Zellweger, 2017). Questa prospettiva di lungo periodo permette alle imprese familiari di adottare strategie che, benché possano risultare onerose nel breve termine—come lo sviluppo di nuovi mercati, l'innovazione produttiva e l'espansione internazionale—si rivelano estremamente profittevoli nel lungo termine. Tali strategie possono risultare impegnative per le imprese con un focus temporale più limitato.

Inoltre, l'approccio costante delle imprese familiari nel perseguire le strategie stabili aumenta la loro credibilità tra gli stakeholder (Zellweger, 2017). Queste imprese tendono a rimanere fedeli alle strategie adottate e a onorare gli impegni presi. Al contrario, le imprese non familiari possono esibire una maggiore irregolarità nelle loro mosse strategiche, spesso dovuta ai frequenti cambiamenti nella loro leadership, il che può influenzare

negativamente la percezione di stabilità e affidabilità da parte di clienti, fornitori e investitori.

- *Cultura dell'impegno e del sostegno*

L'implicazione della famiglia nella gestione di un'azienda, insieme alle norme sociali di sostegno, armonia e benevolenza che ne derivano, spesso porta allo sviluppo di una cultura aziendale distintiva (Zellweger, 2017). Questa cultura è generalmente contraddistinta da un elevato livello di impegno sia da parte dei membri della famiglia che dei dipendenti non familiari (Zellweger, 2017). Per esempio, è comune che i lavoratori in queste aziende siano motivati a superare le aspettative e a offrire un supporto extra durante i periodi di difficoltà, contribuendo così ad aumentare la resilienza dell'azienda. In cambio, sebbene i salari possano non essere superiori a quelli offerti altrove, i dipendenti di solito godono di maggiore stabilità lavorativa. Questo clima di fiducia reciproca e sostegno, che spesso viene a mancare nelle aziende non familiari, favorisce la creazione di un ambiente di lavoro più coeso e orientato alle relazioni personali.

- *Identità e reputazione*

Le imprese a controllo familiare si distinguono per il fatto che i proprietari-manager investono non solo il loro capitale, ma spesso anche il loro nome e la loro reputazione personale nell'azienda (Zellweger, 2017). Questo legame stretto tra gli aspetti personali e aziendali porta a una maggiore attenzione

verso la percezione pubblica dell'azienda e delle sue offerte. La preoccupazione per la reputazione si riflette a livello aziendale nel continuo impegno per mantenere il successo dell'impresa e guadagnare il rispetto e la fiducia degli stakeholder (Zellweger, 2017). Di conseguenza, le imprese familiari spesso godono di una reputazione di affidabilità. Inoltre, l'interesse verso la reputazione incoraggia queste aziende a investire nello sviluppo di marchi forti e riconoscibili. L'orientamento a lungo termine, caratteristico delle imprese familiari, facilita il raggiungimento di questi obiettivi, permettendo una costruzione del marchio che rafforzi ulteriormente la loro reputazione (Zellweger, 2017).

Mentre tra i punti di debolezza da fronteggiare per non incorrere in una situazione di svantaggio competitivo per l'impresa familiare abbiamo:

- *Dipendenza dalla famiglia*

Una caratteristica fondamentale delle imprese familiari è la loro intrinseca dipendenza dai membri della famiglia. Il controllo formale e informale esercitato dalla famiglia proprietaria le dà la capacità di influenzare significativamente il destino dell'azienda, per il meglio o per il peggio. Questo controllo si basa sui diritti classici del proprietario di utilizzare, usufruire e persino abusare della proprietà, che in questo contesto si riferisce all'impresa.

L'influenza predominante della famiglia può portare benefici significativi all'azienda, come la riduzione dei costi di agenzia rispetto alle imprese non familiari (Zellweger, 2017), grazie alla maggiore allineamento degli interessi tra proprietà e gestione. Tuttavia, l'azienda può anche soffrire se gestita in modo inadeguato o non etico da parte di proprietari-manager familiari incompetenti (Zellweger, 2017). In tal senso, la dipendenza dall'ambito familiare può rivelarsi sia una risorsa che un ostacolo.

Inoltre, i conflitti interpersonali tra i membri della famiglia o tra differenti rami familiari possono avere effetti devastanti sull'azienda (Zellweger, 2017). Tali disaccordi possono compromettere la capacità dell'impresa di prendere decisioni strategiche cruciali e possono portare a una paralisi organizzativa. In questi casi, l'allontanamento di una parte interessata può risultare estremamente oneroso, sia in termini finanziari che emotivi, mettendo a rischio la stabilità stessa dell'azienda.

- *Costi di agenzia dovuti all'altruismo*

La teoria classica sostiene che le imprese familiari dovrebbero evidenziare un conflitto di agenzia ridotto tra proprietari e manager rispetto alle imprese non familiari (Zellweger, 2017). Tuttavia, le dinamiche familiari possono introdurre complicazioni alternative legate ai costi di agenzia, come quelli derivanti dall'altruismo (Zellweger, 2017). Un esempio significativo è il nepotismo, dove le posizioni aziendali sono assegnate ai membri della

famiglia non in base alle loro competenze, ma semplicemente per il loro legame di parentela. Il nepotismo può portare a scelte sbagliate in termini di personale e a problemi di selezione avversa, come evidenziato da Schulze et al. nel 2001. Inoltre, questa pratica può comunicare all'intero organico aziendale che merito e performance non sono i fattori determinanti per l'avanzamento professionale, erodendo così il senso di equità e demotivando i dipendenti più qualificati (Zellweger, 2017).

I conflitti di agenzia in contesto familiare possono manifestarsi anche quando, ad esempio, i figli sfruttano l'affetto dei genitori per trarre vantaggi personali all'interno dell'azienda, evitando responsabilità o infrangendo le norme aziendali (Zellweger, 2017). Quando i genitori evitano di applicare sanzioni appropriate, come tagli salariali o licenziamenti, i figli possono trarre un vantaggio ingiusto dal loro status familiare. Viceversa, i genitori possono approfittare della dedizione filiale per opporsi a necessarie innovazioni o cambiamenti proposti dalle nuove generazioni.

Questi esempi dimostrano che, nonostante la riduzione teorica “classica” dei conflitti di agenzia, le imprese familiari non sono immuni dai costi classici di agenzia, ma li esperiscono in maniera diversa. Contrariamente alle imprese non familiari, dove il disallineamento degli interessi tra proprietari e manager può essere più marcato, nelle imprese familiari è più frequente incontrare problemi derivanti dall'altruismo tra i membri della famiglia.

- *Sfide per la successione*

La gestione della successione è spesso la sfida più ardua nelle imprese familiari. Uno studio condotto da Ward nel 1987 sulle aziende manifatturiere negli Stati Uniti ha evidenziato che solo il 30% delle imprese familiari riesce a mantenere il controllo e la gestione all'interno della famiglia dopo il passaggio generazionale. Questa percentuale si riduce drammaticamente al 3% entro la terza generazione. Sebbene il passaggio da una gestione familiare a una non familiare non sia necessariamente negativo per l'azienda, molte imprese familiari vedono la successione come un nodo cruciale. Le questioni da considerare includono (Zellweger, 2017):

- Esiste un membro della famiglia desideroso e capace di assumere il ruolo di leader?
- Quali competenze e capacità possiede?
- Quali responsabilità e ruolo dovrebbe avere il successore o i successori?
- Il predecessore dovrebbe mantenere un ruolo all'interno dell'azienda dopo aver ceduto il controllo?
- Come dovrebbero essere introdotti nella gestione i membri più giovani della famiglia e quali responsabilità dovrebbero assumere?
- Come si dovrebbe strutturare la governance e la gestione aziendale per facilitare il passaggio di testimone?

Le risposte a queste domande sono altamente personalizzate e richiedono un approccio interdisciplinare che consideri aspetti interpersonali, manageriali, finanziari e legali. A differenza delle transizioni di proprietà standardizzate tra non familiari, le successioni familiari coinvolgono dinamiche complesse che intrecciano aspetti aziendali e familiari, aggiungendo un livello significativo di complessità (Zellweger, 2017).

Il processo di trasferimento di controllo tra membri della famiglia segue logiche che spesso contrastano con quelle del mercato (Zellweger, 2017), come l'appoggio incondizionato e la lealtà, piuttosto che l'opportunismo e la massimizzazione del profitto personale. Queste caratteristiche rendono il processo negoziale particolarmente difficile e spesso allungano i tempi necessari per arrivare a un accordo. *“La successione familiare spesso comporta conflitti, lotte di potere e discussioni cariche di emozioni sulla giustizia e l'equità, e in definitiva sull'amore e sul denaro”* (Zellweger, 2017).

- *Vincoli di risorse*

Uno svantaggio significativo è dato dalla limitata disponibilità di talenti esterni, causata dalla tendenza a impiegare membri della famiglia in ruoli chiave. Questo può generare frustrazione tra i manager non familiari, i quali possono percepire un "soffitto di cristallo" (Zellweger, 2017) che impedisce loro di accedere a posizioni di vertice. Inoltre, la dipendenza dal capitale

finanziario familiare può restringere le possibilità di innovazione e crescita dell'azienda (Zellweger, 2017). Le famiglie tendono a investire pesantemente nell'impresa, risultando in un portafoglio di investimenti poco diversificato e una minore propensione al rischio, anche quando questo potrebbe beneficiare l'azienda. È quindi cruciale valutare attentamente sia i vantaggi (familiarità positiva) che gli svantaggi (familiarità negativa) di una impresa familiare, come suggerito da Habbershon e Williams nel 1999.

- *Diminuzione dell'orientamento imprenditoriale*

Per sopravvivere, ogni azienda deve adottare un orientamento imprenditoriale, che include la propensione al rischio, la proattività e un impegno verso l'autonomia e l'innovazione. Tuttavia, con il tempo, man mano che un'azienda matura e accumula risorse, può verificarsi una riduzione della spinta imprenditoriale, specialmente in quelle a gestione familiare (Zellweger, 2017). Questo calo può essere dovuto a un eccessivo orientamento verso l'armonia e la continuità, che può indurre un certo grado di compiacimento, ostacolando l'imprenditorialità. Nonostante questo rischio, il declino dell'orientamento imprenditoriale non è inevitabile e può essere mitigato attraverso strutture di governance appropriate e un supporto continuo all'imprenditorialità da parte dei proprietari (Lumpkin, Martin e Vaughn 2008). Mantenere vivo lo spirito imprenditoriale attraverso le generazioni rimane una sfida significativa per molte imprese familiari.

- *Ambiguità di ruolo*

Le imprese familiari spesso richiedono che i loro membri ricoprano simultaneamente più ruoli - gestionale, proprietario e familiare - portando a prospettive multiple e talvolta in conflitto che complicano la comunicazione e il processo decisionale (Tagiuri e Davis (1996)). Ad esempio, mantenere un'attività commerciale in crisi potrebbe avere senso da un punto di vista familiare, mentre dal punto di vista della proprietà potrebbe essere più logico chiuderla per aumentare il valore delle quote. Managerialmente, invece, potrebbe essere ragionevole tentare di rilanciare l'attività con nuovi investimenti. Questi ruoli sovrapposti possono creare dilemmi significativi per chi è coinvolto, portando a domandarsi quale "vestito" indossare in una data situazione e quali siano le proprie identità corrente e futura.

Le imprese familiari, per loro natura, non possono eliminare questa complessità inerente; famiglia e impresa sono entrambi elementi essenziali di questa forma organizzativa. Anche se le strutture di governance possono essere implementate per chiarire i ruoli, l'ambiguità intrinseca rimane una sfida seria (Zellweger, 2017), potendo generare confusione, frustrazione e conflitti tra i membri coinvolti.

Le imprese familiari presentano una particolare esigenza di governance, poiché sono in parte esenti dagli effetti disciplinari dei meccanismi di governance tradizionali (Zellweger, 2017). In tali imprese, i consigli di amministrazione, se

esistenti, sono spesso composti da membri della famiglia o loro affiliati, limitando l'accesso a competenze esterne e consulenze indipendenti. Questo può garantire il controllo familiare ma non necessariamente contribuisce all'efficienza aziendale (Zellweger, 2017).

Per quanto riguarda la governance esterna, il controllo familiare può ostacolare l'efficacia di meccanismi di controllo come i mercati dei prodotti e del lavoro e la minaccia di acquisizione, che in altre aziende fungono da correttivi (Baschieri, 2014). Le *family business* possono mostrarsi riluttanti a sostituire prodotti non performanti o a licenziare manager meno efficienti, se ciò implica rompere legami familiari o tradizioni aziendali (Baschieri, 2014).

In sostanza, il controllo familiare può attenuare i benefici dei meccanismi di governance interni ed esterni tradizionali. Nonostante non tutte le imprese familiari riscontrino questi problemi, molte ne risentono. Per superare tali limitazioni, è essenziale che le imprese familiari adottino e rispettino rigide regole di governance personalizzate (Zellweger, 2017).

1.3 L'importanza del marchio e del *branding* nelle imprese familiari

Oggigiorno il marchio rappresenta l'immagine dell'azienda, aggiungendo valore ai prodotti e rivelando ai consumatori, dipendenti e stakeholder i valori e le caratteristiche dell'organizzazione. Secondo Kotler (2009), il brand è un nome, termine, simbolo, segno o una loro combinazione che identifica e distingue i beni o

servizi di un'azienda dai concorrenti. La natura intangibile del marchio si esprime attraverso nome, packaging, prezzo, reputazione e storia del prodotto o servizio e dell'azienda stessa (Aaker 2011). Questa componente intangibile è associata dal consumatore a significati importanti, rendendola uno degli asset intangibili più preziosi per le aziende.

Le aziende familiari, grazie alle loro qualità relazionali, possono costruire marchi unici basati su quattro elementi fondamentali (Zellweger, 2017) che riusciremo a comprendere al meglio fornendo degli esempi:

1. *Tradizione*: Underberg, produttore di bevande digestive, ha fondato il suo marchio sulla tradizione, comunicando un processo di produzione immutato sin dal 1846, sebbene modernizzato nel tempo. Questo conferisce al prodotto un'aura tradizionale.
2. *Onestà, fiducia e affidabilità*: L.L. Bean, rivenditore di abbigliamento e ferramenta, offre una garanzia a vita del 100% di soddisfazione, costruendo un'immagine di affidabilità che risale al fondatore, Leon Bean, noto per la sua filosofia di soddisfazione del cliente.
3. *Qualità*: HiPP, produttore di alimenti per l'infanzia, garantisce la qualità con l'impegno personale del proprietario, Claus Hipp, che appare su ogni prodotto dichiarando "100% biologico - lo garantisco personalmente". Questo impegno differenzia HiPP dai concorrenti.

