



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**L'INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS NELLE
IMPRESE FAMILIARI IN TEMPI DI TRANSIZIONI**

**FAMILY BUSINESS MODEL INNOVATION IN TIME OF
TRANSITIONS**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Alessandro Cinti

Tesi di Laurea di:
Leonardo Paccapelo

Anno Accademico 2025 – 2026

Indice

INTRODUZIONE.....	5
<i>CAPITOLO 1 - Le imprese familiari in tempi di transizione: continuità, apertura del capitale e trasformazione delle reti relazionali</i>	6
1.1 Il ruolo delle imprese familiari nei sistemi economici contemporanei	10
1.2 Il concetto di socio-emotional wealth e le implicazioni strategiche	13
1.3 Governance familiare, conflitti e processi di professionalizzazione	14
1.4 Evoluzione delle imprese familiari e complessità generazionale	15
1.5 Apertura del capitale e trasformazione della struttura proprietaria	18
1.6 Imprese familiari e reti relazionali.....	21
1.7 Continuità familiare o cessione a terzi: due strade per la transizione	23
1.8 Dinamiche e sfide del passaggio generazionale nelle imprese familiari	25
<i>CAPITOLO 2 la continuità dell'impresa familiare interpretata attraverso la trasformazione del business model.</i>	28
2.1 L'impresa familiare come configurazione organizzativa	28
2.1.1 Il dibattito definitorio	30
2.1.3 Il modello dei tre cerchi: famiglia, proprietà e impresa	33
2.2 La continuità dell'impresa familiare: oltre la successione	35
2.2.1 Long-term Orientation e Transgenerational Continuity	36
2.2.2 Stewardship Theory e Socioemotional Wealth	37
2.2.3 Dalla continuità alla successione	39
2.3 La successione generazionale come processo di trasformazione organizzativa	41
2.4 Business Model Innovation: dalla continuità al rinnovamento dell'impresa familiare	43
2.4.1 Il concetto di Business Model	44
2.4.2 Business Model Innovation	46

2.5 Business Model Innovation e successione generazionale: stato dell'arte	48
2.5.1 La successione come opportunità di innovazione.....	48
2.5.2 La nuova generazione come motore del cambiamento	50
2.5.3 La Business Model Innovation come processo di adattamento strategico.....	52
2.5.4 Driver e barriere della Business Model Innovation nelle imprese familiari	54
2.6 Verso un'integrazione tra transizione generazionale e Business Model Innovation	56
2.7 Framework concettuale della ricerca.....	58
<i>CAPITOLO 3 Caso Studio Alpha</i>	62
3.1 Metodologia	62
3.1.1 La raccolta dei dati: dalla selezione territoriale dei casi alle interviste in profondità.	65
3.1.2 Metodologia dell'analisi dei dati.....	69
3.2 Analisi di contesto: l'Osservatorio Family Business Marche.....	71
3.2.1 Composizione dimensionale e settoriale delle imprese familiari marchigiane	74
3.2.2 Rischio generazionale stimato	76
3.2.3 Distribuzione territoriale e settoriale	79
3.2.4 Dalla fotografia regionale alla selezione dei casi	81
3.3 Caso studio Alpha	82
3.3.1 Case description	82
3.3.2 Analisi tematica: l'incontro tra competenze complementari	84
3.3.3 Analisi delle interviste sui casi di triangolazione.....	93
3.3.4. Tensione intergenerazionale e complementarità: il caso C2.....	98
3.3.5. Sintesi della triangolazione dei casi	99
<i>CAPITOLO 4 – Discussione dei risultati.....</i>	100
4.1 Confronto tra framework teorico e risultati empirici	100
4.2 Sintesi dei risultati	111
4.2.1 Empirical Revised Theoretical framework	114
<i>CAPITOLO 5 – Conclusioni</i>	117
5.1 Implicazioni teoriche.....	117
5.2 Implicazioni pratiche.....	121
5.3 Limiti della ricerca e traiettorie future.....	123

5.4 Osservazioni conclusive	125
BIBLIOGRAFIA	127
SITOGRAFIA.....	133
APPENDICE A	135

INTRODUZIONE

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari viene tradizionalmente interpretato come un momento di rischio per la continuità aziendale. Questo lavoro propone una lettura alternativa, osservando la transizione generazionale come un possibile motore di Business Model Innovation, all'interno di un contesto storico segnato da trasformazioni strutturali più ampie — demografiche, digitali ed ecologiche — di cui la transizione generazionale costituisce una manifestazione specifica all'interno del capitalismo familiare. La ricerca integra un'analisi di contesto e un caso di studio qualitativo. La prima si basa sull'Osservatorio Family Business Marche, un dataset originale di oltre trentamila imprese familiari della regione, costruito per estendere il perimetro dei principali osservatori nazionali alle micro e piccole imprese, e utilizzato per descrivere la distribuzione generazionale e il rischio di discontinuità nel tessuto produttivo regionale. Il secondo si fonda sull'analisi di un caso di studio, condotto su una PMI a conduzione familiare, integrato da interviste a imprenditori e successori di altre imprese familiari marchigiane ai fini di triangolare e validare i risultati. L'analisi del caso adotta una lettura ispirata al business model, costruita sulla tripartizione di Teece tra creazione, delivery e cattura del valore e sulle