4. *Relazioni personali*: Le banche private a controllo familiare, come J. Safra Bank, mirano a stabilire rapporti personali e a lungo termine con i clienti, basandosi sulla fiducia e sulla permanenza dei dipendenti.

Altri aspetti cruciali per le aziende familiari includono (Amit, R. e B. Villalonga, 2013):

- *Coerenza del marchio*: Le aziende familiari, come Estée Lauder, garantiscono una strategia di branding coerente, evitando la diluizione della promessa del marchio attraverso linee guida dettagliate.
- *Protezione del marchio*: Le aziende familiari tendono a mantenere autentico il marchio, testando a lungo i nuovi prodotti prima di associarli al marchio di famiglia, proteggendo così l'immagine e la reputazione (Amit, R. e B. Villalonga, 2013).
- *Segretezza*: Le conoscenze di mercato, le cifre di vendita e le ricette produttive sono spesso mantenute segrete nelle aziende familiari, conferendo ai prodotti un'aura di unicità e esclusività (Amit, R. e B. Villalonga, 2013), come nel caso di Sefar, produttore di tessuti per la filtrazione tecnica.
- *Indottrinamento dei valori*: Le aziende familiari rafforzano costantemente le promesse e i valori del marchio attraverso l'impegno personale della famiglia e la selezione attenta dei dipendenti, garantendo che i valori

dell'azienda siano vissuti e non solo dichiarati (Amit, R. e B. Villalonga, 2013).

Questi elementi distintivi permettono alle aziende familiari di costruire e mantenere marchi forti e riconoscibili nel tempo (Zellweger, 2017).

Nel 2023, un recente studio, condotto da Marco Galvagno, Vincenzo Pisano e Sonia M. Strano, facenti parte del Dipartimento di Economia e Commercio dell'Università di Catania, mira ad elaborare un nuovo quadro che integri la letteratura sul branding delle imprese familiari e sulla gestione del marchio aziendale e infine identificare le future direzioni di ricerca. Per farlo, è stata effettuata un'analisi bibliometrica per presentare i principali temi di ricerca nell'ambito del branding delle imprese familiari.

I contributi dati da questo studio riguardano la mappatura dei temi principali della ricerca sul branding delle imprese familiari e ne evidenzia la natura frammentata, un quadro generale basato sulla teoria della segnalazione, il tentativo di integrare la letteratura sul branding e sulla gestione del marchio aziendale e una guida per la ricerca futura, ed infine la sottolineatura del ruolo della costruzione del marchio nel branding delle imprese familiari (Marco Galvagno, Vincenzo Pisano e Sonia M. Strano, 2023).

Gli studiosi di branding nel contesto delle imprese familiari hanno affrontato questo argomento da due prospettive principali (Marco Galvagno, Vincenzo Pisano e Sonia M. Strano, 2023). La prospettiva interna (cioè, dei proprietari e dei manager)

esamina il processo di costruzione dell'identità di un'impresa familiare, i suoi antecedenti, i componenti e gli effetti sulla performance aziendale, mentre la prospettiva esterna (cioè, degli stakeholder) si concentra invece sulle percezioni che gli stakeholder hanno dell'identità dell'impresa familiare (Baumgarth et al., 2013; Balmer, 2013; Wallace et al., 2013; Urde et al., 2013).

Partendo da questa premessa, gli studiosi delle imprese familiari hanno generalmente adottato una visione simile, analizzando i marchi come composti da tre elementi fondamentali: identità, immagine e reputazione (Binz Astrachan et al., 2018).

Lo studio di Marco Galvagno, Vincenzo Pisano e Sonia M. Strano ha preso in riferimento l'analisi condotta da Web of Science (WoS) di Clarivate AnalyticsVR e Scopus di ElsevierVR ed è stata utilizzata una metodologia bibliometrica, che *“applica tecniche quantitative (ad esempio analisi delle citazioni e accoppiamento bibliografico) ai dati bibliometrici (ad esempio pubblicazioni o citazioni) per studiare le tendenze di ricerca emergenti e scoprire la struttura intellettuale di un dominio specifico nella letteratura esistente”* (Donthu et al., 2021), per effettuare una revisione sistematica della letteratura sulla ricerca sul branding delle imprese familiari.

Nell'esame, gli autori dello studio citati in precedenza, si sono basati su quanto affermato da Binz Astrachan et al. (2018) e hanno analizzato il quadro integrativo basato a sua volta sui quattro pilastri della teoria della segnalazione, vale a dire: il

segnalatore, il segnale, il ricevitore e il feedback (Connelly et al., 2011), e, proprio attraverso questo quadro, sono state superate le opinioni contrastanti e incompatibili tra insider e outsider riguardo al branding delle imprese familiari. Il marchio, in questo caso è stato definito “*come un costrutto autonomo, in cui l'identità rappresenta il suo antecedente, mentre l'immagine e la reputazione sono le sue conseguenze*”.

La teoria della segnalazione (o Signaling Theory), esaminata nel dettaglio dagli esperti Connelly et al. nel 2011, è utile per descrivere il comportamento di due parti quando queste ultime (individui o organizzazioni) hanno accesso a informazioni diverse. Tipicamente, una delle due parti, il mittente, deve decidere se e come comunicare (o segnalare) tali informazioni, mentre l'altra parte, il ricevente, deve scegliere come interpretare il segnale (Connelly et al., 2011).

I temi di ricerca che caratterizzano la letteratura sul *branding* delle imprese familiari intercettati attraverso un'accurata mappatura, effettuata da coloro che hanno condotto lo studio (Marco Galvagno, Vincenzo Pisano e Sonia M. Strano, 2023), sono:

- *l'identità dell'impresa familiare: processo di costruzione e componenti*

Gli articoli che sono stati presi in esame per essere inseriti nel campione da considerare per effettuare la revisione sono i più longevi e adottano una prospettiva privilegiata concentrandosi sulla natura familiare dell'identità dell'impresa, cercando di rispondere a due domande chiave: qual è l'identità di

un'impresa familiare e quali sono le sue implicazioni? Gli studiosi si dedicano a definire questo concetto, analizzare il processo di formazione, esaminare le sue componenti e determinare come influisce sul processo decisionale e sulle prestazioni aziendali.

Dal punto di vista teorico, questi studi si basano su tre principali correnti del management: la teoria dell'identità organizzativa (Vincent Ponroy et al., 2019; Wielsma e Brunninge, 2019), la visione basata sulle risorse (Cabrera- Suarez et al., 2011; Craig et al., 2008) e l'approccio della ricchezza socio-emotiva (Deephouse e Jaskiewicz, 2013). La teoria dell'identità organizzativa esplora il processo di formazione dell'identità familiare dell'impresa e gli effetti che il grado di identificazione tra la famiglia e l'azienda può avere sugli obiettivi aziendali (Memili et al., 2010; Sundaramurthy e Kreiner, 2008; Zellweger et al., 2010). In questo contesto, l'identità dell'impresa familiare emerge come un processo dinamico tra le identità individuali dei membri (sia familiari che non) e quella dell'impresa stessa (Vincent Ponroy et al., 2019; Wielsma e Brunninge, 2019).

La prospettiva basata sulle risorse considera l'identità familiare come una risorsa unica e inimitabile che conferisce all'azienda un carattere distintivo (Cabrera- Suarez et al., 2011; Craig et al., 2008), potenzialmente traducendosi in un vantaggio competitivo. Gli studiosi che adottano questo approccio suggeriscono che le imprese con una forte identità familiare tendono a ottenere

migliori risultati grazie a fattori come l'orientamento a lungo termine, la responsabilità sociale, l'affidabilità e l'attenzione al cliente (Cabrera-Suarez et al., 2011; Craig et al., 2008).

L'approccio della ricchezza socio-emotiva, infine, vede l'identità e la reputazione di un'impresa familiare come obiettivi non economici di grande rilevanza (Deephouse e Jaskiewicz, 2013), che contribuiscono alla conservazione della ricchezza socio-emotiva dell'azienda. Questa prospettiva suggerisce che l'identificazione dei membri della famiglia con l'impresa li spinge a investire nella sua reputazione (Deephouse e Jaskiewicz, 2013).

Nel complesso, l'analisi di questo insieme di studi evidenzia l'attenzione degli studiosi del family business sull'unicità dell'impresa familiare e sui benefici derivanti dalla sua comunicazione all'esterno. Tuttavia, l'evidenza empirica indica che, nonostante l'importanza attribuita all'identità familiare, la comunicazione di questa identità da parte dei proprietari familiari non sempre risulta coerente, anche se questi sono preoccupati per l'immagine e la reputazione sia della famiglia che dell'azienda (Drago et al., 2018).

- *Identità dell'impresa familiare: effetti sugli stakeholder*

I più recenti studi adottano una prospettiva esterna, focalizzandosi sugli effetti dell'identità e del marchio delle imprese familiari sulle percezioni e sui comportamenti dei vari stakeholder, come clienti, candidati e finanziatori (Marco Galvagno, Vincenzo Pisano e Sonia M. Strano, 2023). L'obiettivo

principale è rispondere alla domanda: a chi dovrebbe un'impresa familiare comunicare la propria natura familiare?

Dal punto di vista teorico, questi studi sono caratterizzati da un approccio interdisciplinare, senza un orientamento teorico dominante, anche se la teoria della segnalazione è quella più frequentemente utilizzata (Marco Galvagno, Vincenzo Pisano e Sonia M. Strano, 2023). Gli studi basati su questa teoria suggeriscono che la comunicazione dell'identità familiare di un'impresa può essere cruciale per mettere in luce le sue caratteristiche distintive, favorendo percezioni positive tra gli stakeholder (Shellong et al., 2019).

Gli studi rivolti ai clienti evidenziano che l'identità di un'impresa familiare può influenzare positivamente i loro atteggiamenti e comportamenti (Botero et al., 2018). Attraverso l'analisi dei processi cognitivi e delle percezioni dei clienti, si è scoperto che questi attribuiscono significati positivi all'identità familiare, associandola a valori come la tradizione (Botero et al., 2018), la centralità del cliente (Botero e Litchfield-Moore, 2021), l'autenticità (Lude e Prügl, 2018), la benevolenza (Beck e Prügl, 2018), la competenza, l'affidabilità (Binz Astrachan e Botero, 2018; Lude e Prügl, 2019) e la responsabilità sociale (Schellong et al., 2019). Questi significati positivi aumentano la soddisfazione del consumatore, portando a una valutazione superiore del marchio e a una maggiore propensione all'acquisto (Alonso-Dos-Santos et al., 2019; Binz et al., 2013).

Nel mercato del lavoro, per quanto riguarda i richiedenti lavoro, la comunicazione della natura familiare dell'azienda ha prodotto risultati contrastanti. Le percezioni delle imprese familiari da parte dei candidati variano, influenzando la capacità dell'impresa di attrarre e trattenere talenti non familiari di alta qualità, con un impatto sulla creazione di valore aziendale (Kahlert et al., 2017). Alcuni studi indicano che le imprese familiari sono percepite come particolarmente attraenti da candidati che valorizzano la conservazione del valore e l'auto trascendenza, mentre risultano meno appealing per coloro che cercano flessibilità, orientamento al cambiamento e miglioramento personale (Hauswald et al., 2016). Tuttavia, Botero (2014) e Kahlert et al. (2017) hanno rilevato risultati neutri, evidenziando che la comunicazione della proprietà familiare non influisce significativamente sull'attrattiva dell'impresa, indipendentemente dal contesto culturale. Al contrario, Arijs et al. (2018) hanno riscontrato che i candidati valutano diversamente le imprese familiari in base a fattori come la retribuzione, le opportunità di carriera e l'affidabilità, influenzando così la loro volontà di candidarsi. In alcuni casi, la natura familiare dell'impresa è considerata meno rilevante rispetto ad altri attributi, come la dimensione organizzativa, poiché le imprese più grandi sono spesso associate a migliori condizioni retributive e maggiore prestigio (Botero, 2014).

Infine, gli studi che si concentrano sui finanziatori sostengono che la comunicazione dell'identità familiare dell'impresa può facilitare l'accesso alle risorse finanziarie (Arzubiaga et al., 2022).

- *Identità del marchio familiare: processi e canali di comunicazione*

Gli articoli appartenenti al terzo gruppo si concentrano sulla strategia di comunicazione adottata dalle imprese familiari, con un particolare focus sul contenuto della comunicazione, come il processo di branding e la gestione del marchio. Questi studi esplorano come le attività di comunicazione, basate sull'identità familiare dell'impresa, possano contribuire a creare un'immagine positiva dell'azienda. L'obiettivo principale è rispondere alla domanda: come dovrebbe un'impresa comunicare la sua natura familiare? Gli studiosi si sono quindi concentrati sull'analisi dei fattori che influenzano la comunicazione e sui canali utilizzati per trasmettere l'identità dell'azienda familiare.

Dal punto di vista teorico, la maggior parte di questi studi è radicata nella gestione del brand aziendale, esaminando gli effetti di un forte marchio familiare. Gli studi che si concentrano sui fattori che influenzano la comunicazione considerano l'importanza del contesto culturale, del settore, dell'età e del tipo di mercato in cui l'impresa opera (Botero et al., 2013; Chen et al., 2019). Parmentier (2011) mette in evidenza i benefici che i marchi familiari possono ottenere quando possiedono significati distintivi e ben visibili rispetto a quelli con un'identità più generica. Canziani et al. (2020) sottolineano che gli

elementi fondamentali per una comunicazione efficace del marchio familiare includono la caratterizzazione familiare, la continuità temporale e la distintività. Gli studi che esaminano i canali utilizzati per comunicare l'identità dell'impresa familiare mostrano una prevalenza di attenzione verso i canali digitali (Botero et al., 2013; Chen et al., 2019; Gallucci et al., 2015). Oltre ai canali formali, la famiglia e i suoi dipendenti svolgono un ruolo cruciale nel trasmettere l'identità e i valori dell'azienda ai clienti e agli altri stakeholder (Presas et al., 2011).

A conclusione di quanto esposto nella teoria del segnale possiamo affermare che, se applicati alle imprese familiari, i segnalatori sono i soggetti interni all'impresa, quindi membri familiari e non familiari che dispongono di “informazioni” non disponibili agli stakeholder (ad esempio la natura dell'impresa).

Il segnale è l'informazione veicolata agli stakeholder (es. il marchio dell'impresa familiare), di conseguenza il marchio e la strategia di sviluppo sono il mezzo per rendere le informazioni esplicite ed analizzabili dagli stakeholder (Erdem et al., 2006) per far sì che il segnale sia credibile. Pertanto, l'azienda deve costruire una strategia di *branding* i cui benefici compensino l'investimento, assicurandosi che i destinatari percepiscano il segnale in maniera chiara.

I destinatari sono stakeholder che non dispongono di informazioni sulla natura familiare dell'impresa e possono trarre vantaggio dal averle a disposizione. Ad esempio, i finanziatori potrebbero trarre vantaggio dalla consapevolezza della

natura familiare dell'impresa (Arzubiaga et al., 2022); i clienti potrebbero trarre vantaggio dall'acquisto di beni prodotti da un'azienda familiare (Rauschendorfer et al., 2022); e i candidati potrebbero trarre vantaggio dalla conoscenza della natura familiare del loro potenziale futuro datore di lavoro (Arijs et al., 2018).

Infine, il feedback è un'informazione essenziale che il destinatario restituisce al segnalatore, evidenziando l'efficacia del segnale.

Nonostante la ricerca presenti delle limitazioni legate agli articoli presi in esame, in sintesi, questa analisi ha portato allo sviluppo di un nuovo quadro integrativo basato sulla teoria della segnalazione, che risolve alcune discrepanze nella ricerca precedente e apre nuove direzioni per studi futuri, sviluppando un quadro che rappresenta il processo di branding e i suoi attori, e supera il dualismo tra prospettive interne ed esterne.

CAPITOLO II

L'IMPORTANZA DELLA SEW NELLE IMPRESE FAMILIARI

2.1 Cos'è e gli elementi che lo rendono importante

Il concetto di Socioemotional Wealth (SEW) si riferisce agli aspetti non finanziari dell'impresa che rispondono ai bisogni emotivi della famiglia proprietaria. Questi includono, ad esempio, l'identificazione dei membri della famiglia con l'azienda, l'attaccamento emotivo ad essa, la capacità della famiglia di esercitare influenza sulle decisioni aziendali e la volontà di preservare i valori e la continuità della dinastia familiare (Gomez-Mejia et al., 2007).

In questo contesto, pur mantenendo come priorità la sopravvivenza dell'azienda, l'unicità delle imprese familiari risiede nel fatto che gli obiettivi non economici (legati ai bisogni affettivi e sociali della famiglia) assumono un ruolo dominante, influenzando il modo in cui vengono affrontati problemi e decisioni (Gomez-Mejia et al., 2011).

I risultati delle principali ricerche effettuate sulle imprese familiari, dimostrano l'attenzione di quest'ultime verso obiettivi finanziari (massimizzazione della ricchezza finanziaria) e socio-emotivi (conservazione della SEW).

Quando le imprese familiari si trovano a dover scegliere tra obiettivi finanziari e socio-emotivi, le esigenze legate alla dimensione socio-emotiva tendono spesso a prevalere su quelle economiche (Gomez-Mejia et al., 2007).

Dal punto di vista strettamente finanziario, le imprese dovrebbero puntare a migliorare la propria posizione massimizzando la ricchezza dei proprietari. I manager, nel valutare se intraprendere una determinata azione, dovrebbero considerare l'impatto che tale decisione avrà sulla futura ricchezza finanziaria degli azionisti. In questo contesto, gli attori dovrebbero agire in modo completamente razionale, basandosi su tutte le informazioni rilevanti e concentrandosi sul massimo rendimento possibile rispetto ai rischi associati. Di conseguenza, l'assunzione di rischi viene vista come desiderabile, poiché si prevede che i rendimenti siano adeguati ai rischi assunti.

La prospettiva socio-emotiva si differenzia significativamente da questa visione. Chi adotta un approccio socio-emotivo si concentra sulla preservazione dell'attuale dotazione di SEW della famiglia. Piuttosto che massimizzare la performance finanziaria, l'obiettivo è "accontentarsi": l'attore mira a raggiungere un livello di performance finanziaria sufficiente, in linea con il proprio livello di aspirazione (Cyert e March, 1963). Questo livello di aspirazione è generalmente determinato dalla soglia minima di performance necessaria per garantire il mantenimento della SEW.

La principale criticità rilevata è la difficoltà nel misurare questa grandezza, in quanto non esiste un metodo prestabilito per determinare la ricchezza socio-emotiva se non quello di effettuare valutazioni specifiche per ogni impresa, confrontando le stime con il valore percepito dagli stessi proprietari (Zellweger et al., 2012).

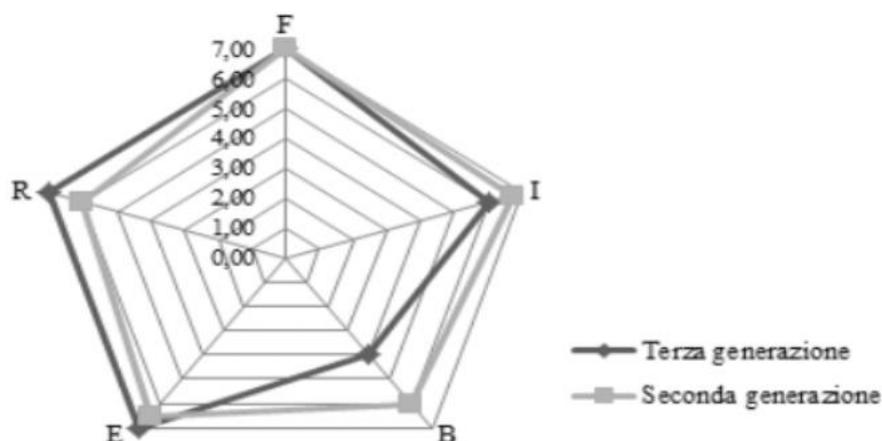
A tal proposito, Berrone et al. (2012) hanno sviluppato diversi metodi per valutare la Socioemotional Wealth, tra cui il modello FIBER, che mira a misurare direttamente le varie dimensioni della SEW. Questo modello si propone di catturare la diversità e l'importanza dei valori emotivi e affettivi associati al controllo familiare sull'impresa.

Il modello FIBER identifica cinque dimensioni fondamentali:

- *Family Control and Influence (F)*: Questo aspetto rappresenta uno degli elementi distintivi delle imprese familiari, che attribuiscono alta priorità al mantenimento del controllo e dell'influenza della famiglia sull'impresa.
- *Identification of Family Members with the Firm (I)*: Questa dimensione riflette il forte legame tra la famiglia e l'impresa. La proprietà dell'azienda conferisce alla famiglia un senso di identità, con l'impresa che spesso porta il cognome del fondatore e viene percepita come un'estensione della famiglia stessa. Di conseguenza, le imprese familiari si preoccupano particolarmente della loro immagine e reputazione, anche se ciò comporta decisioni che possono andare contro la razionalità economica.
- *Binding Social Ties (B)*: Questa dimensione si riferisce ai legami sociali che l'impresa stabilisce con gli stakeholder, in particolare con i dipendenti, con cui condivide un senso di appartenenza alla famiglia. Include anche il forte radicamento delle imprese familiari nella loro comunità di riferimento, dimostrato attraverso il sostegno ad associazioni e iniziative locali.

- *Emotional Attachment of Family Members (E)*: Riguarda il ruolo delle emozioni e sottolinea che l'impresa è spesso vista come il luogo dove i membri della famiglia soddisfano i loro bisogni di appartenenza, coesione, affetto e sicurezza. Nonostante l'importanza di questi aspetti, le emozioni e i sentimenti nelle imprese familiari sono spesso trascurati nelle ricerche empiriche o trattati indirettamente negli studi sui conflitti tipici di queste realtà.
- *Renewal of Family Bonds to the Firm through Dynastic Succession (R)*: Questa dimensione riguarda l'intenzione della famiglia di trasmettere l'impresa alle generazioni future e riflette la visione a lungo termine delle imprese familiari, che influisce significativamente sui loro processi decisionali.

Fig. 2: Misurazione del livello di SEW nelle due generazioni



Fonte: Grafico di M. Dini & T. Pencarelli & A. Sentuti, Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. Analisi di un caso aziendale, Sinergie Italian Journal of Management, 2020, p. 257.

I valori sono stati ottenuti calcolando la media delle valutazioni assegnate dagli intervistati agli elementi che compongono ciascuna dimensione, utilizzando una scala Likert da 1 a 7, uno strumento di misurazione psicometrico usato per valutare opinioni, atteggiamenti o comportamenti. È composta da una serie di affermazioni o domande, e i rispondenti indicano il loro grado di accordo o disaccordo con ciascuna affermazione scegliendo tra un insieme di opzioni ordinate, solitamente numerate.

Il primo risultato emerso dalla misurazione e analisi condotta dagli autori è che il livello di SEW nella seconda e terza generazione rimane piuttosto elevato, con

differenze spesso minime. Non si riscontra quel graduale distacco emotivo della famiglia dall'impresa che ci si sarebbe potuti aspettare in base a quanto sostenuto dalla letteratura.

La SEW offre una prospettiva innovativa sul passaggio generazionale, suggerendo che l'impresa viene affidata a un membro della famiglia per proteggere e rafforzare il patrimonio socio-emozionale della famiglia stessa. Per i proprietari, conferire l'azienda a un soggetto esterno comporterebbe una perdita di controllo e influenza, un rischio che spesso porta ad accettare risultati meno brillanti pur di mantenere la dinastia al comando (Gomez-Mejia et al., 2011).

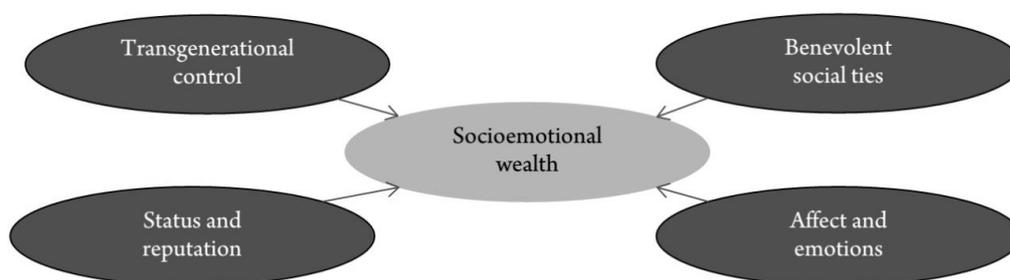
Tuttavia, si osserva che il livello di SEW tende a diminuire con il passare delle generazioni (Berrone et al., 2012; Sciascia et al., 2014). Sentimenti, emozioni e il legame tra famiglia e impresa, che sono alla base della SEW, non solo variano da un'impresa all'altra ma possono anche mutare nel tempo all'interno della stessa azienda (Hoy e Sharma, 2010). In particolare, la SEW raggiunge il suo apice nella prima generazione, poiché il fondatore si identifica profondamente con l'impresa e spesso desidera trasmetterla mantenendo il controllo familiare.

2.1.1 Le quattro dimensioni che ne definiscono gli aspetti

Secondo alcuni studi (Zellweger e Astrachan 2008), si dice che la SEW consista in quattro dimensioni ben distinte, ognuna delle quali coglie un aspetto specifico del

valore non finanziario che i proprietari delle aziende familiari traggono dal controllo dell'impresa.

Fig. 3: Socioemotional Wealth: lo stock di affetti che la famiglia ha investito nell'azienda



Fonte: Zellweger et al. (2017, p. 117).

- *Controllo Transgenerazionale*

Il controllo transgenerazionale si riferisce al valore che una famiglia attribuisce al mantenimento dell'impresa attraverso le generazioni, con l'obiettivo di trasmetterla ai propri discendenti. Questo implica che gli attuali proprietari considerano fondamentale passare l'azienda ai propri eredi. Nelle imprese familiari che operano da più generazioni, il legame emotivo può anche derivare dalla tradizione di gestione familiare dell'azienda. Questo tipo di controllo consente ai proprietari di conservare un bene prezioso all'interno della famiglia e di costruire un'eredità duratura. È importante notare che il controllo

transgenerazionale differisce dal semplice controllo a lungo termine, poiché non solo implica una visione prolungata, ma anche il mantenimento del controllo familiare attraverso le generazioni, conferendo così un valore unico e percepito.

- *Legami Sociali Benevoli*

I legami sociali benevoli riflettono l'importanza che i membri della famiglia di controllo attribuiscono alle relazioni caratterizzate da buona volontà, supporto reciproco, benevolenza e lealtà. Questi legami rappresentano un modo più umano e relazionale di interagire rispetto alla logica contrattuale e materiale, che tende a mantenere le relazioni solo se forniscono un ritorno immediato (Berrone, Cruz e Gomez-Mejia, 2012). I legami sociali benevoli enfatizzano il valore del lungo periodo, della pazienza e del sostegno reciproco. Anche se chi coltiva tali legami non è necessariamente altruista, ritiene che il sostegno reciproco porti a risultati migliori a lungo termine per tutte le parti coinvolte, anche se comporta svantaggi temporanei. Questi legami possono estendersi oltre la famiglia, includendo dipendenti di lunga data, clienti, fornitori o altri partner commerciali.

- *Identità e Reputazione*

L'identità e la reputazione, terza dimensione della SEW, riguardano il valore che la famiglia trae dall'essere identificata o identificarsi con l'impresa. Ad esempio, in un contesto locale, l'affiliazione alla famiglia che gestisce un'azienda può elevare il prestigio sociale di un individuo, specialmente se

l'azienda è coinvolta in attività sociali o filantropiche o è un importante datore di lavoro nella regione. Nel tempo, la famiglia può beneficiare della reputazione di essere un attore rispettato nella comunità. Tuttavia, il legame tra identità familiare e aziendale può avere effetti ambivalenti. Se l'impresa è coinvolta in scandali o comportamenti scorretti, la reputazione della famiglia ne risente. Al contrario, una buona reputazione dell'azienda riflette positivamente sulla famiglia, un effetto particolarmente forte se il nome della famiglia coincide con quello dell'impresa. Gli impatti sulla reputazione possono servire sia come fonte di SEW percepito per la famiglia, sia come meccanismo di incentivazione a mantenere standard etici elevati. Esamineremo più a fondo come questi aspetti influenzano il vantaggio competitivo delle imprese familiari.

- *Emozioni e Affetti*

I titolari di imprese familiari possono trarre un valore non finanziario dalle emozioni positive e dagli affetti legati al loro legame con l'azienda. Ad esempio, possono provare una profonda soddisfazione e orgoglio per il loro ruolo e per la crescita dell'impresa. Questo legame può evocare momenti di gioia e soddisfazione che non si riscontrano nelle imprese non familiari. In questa prospettiva, l'azienda diventa un bene prezioso per il quale i titolari nutrono un impegno affettivo speciale.

Le quattro dimensioni della SEW probabilmente non sono completamente indipendenti tra loro. Ad esempio, una reputazione positiva tende a essere associata

a sentimenti positivi. Tuttavia, è possibile che una famiglia attribuisca grande importanza al controllo transgenerazionale ma abbia pochi legami sociali positivi, come nel caso in cui l'azienda abbia dovuto ridurre il proprio personale locale (Gomez-Mejia et al., 2007). Questo scenario evidenzia le difficoltà nel riunire tutte e quattro le dimensioni della SEW in un unico punteggio. Nonostante alcune critiche rilevanti emerse di recente, al momento, la SEW rimane un concetto ombrello utile per comprendere le preferenze strategiche delle imprese familiari e le loro motivazioni.

2.2 Trasmissione del capitale socio-emotivo tra le generazioni

La successione rappresenta un tema centrale nella pratica e nella ricerca sulle imprese familiari. Il controllo di un'azienda con l'obiettivo di trasferirlo alla generazione successiva è spesso considerato uno degli elementi distintivi delle imprese familiari. Alcuni autori sostengono persino che la visione transgenerazionale sia ciò che distingue il controllo familiare da altre forme di controllo aziendale (Chua, Chrisman e Sharma 1999). Tuttavia, oltre queste considerazioni concettuali, il passaggio del controllo di un'impresa, sia alla successiva generazione familiare che a un diverso tipo di governance, costituisce una sfida cruciale dal punto di vista manageriale.

Questa sfida è particolarmente rilevante non solo perché rappresenta un evento unico nella vita di molti imprenditori, ma anche perché implica la gestione di una

vasta gamma di aspetti, tra cui quelli finanziari, strategici, legali, fiscali e socio-emotivi.

Come detto poc'anzi, sebbene la successione sia un trasferimento di controllo aziendale, per molti versi sfugge ad una logica puramente finanziaria poiché un'azienda familiare multigenerazionale è un bene da cui, chi ne è proprietario, trae un significato che va oltre quello finanziario.

Per comprendere a pieno la complessità del processo di successione, dobbiamo innanzitutto considerare la gamma di opzioni di successione.

Considerando le combinazioni miste di manager e proprietari familiari ed esterni, individuamo le seguenti opzioni di successione (Zellweger et al., 2012):

Fig. 4: Opzioni di successione

		Leadership		
		Family internal	Combination	Family external
Ownership	Family internal	Family succession	Mixed management	Professional management
	Combination	Partner or private equity	Mixed management and ownership (e.g., publicly listed family firm)	Financial investment
	Family external	Ongoing family involvement after succession		Transfer to employees, MBO, sale to co-owner, sale to financial or strategic buyer, liquidation

Fonte: Zellweger et al. (2017, p. 204).

Oltre alla successione tradizionale all'interno della famiglia, esistono diverse opzioni di uscita esterne. Tra queste vi sono il trasferimento del controllo ai dipendenti dell'azienda, la vendita al management attuale (management buyout o MBO), la vendita a un nuovo team di gestione (management buy-in o MBI), oppure la cessione a un acquirente finanziario, come un fondo di private equity, o a un acquirente strategico, come un concorrente. Un'altra alternativa è la vendita della quota del proprietario a un co-proprietario, che può essere interno o esterno alla famiglia (Zellweger, 2017).

Come affermato in precedenza, con il passare delle generazioni, l'importanza di preservare la SEW tende a diminuire, mentre cresce l'attenzione verso il raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari (Gomez-Mejia et al., 2007; Arrondo-Garcia et al., 2016). Diversi fattori possono spiegare questa evoluzione: la proprietà e la gestione dell'azienda possono passare a un numero crescente di membri della famiglia, spesso appartenenti a diversi rami familiari; il loro senso di identificazione con l'azienda si affievolisce; le relazioni familiari diventano più deboli e aumentano le possibilità di conflitti interni, poiché ciascuno tende a perseguire gli obiettivi del proprio nucleo familiare piuttosto che quelli dell'intera famiglia (Sciascia et al., 2014). In questo contesto, l'obiettivo principale diventa l'incremento della ricchezza economica, con una minore attenzione alla

salvaguardia della SEW. Pertanto, il passaggio dalla prima alle successive generazioni porta a un miglioramento della redditività dell'impresa, purché la famiglia mantenga un alto livello di coinvolgimento nella gestione aziendale (Sciascia et al., 2014). Durante le crisi economiche, le ricerche confermano che il fondatore è fortemente orientato alla SEW (Cesaroni et al., 2019), ma tale orientamento tende a diminuire nelle generazioni successive, evidenziando inoltre che le imprese gestite dal fondatore ottengono performance inferiori rispetto a quelle delle generazioni successive (Arrondo-Garcia et al., 2016).

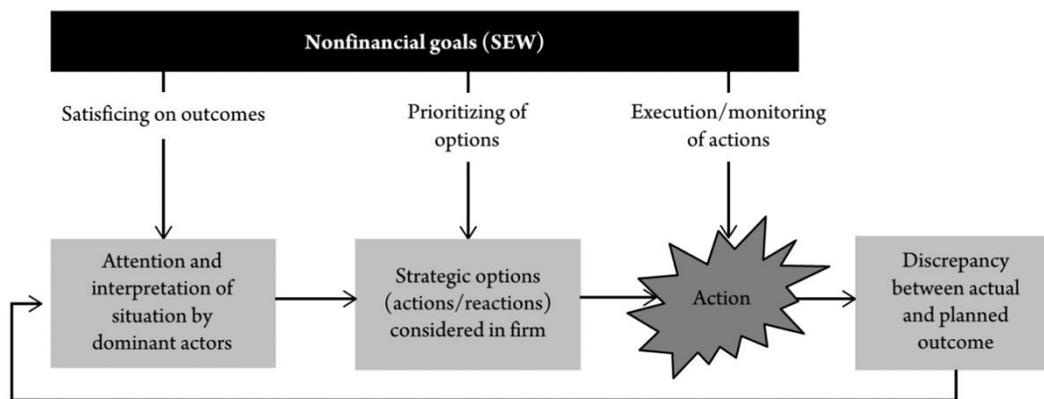
La prospettiva SEW è ritenuta utile per spiegare come il passaggio generazionale possa avere un impatto positivo sul percorso di crescita di un'impresa familiare, contribuendo anche a migliorarne le performance durante periodi di crisi. Alcuni ricercatori hanno evidenziato come il passaggio generazionale possa offrire un'opportunità eccezionale per rinnovare e rilanciare l'azienda, rafforzando e aggiornando il modello imprenditoriale e scoprendo nuove fonti di vantaggio competitivo (Cesaroni e Sentuti, 2010; Dalpiaz et al., 2014).

2.3 Influenza sul processo decisionale strategico e sulle performance

Gli obiettivi non finanziari riflessi nella SEW influenzano profondamente il processo decisionale strategico delle imprese familiari. Nel tipico processo decisionale, la SEW tende a orientare la priorità delle opzioni strategiche,

l'implementazione e il monitoraggio delle azioni intraprese, e l'interpretazione dei risultati ottenuti (Gomez-Mejia et al. 2007).

Fig. 5: Come la SEW influisce sul processo decisionale e strategico



Fonte: Adattato da Kammerlander e Ganter (2015) e Ocasio (1997).

Il regime SEW altera quindi le priorità strategiche in almeno tre modi significativi. In primo luogo, favorisce scelte che proteggono la SEW, anche a scapito della massimizzazione della ricchezza finanziaria. In secondo luogo, la SEW influisce sulle modalità di esecuzione e monitoraggio, incoraggiando cambiamenti incrementali e un attento controllo delle conseguenze delle azioni. In terzo luogo, una volta chiariti i risultati delle azioni, gli attori esamineranno la differenza tra le aspettative e i risultati effettivi. In questa fase, la SEW spinge gli attori a soddisfarsi con un risultato finanziario sufficiente per continuare a perseguire la SEW. Se i risultati non soddisfano le aspettative, le imprese familiari cercheranno di apportare

modifiche; tuttavia, se i risultati superano le aspettative, l'azienda potrebbe non percepire la necessità di ulteriori azioni (Gomez-Mejia et al. 2007).

La prospettiva SEW è certamente utile per comprendere le preferenze strategiche delle imprese familiari, in particolare quando queste adottano comportamenti apparentemente irrazionali. Tuttavia, fino ad ora, questa prospettiva non è stata altrettanto efficace nello spiegare le differenze nel vantaggio competitivo e, di conseguenza, nella performance delle imprese familiari. Studi empirici su larga scala hanno rilevato una significativa variabilità nelle performance di queste aziende (Carney et al., 2015; Gedajlovic et al., 2011). Ad esempio, Anderson e Reeb (2003) hanno scoperto che le imprese familiari ottengono risultati migliori rispetto alle imprese non familiari quotate sul mercato azionario statunitense. Ricerche successive hanno dimostrato che le imprese familiari pubbliche superano le loro controparti non familiari solo quando il fondatore è ancora amministratore delegato o quando ricopre il ruolo di presidente collaborando con un amministratore delegato esterno (Villalonga e Amit, 2006). Altri studi suggeriscono che ciò che influisce maggiormente sulla performance delle imprese familiari è se il fondatore deve interagire o meno con i propri parenti, e che spesso le imprese gestite da un unico fondatore ottengono i risultati migliori (Miller et al., 2007).

Nel complesso, il legame tra l'influenza della famiglia e la performance dell'impresa è molto controverso (Zellweger, 2017).

Gli autori Gomez-Mejia, L. R., K. T. Haynes, M. Nunez-Nickel, K. J.L. Jacobson e J. Moyano-Fuentes, in merito a questo argomento, sviluppandolo, invitano a porsi degli interrogativi, le cui risposte, fanno riferimento a tre differenti prospettive: la prospettiva del grado, della contingenza e di processo.

- La *prospettiva del grado* sostiene che l'influenza familiare non è intrinsecamente positiva o negativa. Piuttosto, si ritiene che questa influenza abbia un impatto favorevole fino a un certo punto, superato il quale emergono effetti negativi che ostacolano le prestazioni aziendali. Secondo questa visione, a bassi livelli di influenza familiare, la performance può essere compromessa poiché la famiglia potrebbe non essere in grado di controllare adeguatamente i manager egoisti o potrebbe non essere disposta a fornire risorse preziose all'azienda. Tuttavia, oltre un certo livello critico, la performance può deteriorarsi perché la famiglia tende a limitare l'accesso a capitale e competenze esterne, vedendo l'azienda non tanto come un motore per la creazione di ricchezza, quanto piuttosto come un mezzo per l'autovalorizzazione familiare, sia in termini finanziari che non finanziari.
- La *prospettiva della contingenza* si concentra sulle condizioni in cui le imprese familiari ottengono i migliori risultati. Questa prospettiva esplora i fattori contestuali e organizzativi che possono rafforzare o indebolire il legame tra l'influenza familiare e le performance aziendali. Ad esempio, potremmo considerare variabili istituzionali a livello sociale, come la

protezione dei diritti dei proprietari di minoranza, la disponibilità di capitale finanziario e umano nei mercati pubblici, l'applicazione delle leggi e il livello generale di sviluppo economico. La prospettiva contingente sostiene che le imprese familiari tendono ad avere particolare successo in specifici contesti istituzionali, come quelli caratterizzati da istituzioni deboli, dove riescono a colmare i "vuoti" istituzionali (Khanna e Palepu 2000). A livello organizzativo, potremmo anche esaminare la presenza o l'assenza di meccanismi che facilitano il controllo (come le azioni con diritto di voto differenziato o le strutture piramidali), l'indipendenza del consiglio di amministrazione rispetto alla famiglia, o la presenza del fondatore.

- La *prospettiva del processo* mira a esplorare il collegamento tra l'influenza della famiglia e le performance aziendali, analizzando quali specifici processi organizzativi le imprese familiari adottano per competere. Un approccio importante è quello basato sulle risorse, secondo cui le imprese familiari possiedono un insieme unico di risorse e competenze derivanti dall'interazione con la famiglia (ad esempio, Habbershon e Williams 1999; Sirmon e Hitt 2003). Un altro modo in cui l'influenza della famiglia può migliorare le performance è la capacità di implementare strategie non convenzionali, poiché il controllo familiare offre alle imprese una maggiore libertà di perseguire obiettivi a lungo termine piuttosto che a breve termine (ad esempio, Carney 2005; Zellweger 2007). Alcuni studiosi sostengono che

la competitività delle imprese familiari deriva dalla capacità di integrare e sfruttare sinergie tra forze apparentemente contrastanti, come quelle tra famiglia e impresa, tradizione e innovazione, o sfruttamento ed esplorazione (ad esempio, Schuman, Stutz e Ward 2010; Stewart e Hitt 2010). Inoltre, la costruzione di un'identità forte e di un marchio riconoscibile è vista come una fonte ulteriore di vantaggio competitivo. Le imprese familiari traggono beneficio da alti livelli di identificazione, sia tra i membri della famiglia che tra i dipendenti di lungo termine, la comunità degli stakeholder e i clienti (ad esempio, Dyer e Whetten 2006; Miller e Le Breton-Miller 2005; Zellweger, Eddleston e Kellermanns 2010). La prospettiva del processo include anche l'idea che le imprese familiari possano avere vantaggi nell'innovazione. Queste imprese spesso possiedono una conoscenza profonda, sia esplicita che implicita, di particolari processi organizzativi o produttivi. Sebbene le imprese familiari tendano ad adottare l'innovazione più tardi rispetto alle loro controparti non familiari, una volta che decidono di innovare, lo fanno con maggiore velocità e resistenza (Koenig, Kammerlander e Enders 2013).

Numerosi studi condotti a livello globale sulla performance delle imprese familiari indicano che queste non solo registrano buoni risultati, ma spesso superano le loro controparti non familiari (Amit e Villalonga 2013). Tuttavia, non tutti condividono una visione positiva della governance familiare. Alcuni ritengono che i manager e

i proprietari familiari, fortemente radicati nelle loro posizioni, possano frenare gli sforzi aziendali o, peggio, espropriare gli interessi degli altri stakeholder dell'organizzazione, come i proprietari di minoranza, sfruttando i benefici privati del controllo. Altri studiosi sottolineano che le imprese familiari possono essere limitate nelle risorse, ad esempio nell'accesso al capitale finanziario, il che può ostacolare la loro crescita (Zellweger, 2017).

Si potrebbe dunque considerare che siano i diversi gradi dei fattori socio-emozionali, a seconda che siano moderati o eccessivi, a determinare le implicazioni positive o negative dei valori stessi. Ad esempio, la dimensione dell'attaccamento emotivo può fungere da fonte di fiducia e coesione tra i membri della famiglia (Schulze et al., 2003a), con effetti positivi sul raggiungimento di obiettivi comuni e sul benessere dell'impresa. Tuttavia, quando questo attaccamento diventa eccessivo, potrebbe spingere l'imprenditore o i membri familiari a ostacolare o bloccare le attività di innovazione, con l'intento di mantenere lo status quo (König et al., 2013).

2.4 La relazione tra la SEW e il Marketing 4.0

In un'era di rapide transizioni e incertezza economica, i consumatori sono sempre più connessi (Elisa Conz, 2020).

Nel paragrafo si farà luce sull'evoluzione del marketing, passando dal modello 1.0 al più recente 4.0, in cui il digitale e il fisico si fondono, creando nella mente del consumatore un'esperienza perfettamente integrata e continua.

Ma cosa distingue il Marketing 4.0 dai precedenti approcci? Sicuramente, il passaggio da un focus sul prodotto/produzione a un orientamento al consumatore ha rappresentato una svolta importante nel passaggio dal Marketing 1.0 al Marketing 2.0. Successivamente, l'attenzione al cliente si è ulteriormente affinata con il Marketing 3.0, un modello orientato ai valori in cui la proposta di valore aziendale non si limita più a soddisfare bisogni funzionali, ma include anche aspetti emozionali e spirituali (Kotler et al., 2010).

Il Marketing 4.0 rappresenta l'ultima e ulteriore evoluzione, in cui l'importanza del fattore umano, già centrale nel Marketing 3.0, si consolida ulteriormente e si potenzia grazie all'adozione delle tecnologie digitali. Le tecnologie dell'Industria 4.0, come gli assistenti vocali e i sistemi di automazione domestica che rendono le nostre case intelligenti, stanno diventando parte integrante della vita quotidiana, sfumando sempre più il confine tra il mondo fisico e quello digitale. In questa fusione tra fisico e digitale, anche la proposta di valore si evolve, venendo trasmessa attraverso l'integrazione di canali offline e online.

Secondo l'edizione più recente dell'Osservatorio AUB (Corbetta e Quarato, 2019), in Italia le imprese a conduzione familiare costituiscono in media l'85% dell'intero panorama imprenditoriale del Paese e nonostante l'importanza dichiarata e il

contributo riconosciuto dei family business, non solo in Italia ma anche a livello europeo e mondiale, è diffusa la convinzione che le imprese familiari tendano a investire meno nelle funzioni di marketing e innovazione rispetto alle aziende non familiari, poiché più ancorate alla tradizione e meno inclini al cambiamento (Blombäck e Craig, 2013; De Massis et al., 2016).

Va ricordato che nell'era attuale del marketing, il consumatore non è più un semplice destinatario passivo di messaggi, ma diventa un attore attivo e coinvolto, che crea e diffonde contenuti sulle piattaforme digitali. Oggi il consumatore richiede soprattutto trasparenza e fiducia (Gartner, 2014). Un'impresa familiare di lunga tradizione potrebbe incontrare maggiori difficoltà nel riconvertire le proprie attività di marketing e nel mettere il consumatore al centro delle proprie strategie, ma può certamente sfruttare la propria identità familiare come un vantaggio. Questa identità le consente di comunicare con efficacia l'operato dell'azienda in termini di tracciabilità e qualità del prodotto, rendendo il consumatore consapevole delle scelte e dei valori aziendali.

Secondo Kotler (2017), i brand che possiedono caratteristiche umane riescono a distinguersi più facilmente dai concorrenti. Un marchio che richiama una dimensione familiare ha maggiori opportunità di essere percepito come "umanizzato", poiché alla base della sua identità vi sono valori e caratteristiche tipiche di una famiglia. In generale, le aziende familiari hanno qualità vincenti che

le rendono particolarmente adatte ad affrontare le trasformazioni nel panorama del marketing.

Le sfide dell'era postmoderna, la competizione sui mercati internazionali e i recenti eventi che stanno trasformando gli scenari globali – come la rivoluzione nelle abitudini di acquisto dei consumatori, che si sono spostati in massa verso i canali di vendita online a causa della pandemia di Covid-19 – richiedono a tutte le imprese un rapido adeguamento ai nuovi trend introdotti dalla rivoluzione digitale (Elisa Conz, 2020).

In un'ottica di resilienza, ovvero la capacità delle aziende di attivare processi di adattamento o di assorbire il cambiamento per mantenere la stabilità e la sostenibilità economica (Conz e Magnani, 2019), le family business più durature hanno dimostrato di saper comprendere e reagire all'evoluzione delle dinamiche di orientamento, trasformando un approccio orientato al prodotto in uno centrato sul cliente, adeguando gradualmente la loro offerta ai mutamenti del mercato.

L'informalità della comunicazione tipica di un business familiare permette anche un dialogo molto più informale e stretto con il cliente, sia nel B2B sia nel B2C (Elisa Conz, 2020) e attraverso la comunicazione immediata sui canali digitali, è possibile ottenere feedback in tempo reale in ogni fase del customer journey, ovvero il percorso che un cliente compie dall'iniziale scoperta di un prodotto o servizio fino all'acquisto, specialmente durante le fasi di conversione e fidelizzazione. Questo

consente di comprendere meglio come i consumatori utilizzano un prodotto o servizio, quali sono i loro bisogni, e le aspettative attuali e future. Le imprese familiari hanno un vantaggio rispetto ai concorrenti non familiari proprio nella conversazione con il consumatore: godono infatti di una maggiore fiducia, che si traduce in credibilità e relazioni più solide con i clienti (Elisa Conz, 2020).

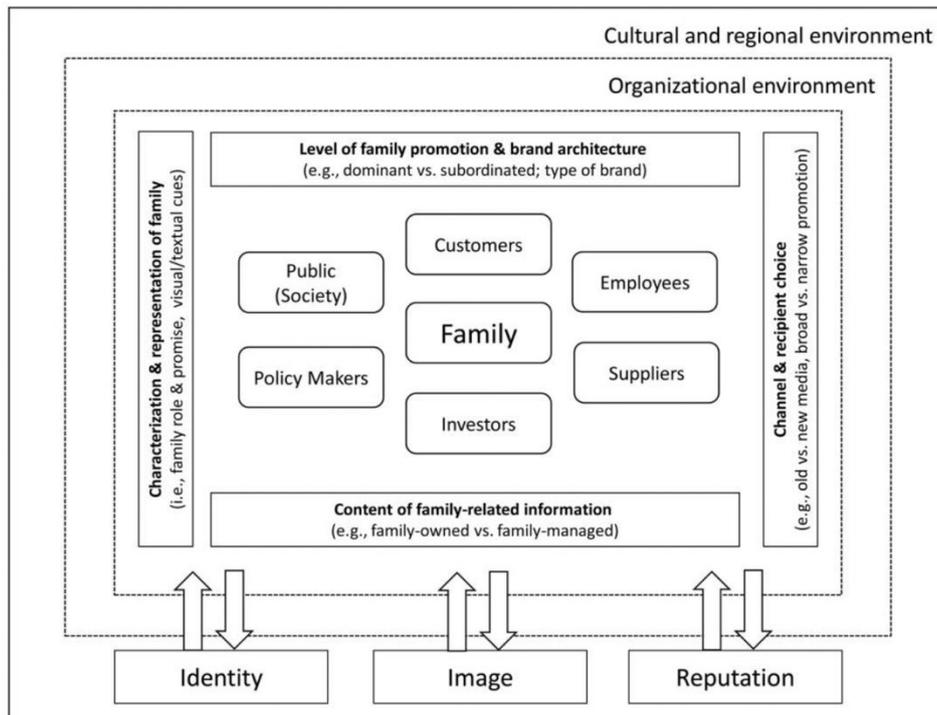
Potrebbe sembrare facile, una volta acquisito il linguaggio digitale, implementare le strategie di marketing adeguate. Tuttavia, nonostante molte organizzazioni abbiano una buona conoscenza delle tecnologie 4.0, sono ancora poche quelle che effettivamente adottano processi concreti per inviare messaggi personalizzati ai clienti e per definire Key Performance Indicator (KPIs) specifici per ogni punto di contatto nel customer journey, collegandoli agli obiettivi aziendali.

In questo scenario digitale, le imprese familiari, sebbene nell'immaginario comune le family business siano ancora spesso associate a un certo ritardo tecnologico o a carenze di professionalità e competenze, le evidenze emerse da studi recenti (Deloitte, 2019) raccontano una storia diversa. Molte di queste aziende si distinguono per la loro capacità di adattamento agile e flessibile, dimostrando di essere pronte a raccogliere le sfide dell'era digitale. Guidate da obiettivi di lungo termine e dal desiderio di trasmettere l'azienda alle generazioni future, queste imprese stanno sempre più personalizzando la loro offerta in una prospettiva customer-centric, mettendo il consumatore al centro della loro proposta di valore.

Il carattere familiare di un brand conferisce indubbiamente una maggiore credibilità, poiché la famiglia stessa ha un forte interesse a non deludere il cliente. Un cliente insoddisfatto non solo avrebbe conseguenze negative dal punto di vista finanziario, ma danneggerebbe anche la reputazione della famiglia e il suo capitale socio emozionale (SEW). Per questo motivo, le famiglie tendono a prestare particolare attenzione agli stakeholder, sia interni che esterni, guidate da un senso di responsabilità sociale d'impresa (CSR) verso la società e l'ambiente nel loro complesso. Collegando gli elementi di CSR e SEW tipici dei family business alle teorie sul comportamento del consumatore e sulla gestione del brand, si può affermare che la percezione del consumatore riguardo al "far bene e del bene" di un'impresa familiare contribuisce ad aumentare il suo livello di felicità, sia in relazione al singolo acquisto che in generale, inteso come uno stato di benessere diffuso. Comunicare efficacemente le strategie e le attività di CSR è dunque strettamente legato a una maggiore soddisfazione del cliente e rappresenta un elemento chiave per raggiungere l'obiettivo di soddisfazione (Schellong et al., 2018).

Sicuramente essere una family business porta con sé associazioni positive quali l'autenticità, che è diventata elemento chiave anche nella presentazione dell'immagine del brand familiare online (Lude e Prügl, 2018), argomento che approfondiremo nel seguente capitolo, portando un esempio concreto.

Fig.6: Quadro del branding dell'impresa familiare



Fonte: Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward, Binz Astrachan et al., 2019.

La figura soprastante (Binz Astrachan, 2019), illustra le diverse dimensioni contestuali che determinano l'utilizzo e gli effetti del brand aziendale di famiglia. Si ipotizza che il contesto culturale e geografico possa influire non solo sulla disponibilità della famiglia a rendere pubblici i propri legami, ma anche sul modo in cui il pubblico destinatario percepisce il concetto di proprietà e partecipazione familiare. Ad esempio, in alcune economie instabili o in transizione (come in Asia,

America Latina, Europa dell'Est), la riservatezza può essere necessaria per proteggere la sicurezza della famiglia. Inoltre, studi precedenti hanno suggerito che il concetto di famiglia non è percepito in modo positivo ovunque. In alcune regioni che hanno vissuto periodi di forte clientelismo, con famiglie potenti e facoltose che hanno agito in modo poco etico, la proprietà e il coinvolgimento familiare possono avere connotazioni fortemente negative (Bin Astrachan, 2019) e ciò “*significa che mentre alcuni clienti o persone in cerca di lavoro possono percepire un marchio aziendale familiare come positivo, altri probabilmente lo percepiranno come un segnale negativo*” (Binz Astrachan, 2013).

L'articolo *Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward* di Binz Astrachan et al. del 2019, mette in evidenza le caratteristiche specifiche dei canali di comunicazione impiegati per promuovere l'identità familiare di un'azienda (come siti web, prospetti informativi, immagini). Questi risultati preliminari indicano che i diversi canali possono essere scelti per ragioni differenti e che l'uso di varie piattaforme di comunicazione può influenzare l'efficacia della promozione del marchio familiare. Ad esempio, i siti web vengono sfruttati per raggiungere un pubblico ampio e influenzarne i comportamenti (Barroso Martínez et al., 2019; Van Gils et al., 2019; Zanon et al., 2019), mentre i prospetti sono principalmente rivolti agli investitori per contribuire alla determinazione del prezzo iniziale delle azioni di una società (Chandler et al., 2019). Le immagini, invece, vengono utilizzate per trasmettere il patrimonio e la

storia familiare all'interno di una comunità (Wielsma e Brunninge, 2019). Nel complesso, questi risultati suggeriscono che c'è ancora molto da comprendere su come i vari canali di comunicazione possano influenzare la percezione e l'interpretazione del marchio familiare da parte di diversi gruppi di stakeholder (Binz Astrachan et al., 2019).

Tuttavia, la presentazione della dimensione familiare di un'azienda nei canali online è diventata cruciale per definire l'immagine del brand di un family business. I social network e le piattaforme di media publishing sono diventati punti di contatto fondamentali tra l'azienda e il consumatore. È importante sottolineare le differenze tra le attività di pubblicazione di contenuti per generare engagement in un'azienda familiare B2B rispetto a una B2C, così come il livello a cui si svolge la campagna social, che può essere orientata al corporate o al prodotto. Sebbene entrambi abbiano come obiettivo principale la generazione di engagement, un'azienda B2C si concentrerà sull'engagement legato al prodotto, mentre una B2B opererà a livello corporate, focalizzandosi sulla cultura aziendale e cercando di coinvolgere gli stakeholder, in particolare gli investitori e il personale.

Riallacciandoci al concetto di SEW, strategie di marketing proattive orientate a generare engagement tra gli stakeholder non solo portano vantaggi economici, ma possono anche contribuire a benefici non economici, come il rafforzamento e la preservazione del socioemotional wealth familiare (Cennamo et al., 2012). In particolare, l'investimento in strategie di engagement, inclusi i canali digitali,

consolida la fiducia nelle relazioni tra l'azienda e i dipendenti, i fornitori, gli azionisti e gli investitori. Questo rafforza il supporto alle decisioni del board, consentendo alla famiglia di mantenere un maggiore controllo sull'azienda e sulla sua gestione. Dichiarare di essere un'impresa familiare, anche attraverso la pubblicazione di contenuti incentrati sulla famiglia, influisce sulla percezione degli stakeholder riguardo al controllo che la famiglia esercita sull'azienda (Elisa Conz, 2020).

Ed è della famiglia che il consumatore si deve «innamorare» per poi, di conseguenza innamorarsi del brand (Elisa Conz, 2019).

Le family business di lunga data dispongono di un vasto tesoro di storie e tradizioni che possono valorizzare sui canali digitali, ma anche i family business più giovani hanno un asso nella manica che li distingue dai concorrenti non familiari: la famiglia stessa. Ogni azienda familiare custodisce una narrazione unica, fatta di legami profondi e passioni tramandate. Raccontare queste storie e quelle dei membri della famiglia diventa una potente leva competitiva, capace di differenziare il brand e creare un legame emotivo con il pubblico, indipendentemente dall'anzianità dell'azienda (Elisa Conz, 2019).

CAPITOLO III

IL CASO BARILLA

3.1 Le origini e l'evoluzione della famiglia Barilla: generazioni di leadership familiare

Il Gruppo Barilla è uno dei leader mondiali nel settore alimentare, specializzato nella produzione di pasta, sughi pronti e prodotti da forno. Fondata nel 1877 a Parma, l'azienda è rimasta a conduzione familiare e ha costruito una solida reputazione basata su qualità, innovazione e sostenibilità. Con un fatturato annuo di oltre 4 miliardi di euro, Barilla opera in più di 100 paesi, gestendo 30 stabilimenti produttivi, di cui 14 in Italia e 16 all'estero.

In quanto impresa a conduzione familiare, Barilla pone un forte accento sulla Socioemotional Wealth (SEW), cioè sul patrimonio socio emotivo. Questo concetto racchiude valori come il radicamento nel territorio, la continuità della gestione da parte della famiglia, e l'impegno a preservare l'identità e i principi aziendali di generazione in generazione. La SEW gioca un ruolo centrale nelle scelte strategiche dell'azienda, influenzando decisioni che non si limitano al profitto immediato ma puntano a salvaguardare l'eredità e la reputazione del marchio Barilla nel lungo periodo.

La storia della Barilla (www.barillagroup.com) è un racconto affascinante che riflette non solo la crescita di un'azienda, ma anche l'evoluzione dell'industria

alimentare italiana e internazionale. Fondata nel 1877 da Pietro Barilla a Parma, inizialmente come una semplice bottega di pane e pasta, l'azienda ha sempre perseguito una filosofia basata sulla qualità, l'innovazione e l'amore per il lavoro ben fatto.

L'apertura del primo stabilimento nel 1910 segna una tappa cruciale. Con 80 lavoratori che producevano quotidianamente 8 tonnellate di pasta e 2 tonnellate di pane, Barilla si affermava come pioniera dell'innovazione tecnologica con l'uso del forno a "cottura continua". Questo periodo fu caratterizzato anche dalla nascita del primo marchio aziendale, opera dello scultore Emilio Trombara, un passo importante per l'identità visiva dell'azienda.

Gli anni '30 videro un ulteriore consolidamento dell'azienda grazie alla guida del figlio di Riccardo Barilla, Pietro. Sotto la sua direzione, la rete commerciale si espanse e la produzione della pasta subì una trasformazione con l'introduzione di macchinari che combinavano le funzioni di impastatrice, gramola e torchio in un unico processo continuo. Nel 1937, in un contesto storico difficile per l'Italia, Barilla lanciò la pasta fosfina, arricchita di fosforo e promossa come alimento dietetico.

Il periodo post-bellico fu un'epoca di riorganizzazione e innovazione. Nel 1947, Gianni e Pietro Barilla divisero le responsabilità aziendali, con Gianni concentrato sulla produzione e Pietro sulla promozione e pubbliche relazioni. Un momento significativo fu il viaggio di Pietro negli Stati Uniti nel 1950, durante il quale

apprese tecniche innovative di confezionamento e marketing, che furono poi integrate nella strategia aziendale. Un'altra innovazione importante di quegli anni fu l'introduzione delle confezioni in cartone, un passo avanti sia in termini di praticità che di sostenibilità.

La svolta decisiva arrivò nel 1952, quando Barilla decise di chiudere la panetteria tradizionale per concentrarsi esclusivamente sulla produzione di pasta. Questa scelta coraggiosa fu accompagnata da un'innovazione nella comunicazione grazie alla collaborazione con il noto architetto e grafico Erberto Carboni. Gli anni '60 furono segnati dall'ingresso nel mercato dei prodotti da forno confezionati come grissini e cracker, in un nuovo stabilimento vicino alla città di Parma e dalla celebre collaborazione con Mina, la quale apparve in più di 60 spot pubblicitari per "Carosello", che lasciarono un segno indelebile nella memoria collettiva italiana.

Il decennio successivo vide l'apertura del nuovo stabilimento di Pedrignano, un impianto altamente avanzato in grado di produrre 1.000 tonnellate di pasta al giorno, e l'acquisizione del prestigioso pastificio Voiello. La creazione di nuove linee di prodotti, come quella nata dalla collaborazione con Giò Rossi, rispondeva al crescente desiderio dei consumatori di ritornare a "cose buone del passato".

Nel 1979, Pietro Barilla riuscì a riacquistare l'azienda di famiglia, continuando a innovare anche nel campo della comunicazione, collaborando con il regista Federico Fellini e creando il famoso personaggio del Piccolo Mugnaio per il brand Mulino Bianco. Gli anni '90 furono caratterizzati da una forte espansione

internazionale con l'acquisizione di marchi leader come MISKO in Grecia, Pavese in Italia, Filiz in Turchia e Wasa nel Nord Europa. Nel 1999, Barilla inaugurò il suo primo stabilimento americano ad Ames, Iowa, segnando un altro importante passo nella globalizzazione del marchio.

Negli anni 2000, Barilla ha continuato ad espandersi con joint venture e acquisizioni strategiche, come quella di Herdez in Messico e di Harrys in Francia. Nel 2004, l'inaugurazione dell'Accademia Barilla segnò l'inizio di un impegno globale per la promozione della cultura gastronomica italiana. L'espansione negli Stati Uniti proseguì con l'apertura di un secondo stabilimento a New York nel 2007, mentre nel 2012 venne inaugurato il primo stabilimento per la produzione di sughi a Rubbiano, simbolo dell'innovazione tecnologica e sostenibile dell'azienda.

Negli ultimi anni, Barilla ha continuato a evolversi, entrando nel mercato brasiliano e lanciando una linea di pasta senza glutine nel 2014. Il 2015 ha visto l'inaugurazione del più grande stabilimento di prodotti da forno preconfezionati in Francia e l'introduzione di nuove linee di prodotti come la Pasta Bio/Organic. Nel 2020, l'acquisizione del pastificio di Muggia ha segnato l'inizio di una nuova fase di crescita, mentre nel 2021 l'acquisizione di Pasta Evangelists e di Catelli ha ulteriormente rafforzato la presenza internazionale di Barilla.

L'anno 2022 ha segnato il 145° anniversario dell'azienda, celebrato con una nuova identità visiva e il lancio della gamma di pasta "Al Bronzo", accompagnati dalla riapertura della storica bottega a Parma. La storia di Barilla

(www.barillagroup.com) è, quindi, una storia di continui progressi, radicati nella tradizione ma sempre proiettati verso il futuro, con un impegno costante verso l'innovazione e la qualità.

3.2 Sviluppo della comunicazione

Quando si pensa alla pasta, è quasi inevitabile che Barilla sia il primo nome a venire in mente agli italiani. Il marchio è stato volutamente creato con lo scopo di mettere in risalto la qualità autentica dei suoi prodotti e degli ingredienti impiegati, il forte impegno per la sostenibilità ambientale, e il concetto di famiglia che va oltre il nucleo familiare tradizionale, includendo anche la comunità di dipendenti e collaboratori che fanno parte dell'azienda.

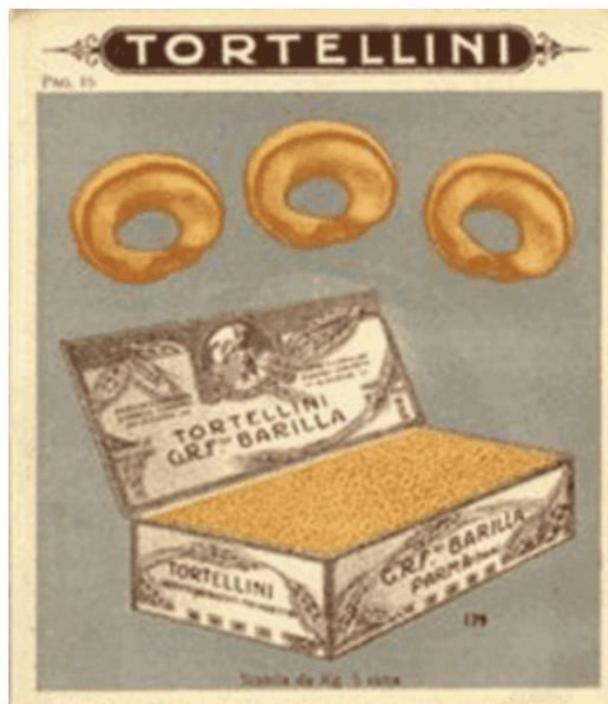
L'evoluzione della comunicazione negli ultimi decenni ha subito trasformazioni radicali, riflettendo i cambiamenti sociali, tecnologici e culturali dell'epoca.

Con l'avvento del nuovo millennio, l'emergere di Internet e delle tecnologie digitali ha segnato una svolta significativa. La comunicazione è diventata sempre più interattiva e personalizzata (Kotler, 2016), grazie alla nascita dei social media e delle piattaforme online. Le aziende hanno iniziato a sfruttare queste nuove opportunità per costruire relazioni più strette e dirette con i consumatori, utilizzando strategie di marketing digitale per creare comunità online e facilitare l'interazione (Kotler, 2016). Questa era digitale ha introdotto un nuovo modo di raccontare storie

e di coinvolgere il pubblico, integrando le campagne pubblicitarie con esperienze interattive e contenuti generati dagli utenti.

Gualtiero e Riccardo Barilla compresero sin da subito quanto fosse cruciale la comunicazione pubblicitaria e già nel 1911, decisero di utilizzare il calendario come strumento promozionale, primo strumento di promozione della Barilla. Questo mezzo è scelto per la sua capacità di rimanere visibile per tutto l'anno, mantenendo così una presenza continua davanti agli occhi del consumatore; avevano, con cartelli vetrina e segnaprezzo, il compito di "arredare" il punto vendita (Archivio storico Barilla, 2018).

Fig. 7: Calendario da muro. Parma, 1911-1914



Fonte: Archivio storico Barilla, 2018.

I calendari pubblicitari dell'epoca, oltre ad "arredare", sono stati uno dei primissimi strumenti, come detto in precedenza, in cui la famiglia Barilla abbiamo visto, con molta probabilità, un modo per rafforzare il legame emotivo con i clienti, permettendogli di associare il proprio marchio a immagini e temi di natura popolare, facendo leva su valori di qualità e autenticità. Valori che si riflettono nei principi cardine della Socioemotional Wealth come l'importanza della reputazione e dell'immagine della famiglia, nonché senso di identità e tradizione (Gómez-Mejía et al., 2007).

Tra gli anni '20 e '30, quando la pasta era ancora venduta sfusa, Barilla avviò la creazione di una rete di negozi a marchio esclusivo. Questi luoghi, oltre ad avere l'utilità di commercializzare i prodotti dell'azienda, facevano da punto di incontro tra quest'ultima e i consumatori, considerando che la distribuzione su larga scala era ancora limitata, i negozi erano fondamentali per garantire qualità, rafforzando l'idea della cura per i dettagli ed infondendo fiducia attraverso il contatto con il cliente.

Per attirare l'attenzione e rafforzare l'identità del brand, l'azienda utilizzava elementi distintivi come manifesti e gigantografie, rendendo i suoi punti vendita facilmente riconoscibili e visivamente accattivanti (Archivio storico Barilla, 2018). La comunicazione, in quegli anni, si sviluppò attraverso l'uso crescente dei mass

media, fenomeno che ha cominciato ad esistere con l'evoluzione tecnologica emersa dopo la Prima Guerra Mondiale. L'uso delle immagini, dei colori e dei nuovi metodi di stampa migliorò l'appeal visivo dei messaggi pubblicitari che determinarono nuove tecniche di marketing, basate su un forte impatto visivo (De Fusco, R., 1996).

Negli anni '50, la televisione in Italia si afferma come nuovo mezzo di comunicazione di massa, segnando l'inizio dell'era della pubblicità televisiva. Barilla, sempre attenta alle evoluzioni del mercato, non si lascia sfuggire questa opportunità, diventando una delle prime aziende a riservarsi uno spazio nel programma televisivo "Carosello" nel 1957. A dare volto e voce ai suoi prodotti sono personaggi celebri come Giorgio Albertazzi e Dario Fo, che contribuiscono a rafforzare l'immagine del brand; infatti, il programma rivoluzionò il modo di fare pubblicità, cercando il connubio perfetto tra intrattenimento e promozione dei prodotti con un format molto apprezzato e ricordato della storia della TV italiana (Buonanno, M., 1999).

Con l'avvento degli anni '60, Barilla compie un ulteriore salto di qualità nel marketing televisivo, scegliendo come testimonial Mina, una delle icone più amate del periodo. Le pubblicità e i film trasmessi in tv in quegli anni utilizzavano figure di spicco femminili per attirare l'attenzione e creare una immagine idealizzata della donna, dove venivano spesso mescolati temi legati all'emancipazione femminile con rappresentazioni che rispecchiavano le aspettative della società dell'epoca

(Buonanno, M., 1999). Mina collabora con l'azienda per cinque anni, durante il pieno boom economico, un'epoca in cui i consumi degli italiani si trasformano profondamente (Buonanno, M., 1999). Gli italiani iniziano ad acquistare non solo prodotti di prima necessità, ma anche beni considerati di lusso o superflui. Questo cambiamento nei consumi riflette anche un'evoluzione nell'immagine della donna: con l'aiuto dei nuovi elettrodomestici, le donne hanno più tempo libero da dedicare a sé stesse e alla cucina, vista ora come un piacere e non più come un obbligo (Buonanno, M., 1999). Mina incarna perfettamente questa nuova figura femminile, elegante, emancipata, e libera di esprimere la propria creatività anche ai fornelli.

Gli anni '70 portano con sé una crisi economica che non risparmia nemmeno Barilla. Pietro Barilla (1913-1993), nipote del fondatore dell'azienda di famiglia e figlio di Riccardo Barilla, con grande rammarico, è costretto a vendere l'azienda alla multinazionale americana Grace. Tuttavia, nel 1979, Pietro riesce a riacquisire l'azienda, segnando un nuovo inizio per Barilla. Durante questi anni difficili, l'azienda lancia Mulino Bianco, un marchio che introduce una nuova strategia comunicativa, basata su valori tradizionali e genuini. Mulino Bianco si distacca dalle tendenze moderne e punta invece su un'immagine che evoca i sapori autentici della campagna, come il grano e le uova fresche, richiamando alla mente i biscotti fatti in casa e l'importanza della famiglia riunita. Questo concetto richiama uno degli aspetti principali della Socioemotional Wealth, ossia il forte legame con l'immagine della famiglia, intesa come unità coesa intergenerazionale; per questo

motivo le imprese familiari cercano di valorizzare l'idea della "famiglia riunita" sia tra internamente, tra i membri della famiglia, sia esternamente, verso il pubblico. La strategia si rivela estremamente efficace, portando Mulino Bianco a diventare rapidamente uno dei marchi leader nel settore, con prodotti che, ancora oggi, sono presenti sulle tavole di molti italiani.

Negli anni '80, Barilla abbraccia il concetto di pubblicità emozionale, centrando la sua comunicazione sull'idea di famiglia e sul calore domestico ed è proprio in questa occasione che si fa riferimento. La pubblicità emozionale, riconducibile al marketing emozionale, sfrutta le emozioni con lo scopo di attivare nel pubblico particolari risposte emotive; questo perché il marchio è diventato la sintesi dei valori materiali ed immateriali che differenziano un prodotto dagli altri, rendendo l'offerta unica (Ferrari T., 2014). È in questo periodo che nasce il celebre slogan "Dove c'è Barilla c'è casa", accompagnato dal memorabile jingle "Hymn" del compositore greco Vangelis. Questa strategia comunicativa si concretizza in spot iconici, come quello della bambina che, dopo aver salvato un gattino dalla pioggia, torna a casa dai genitori per condividere con loro un piatto di pasta. Questo spot incarna perfettamente i valori di casa, famiglia e tradizione che Barilla vuole trasmettere, conquistando non solo il pubblico italiano, ma anche i mercati internazionali differenziandosi dai competitor non puntando sul prodotto in sé, ma sul mondo di valori che esso rappresenta. La strategia della campagna pubblicitaria, che rafforza la percezione emotiva del brand Barilla legata al concetto di "casa", è

tratta da un concetto di Pietro Barilla: *“Noi vendiamo alimenti utili alla società, non vendiamo champagne. Questo sentimento di essere utili è quello che ci dà la forza, che ci anima. E per esprimerlo la pubblicità deve offrire sentimenti familiari, condivisibili, che consolidano questo concetto guida. Siccome è un concetto pulito, esso diventa una forza per l’azienda.”* Nel contesto della SEW, le family business valorizzano profondamente il legame emotivo con la famiglia e la comunità; il *“concetto pulito”*, come quello di famiglia e tradizione, offre all’azienda un vantaggio competitivo oltre a rafforzare la percezione di affidabilità che si cerca di infondere nel consumatore.

Negli anni '90, Barilla consolida ulteriormente la sua immagine collaborando con figure di spicco del mondo dello spettacolo, sia a livello nazionale che internazionale, come Gerard Depardieu e Placido Domingo, oltre a icone sportive come Alberto Tomba. Secondo la letteratura, gli *ambassador* non sono semplici promotori, ma vere e proprie figure strategiche che incarnano i valori del brand, contribuendo a costruire e mantenere il valore percepito del marchio nel lungo periodo; strategia che si basa sul principio che i consumatori si fidano di persone percepite come simili a loro o di figure pubbliche che ammirano (Kitchen P. J., 2008).

Con l'inizio degli anni 2000, la strategia di comunicazione di Barilla subisce una trasformazione significativa, in linea con l'emergere di Internet e del digitale. In un'era in cui le persone cominciano a connettersi e a formare comunità online,

Barilla adatta i suoi messaggi per sfruttare queste nuove dinamiche sociali. Tuttavia, il brand mantiene saldi i suoi valori principali di famiglia e ritorno a casa, raccontando storie di relazioni a distanza, partenze e l'italianità che supera i confini nazionali, utilizzando la pasta come simbolo di connessione e unità.

In questo contesto, Barilla utilizza due principali piattaforme online per costruire e rafforzare una comunità di consumatori. La letteratura sull'uso delle piattaforme online evidenzia come esse siano diventate fondamentali in vari contesti, tra cui l'apprendimento, il marketing e la comunicazione aziendale; grazie all'ausilio di questi supporti è consentita una comunicazione diretta con i clienti, potenziando la fidelizzazione (D'elia P. 2024).

La prima piattaforma è "Nel Mulino Che Vorrei", il sito ufficiale che offre agli utenti la possibilità di condividere feedback e suggerire nuove idee di prodotto, creando così un canale diretto di comunicazione tra il brand e i suoi clienti, e favorendo un senso di appartenenza. Fu una vera e propria rivoluzione poter far uso dell'ascolto dei feedback, perché permise alle aziende di adattarsi, migliorare l'offerta proposta e costruire una comunicazione più mirata. Anche Barilla, come altre aziende di tutto il mondo, ha integrato la strategia legata al feedback per migliorare la sua comunicazione, portando il marchio a rispondere più prontamente ai bisogni emergenti, come la richiesta di prodotti più salutari e sostenibili, ad esempio (Kitchen P. J., 2008).

La seconda piattaforma è "Guardatustesso.it", che permette di esplorare gli impianti di produzione dei sughi di Barilla attraverso la tecnologia di Google Maps. Inoltre, l'app per iPhone "iPasta" – oggi disponibile anche su altre piattaforme – offre informazioni sui prodotti e suggerimenti per le ricette, facilitando anche l'acquisto diretto oltre a rafforzare il legame tra il brand e l'atto quotidiano di cucinare. Questo approccio, descritto dal Social Media & Digital Marketing Director di Barilla, Alessio Gianni, come *“dal divano alla cassa”*, riflette l'integrazione fluida tra il marketing digitale e l'esperienza d'acquisto, poiché, in passato, fare shopping richiedeva di recarsi fisicamente in un punto vendita, mentre oggi, è possibile acquistare stando comodamente seduti sul proprio divano. In sintesi, l'espressione fa riferimento ad una esperienza nuova di consumo, che privilegia la comodità e la velocità, favorendo l'acquisto online.

Barilla ha saputo sfruttare l'evoluzione del consumatore, diventato consapevole sia degli impatti ambientali ma anche su cosa mangia, trasformando la sostenibilità e la qualità alimentare in punti di forza del proprio brand. Grazie ad una strategia orientata alla trasparenza, all'innovazione dei prodotti e alla riduzione dell'impatto ambientale, l'azienda ha saputo rafforzare la sua posizione di leader nel mercato alimentare, adattandosi ad un contesto in evoluzione, mantenendo un forte legame emotivo con il consumatore.

3.2.1 Strategie di comunicazione digitale

Un'azienda della dimensione di Barilla non può ignorare l'importanza dei canali di digital marketing e, come detto poc'anzi, con i social media che giocano un ruolo cruciale nella sua strategia comunicativa. Barilla ha una presenza significativa su queste piattaforme: la sua pagina Facebook conta oltre 2 milioni di follower, Instagram più di 100 mila e LinkedIn oltre 400 mila. La comunicazione su Facebook e Instagram è orientata a coinvolgere i consumatori, mantenendo al centro i valori fondamentali del brand, quali la famiglia, la qualità, la sostenibilità e il benessere dei consumatori, rimasti costanti nel tempo.

Secondo Alessio Gianni, Social Media & Digital Marketing Director di Barilla, *“le comunità online di consumatori di Barilla si formano spesso in modo spontaneo grazie all'affetto verso il marchio, dimostrando come i clienti vivano e interagiscano con i prodotti”*.

La comunicazione di Barilla, in particolare per il settore alimentare, punta a stimolare il gusto del consumatore attraverso immagini e video di piatti preparati con la pasta, oltre a ricette che invitano gli utenti a sperimentare e condividere i loro piatti. Questa strategia prevede anche la pubblicazione di contenuti in momenti strategici, come durante la spesa o l'ora di pranzo, per essere utili e non invadenti. La gestione delle community, in ambito aziendale, è uno strumento strategico che si riferisce al processo di creazione e mantenimento di uno spazio digitale in cui i clienti, potenziali clienti e altre parti interessate, possono interagire tra loro e con il

brand, creando valore per i membri della community e migliorando l'immagine e la reputazione del marchio (Prunesti A., 2010).

Tuttavia, i social media possono rappresentare una sfida per le aziende se non gestiti con attenzione. Un esempio è stato l'incidente legato alle dichiarazioni di Guido Barilla, nel 2013, che ha suscitato forti critiche. Le sue affermazioni contro le famiglie omosessuali hanno generato una reazione negativa, compromettendo l'immagine del brand e contravvenendo ai principi di inclusività e attivismo sociale che sempre più aziende adottano.

Le concorrenti hanno subito approfittato della situazione per promuovere il loro supporto ai diritti civili, mettendo in luce la percepita ipocrisia di alcune aziende. Questa risposta critica, però, non è esente da polemiche riguardo alla sincerità e alle reali motivazioni dietro le dichiarazioni di supporto.

Nonostante questo incidente, Barilla continua a sostenere i valori fondamentali del brand e cerca di coinvolgere emotivamente i consumatori. La campagna "A sign of love", per esempio, sottolinea il messaggio di trasmettere affetto e amore attraverso piccoli gesti quotidiani che, nel caso specifico, è la preparazione di piatti di pasta per le persone care. L'obiettivo è quello di utilizzare i principi cardine della Socioemotional Wealth per rafforzare la propria immagine e il proprio legame emotivo con i clienti, valorizzando l'affetto, la condivisione e la cura e consolidando anche il suo ruolo come simbolo di tradizione e amore familiare, elementi chiave della sua identità aziendale (Gomez-Mejia et al, 2017).

Barilla ha affrontato anche critiche riguardo alla provenienza del grano utilizzato per la pasta.

Nel 2018, l'indicazione "Italia ed altri Paesi UE e non UE" sulle confezioni avevano suscitato preoccupazioni riguardo alla purezza del prodotto italiano. Per rispondere alle richieste dei consumatori, Barilla ha successivamente adottato una produzione 100% italiana, seguendo un percorso simile a quello intrapreso in passato con l'olio di palma.

Un'innovazione recente di Barilla è rappresentata dal digital audio marketing in collaborazione con Spotify. L'azienda ha creato otto playlist, ciascuna corrispondente ai minuti di cottura di diverse tipologie di pasta, aggiornate regolarmente per rendere l'attesa più piacevole. Otto playlist che mixano generi diversi e aiutano a tenere il tempo in attesa che la pasta sia pronta; l'azienda Barilla, ha spiegato che è *“un omaggio pensato per tutti coloro che intendono la cucina come una forma d'arte e di divertimento e che possono così approfittare dei minuti di cottura per ascoltare buona musica, e intrattenersi”*. Questo esempio dimostra come Barilla, pur mantenendo la sua lunga tradizione, abbia saputo adattarsi ai cambiamenti tecnologici e alle nuove strategie di comunicazione, mettendo i suoi valori e ideologie al centro della propria strategia di marketing (Trevisani D., 2017), che si distingue per essere un mix di una forte valorizzazione del marchio italiano, con il focus sulla genuinità dei prodotti e l'attenzione ai bisogni dei consumatori globali, sostenibilità e innovazione digitale.

All'inizio del 2022, Barilla, per la celebrazione del suo 145° anniversario, ha aggiornato il suo logo, che si riconferma rosso e ovale, ma che si rinnova per alcuni aspetti, perdendo la sua componente bianca, che faceva riferimento soltanto alla pasta all'uovo, adottando un design più minimalista in linea con le tendenze grafiche contemporanee. La scelta di questo rosso intenso e premium è stato scelto per esprimere l'amore di Barilla per la pasta e, allo stesso tempo, ridisegnato per conferire all'azienda una personalità più stabile, solida e duratura (barillagroup.com).

Fig. 8: Logo Barilla rinnovato nel 2022



Fonte: sito ufficiale barillagroup.com.

3.3 Il ruolo della famiglia nella costruzione e preservazione del brand, bilanciando tradizione e adattamento al mercato

La reputazione del brand Barilla è fortemente modellata dall'influenza della famiglia fondatrice. I membri della famiglia Barilla partecipano attivamente a eventi pubblici e di comunicazioni che rafforzano l'immagine aziendale come una realtà familiare di valore. Calabrese, professore universitario del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Roma La Sapienza, evidenzia che *“La presenza della famiglia nei media e nella governance dell'azienda contribuisce a costruire una narrazione autentica e affidabile, che è essenziale per la reputazione del brand”* (Calabrese M., 2021). Questo impegno familiare non solo valorizza l'autenticità del brand, ma anche costruisce un legame emotivo con i consumatori attraverso la storia e l'immagine della famiglia.

Barilla rappresenta un modello di come un'azienda familiare possa mantenere le proprie tradizioni e, allo stesso tempo, adattarsi ai cambiamenti del mercato. La capacità di diversificare i prodotti e aggiornare le strategie di marketing, pur mantenendo i valori fondamentali e la qualità distintiva, dimostra come Barilla abbia saputo equilibrare tradizione e innovazione per restare competitiva nel panorama globale, continuando ad evolversi mantenendo una connessione affettiva con i consumatori, concetto fortemente legato alla Socioemotional Wealth.

3.4 Come la SEW ha influenzato lo sviluppo e la gestione di Barilla

Il focus principale di questa analisi è esplorare in che modo il concetto di Socioemotional Wealth (SEW) abbia condizionato le decisioni strategiche e la

gestione di Barilla, un'azienda a conduzione familiare che è riuscita a mantenere il controllo familiare nel corso del tempo, nonostante le sfide poste dalla globalizzazione. Come spiegato nel Capitolo II dell'elaborato, in cui si fa riferimento ai quattro concetti chiave della SEW, il caso di Barilla offre un interessante esempio di come le *family business* possano intrecciare il controllo transgenerazionale, come i legami sociali benevoli, l'identità e la reputazione, e il ruolo centrale delle emozioni e degli affetti nella loro strategia aziendale. Il controllo transgenerazionale è fondamentale per proteggere i valori e la visione a lungo termine dell'azienda, infatti quest'ultima è gestita dalla famiglia fondatrice da generazioni, con una forte enfasi sulla continuità e sull'eredità familiare; il fatto che l'azienda abbia sempre cercato di coltivare relazioni positive con i suoi stakeholder, si riflette nel suo impegno in iniziative sociali e ambientali; oltretutto l'azienda e il suo marchio non rappresentano soltanto un prodotto alimentare, ma anche un insieme di valori culturali e familiari, e proprio per questo Barilla si distingue come un'impresa che coniuga tradizione e innovazione, costruendo una reputazione di qualità, autenticità e valori familiari. L'approccio emotivo di Barilla, gli permette di costruire relazioni affettive con il pubblico, che vede nell'azienda un simbolo di connessioni personali e familiari che si concentrano su concetti di amore e condivisione, evocando sensazioni di familiarità.

L'abilità di Barilla nel conciliare la crescita internazionale con il mantenimento dei valori fondativi della famiglia si rivela essere un elemento chiave del suo successo,

garantendo competitività senza compromettere l'identità familiare che la contraddistingue.

Secondo Gómez-Mejía et al. (2007), la SEW rappresenta il valore emotivo e non strettamente finanziario che le famiglie attribuiscono alla loro impresa. Questo concetto risulta fondamentale per comprendere come le famiglie siano disposte, in alcune circostanze, a sacrificare i guadagni a breve termine per mantenere il controllo sull'azienda e proteggere i propri valori fondanti non solo nel breve periodo ma soprattutto nel e per il lungo periodo. Nel caso di Barilla, la SEW ha influenzato in modo significativo numerose decisioni strategiche, come la scelta di espandersi in modo ponderato sui mercati internazionali, salvaguardando allo stesso tempo la qualità e le tradizioni legate al *made in Italy*, elementi centrali per la loro identità aziendale (Shen, 2018). La Socioemotional Wealth (SEW) ha avuto un impatto rilevante sulle decisioni di Barilla in tema di innovazione e sostenibilità. L'azienda ha adottato tecnologie avanzate e pratiche sostenibili, senza però mai allontanarsi dalle sue origini familiari e dai valori fondamentali che l'hanno contraddistinta. Questo approccio strategico mira a proteggere la SEW, in quanto l'innovazione viene implementata in modo da promuovere la continuità familiare e rafforzare la reputazione dell'azienda. Barilla riesce così a bilanciare l'esigenza di evolversi con la preservazione della propria identità storica, garantendo che la crescita rimanga allineata con i suoi valori fondativi.

3.4.1 La sfida del bilanciamento tra globalizzazione e valori familiari

La globalizzazione ha rappresentato una sfida significativa per Barilla, costretta a adattarsi ai mercati internazionali pur preservando l'integrità dei propri valori familiari. La difficoltà principale per l'azienda è stata quella di espandersi su scala globale senza compromettere la sua Socioemotional Wealth (SEW), ovvero il patrimonio emotivo legato alla gestione familiare. Come indicato da Berrone et al. (2012), le imprese familiari spesso proteggono la loro SEW, anche quando ciò comporta l'evitare opportunità di espansione che potrebbero mettere a rischio il controllo familiare (Shen, 2018). Questo è particolarmente vero per Barilla, che ha scelto un percorso di crescita graduale e controllato, orientato alla qualità e alla sostenibilità. Ad esempio, il Gruppo, nel suo quartier Generale di Pedrignano (Parma) ha da poco completamente rinnovato le proprie auto aziendali con 83 nuovi veicoli a tecnologia ibrida, diminuendo di circa 165 tonnellate di emissioni di anidride carbonica l'anno (barillagroup.com).

Nel 2016, l'azienda, dopo aver investito circa 40 milioni di euro in attività di ricerca e sviluppo per migliorare il profilo nutrizionale dei prodotti, ha sostituito l'olio di palma in tutti i prodotti da forno con olii vegetali a minor contenuto di grassi saturi; in generale dal 2010 ad oggi sono stati circa 360 i prodotti riformulati da Barilla (barillagroup.com).

Tuttavia, la globalizzazione ha costretto Barilla a confrontarsi con dinamiche di mercato diverse, che richiedevano flessibilità e innovazione. La sua capacità di

espandersi mantenendo saldi i legami con l'Italia è un esempio di come le imprese familiari possano affrontare la globalizzazione senza rinunciare al SEW. Secondo De Massis et al. (2018), le imprese familiari che riescono a trovare un equilibrio tra innovazione e tradizione ottengono una maggiore resilienza competitiva. Nel caso di Barilla, l'attenzione verso il made in Italy e la sostenibilità ha rafforzato la sua immagine globale senza compromettere l'identità storica e culturale. Anche per questo, nel triennio 2017-2019, Barilla ha attivato nuovi contratti di coltivazione del grano duro, impegnandosi ad acquistare dagli agricoltori italiani ben 900.000 tonnellate di grano duro. Questo contratto rivoluzionario garantirà all'impresa agricole di avere una migliore redditività e permetterà a Barilla, di avere la certezza di ricevere un grano duro di qualità eccellente e ancor più sostenibile (barillagroup.com).

L'approccio strategico di Barilla alla globalizzazione si basa su una gestione olistica della crescita, che mira a mantenere un forte legame emotivo tra la famiglia e l'azienda. L'espansione è stata pianificata con l'obiettivo di preservare i valori familiari e il "patrimonio emozionale," enfatizzando l'importanza della tradizione e della cultura aziendale come vantaggio competitivo. Come osservato da Miller e Le Breton-Miller (2006), le imprese familiari che mettono al centro la continuità e i valori tradizionali spesso riescono a ottenere risultati migliori a lungo termine, mantenendo la fiducia degli stakeholder e rafforzando il controllo familiare. Ad esempio, durante la pandemia di COVID-19, Barilla ha sostenuto diverse iniziative

di solidarietà, donando milioni di pasti ad ospedali e famiglie in serie difficoltà e contribuendo finanziariamente agli sforzi per fronteggiare la situazione di crisi e investito in rapporti solidi con i fornitori, lavorando direttamente con agricoltori e produttori locali per assicurare una filiera trasparente e sostenibile, valorizzando le economie locali, rafforzando così la sua reputazione come azienda etica (barillagroup.com).

L'azienda ha ampiamente dimostrato che è possibile crescere su scala internazionale senza compromettere l'integrità del SEW, contribuendo al suo successo a lungo termine.

CONCLUSIONI

In conclusione, questa tesi ha esplorato le imprese familiari attraverso una lente approfondita, evidenziando la centralità della Socioemotional Wealth (SEW) nel processo decisionale e gestionale di tali aziende. Il primo capitolo ha fornito una panoramica delle peculiarità delle imprese familiari, sottolineando come la loro struttura influenzi la strategia aziendale e le dinamiche interne. Successivamente, il secondo capitolo ha esaminato in dettaglio il concetto di SEW, ossia l'insieme dei valori non economici che motivano le scelte delle imprese familiari, come la protezione dell'identità familiare e la continuità generazionale. La Socioemotional Wealth emerge come una risorsa strategica che può incentivare decisioni orientate al lungo termine, ma anche comportare rischi se non gestita in modo equilibrato.

Il caso del Gruppo Barilla, analizzato nel terzo capitolo, rappresenta un esempio emblematico di come un'azienda familiare possa utilizzare con successo la SEW per ottenere vantaggi competitivi. Barilla ha saputo integrare i valori familiari nella sua visione aziendale, utilizzando la SEW per promuovere innovazione e sostenibilità, preservando al contempo la tradizione. Questo ha contribuito a rafforzare il legame con i consumatori e a consolidare la sua posizione di leadership nel mercato. In definitiva, la corretta gestione della Socioemotional Wealth si rivela un fattore cruciale per il successo di un'azienda familiare, come dimostrato dal caso Barilla, che ha saputo capitalizzare su questa risorsa per crescere e prosperare.

RIFERIMENTI

- Elisa Conz, *Le imprese familiari nell'era del Marketing 4.0*, Egea, Milano, 2020.
- Chrisman J.J., Steier L. P., Chua J.H., *Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firm*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008.
- Bonti M., Cori E., *Assetti di governance e forme organizzative nelle PMI familiari*, in Anselmi L., Lattanzi N., *Il family business made in Tuscany*, FrancoAngeli, Milano, 2016.
- Astrachan J. H., Shanker M.C., *Family Businesses contribution to the U.S. economy: A closer look*, *Family Business Review*, 2003, in Baschieri G., *L'impresa familiar. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Giulia B., *Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Masciarelli F., Prencipe A., *Dinamiche evolutive delle imprese familiari: il ruolo del capitale umano e del capitale sociale nel ricambio generazionale*, in: PICCOLA IMPRESA. - ISSN 0394-7947. - 362:1, 2010.
- Dini M., Sentuti A., Pencarelli T., *Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. Analisi di un caso aziendale*, in: *Transformative business strategies ad new patterns for value creation*. - ISSN 0393-5108, 2019.

- Anselmi L., *Aziende familiari di successo in Toscana*, FrancoAngeli, Milano, 1999.
- Morrone D., Russo A., Calace D., *Family Firms' CSR Actions: The case of Barilla*, in *International Conference on Marketing and Business Development Journal* – Vol I, No. 1, 2015.
- D'Allura G. M., Faraci R., *Le imprese familiari: governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli, Milano, 2018.
- Bertoldi B., Giachino C., *Imprenditore e capitalismo familiare tra strategie di crescita, continuità e legame con il territorio*, Giappichelli, Torino, 2016.
- Galvagno M., Pisano V., Strano S. M., *Family business branding from a signaling theory perspective: an integrative framework*, in *Journal of Product & Brand Management*, ISSN 1061-0421, 2022.
- Lude M., Prügl R., *Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family firm trust inference*, in *Journal of Business Research*, 10.1016/j.jbusres.2018.03.040, 2018.
- Martínez A. B. et al, *Exploring family business brands: Understanding predictors and effects*, in *Journal of Business Strategy*, 10.1016/j.jfbs.2019.01.005, 2019.
- Binz Astrachan C. et al., *Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward*, in *Journal of Family Business Strategy*, 10.1016/j.jfbs.2019.02.003, 2019.
- Zellweger T., *Managing the family business, Theory and Practice*, Elgar, Cheltenham, 2017.

Coda V., Martino A., *Family Business and Corporate Strategies: Insights from the Barilla Case*, in *Journal of Family Business Research*, 2019.

Vitali F., *Values and Identity in Family Firms: A case Study of Barilla*, in *Journal of Business Management*, 2018.

Calabrese M., *Family Influence on Brand reputation: The Case of Barilla*, in *Journal of Brand Management*, 2021.

Ricci L., *Tradition and Innovation in Family Firms: The Barilla Approach*, in *Family Business Review*, 2020.

Berrone P., Cruz C., Gómez-Mejía L. R., *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for the future research*, in *Family Business Review*, 2012.

De Massis A., Di Minin A., Frattini F., *Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms*, in *California Management review*, 2018.

Miller D., Le Breton-Miller I., *Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities*, in *Family Business Review*, 2006.

Gómez-Mejía L. R., Haynes K. T., Nuñez-Nickel M., Jacobson K. J. L., Moyano-Fuentes J., *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, in *Administrative Science Quarterly*, 2007.

Shen N., *Family business, transgenerational succession and diversification strategy: Implication from a dynamic socioemotional wealth model*, in *Cross Cultural & Strategic Management*, 2018.

Trevisani D., *Strategie di comunicazione e marketing: Un metodo in 12 punti per campagne di comunicazione persuasiva*, FrancoAngeli, Milano, 2017.

Calabrese M., *Misurazione della performance*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021.

Habbershon T.G., Williams M. L., *Un quadro basato sulle risorse per valutare I vantaggi strategici delle imprese familiari*, in *Family Business Review*, 1999.

Lumpkin G. T., Martin W., Vaughn, *Orientamento alla famiglia: influenze a livello individuale sui risultati dell'impresa familiare*, in *Family Business Review*, 2008.

Schulze W., Lubatkin M., Dino R., Buchholtz A., *Le relazioni di agenzia nelle imprese familiari: Teorie e prove*, in *Organization Science*, 2001.

Tagiuri R., Davis J., *Attributi bivalenti dell'impresa familiare*, in *Rivista sulle imprese familiari*, 1996.

Ward J., *Mantenere in salute l'azienda di famiglia*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987.

D'Elia P., *Potenziare l'apprendimento autoregolato nell'era digitale: ricerche e prospettive future*, in *In-Mind Italia*, ISSN 2240-2454, 2024.

Vercelloni M., *Barilla: Storia di un'impresa e di una famiglia*, 2003.

De Fusco R., *Storia del design italiano*, Laterza, Roma, 2009.

Zanda G., Lacchini M., Onesti T., *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1997.

Semprini A., Musso P., *Dare un senso alla Marca*, in *Il dolce tuono*, Lombardi M., FrancoAngeli, Milano 2000.

Semprini A., *La marca*, Lupetti, Milano, 1996.

Semprini A., *Marche e mondi possibili*, FrancoAngeli, Milano, 1993.

Monachesi R., *Marchio: storia, semiotica, produzione*, Lupetti, Milano, 1993.

Corradini N., *I segni della comunicazione industriale*, Ets ed., Torino, 1987.

Ceriani G., *Marketing moving*, FrancoAngeli, Milano, 2001.

Appiano A., *Manuale di immagine*, Meltemi, Torino, 1998.

Aaker D., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano, 1997.

Labaki R., *Beyond the awaking of a "Sleeping Beauty": Toward business models inclusive of the emotional dimension in entrepreneurship*, in *Entrepreneurship Research Journal*, 2013.

Hirigoyen G., Labaki R., *The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach*, in *Journal of Family Business Strategy*, 2012.

Astrachan J. H., Klein S. B., Smyrnios K. X., *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*, in *Family Business review*, 2002.

Sharma P., *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, in *Family Business Review*, 2004.

Basco R., *The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches*, in *Journal of Family Business Strategy*, 2013.

Ulrich K. T., Eppinger S. D., Filippini R., *Progettazione e sviluppo prodotto*, McGraw-Hill, 2012.

Prunesti A., *Enterprise 2.0: Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

Buonanno M., *La Tv pubblica italiana: storia, modelli, evoluzione*, 1999.

Ferrari T., *Comunicare l'impresa: realtà e trend polisensoriale-emozionale*, Clueb, Bologna, 2014.

Kitchen P. J., *Marketing Metaphors and Metamorphosis*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2008.

Archivio Storico Barilla, <https://www.archivistoricobarilla.com/>

Gruppo Barilla, <https://www.barillagroup.com/it/>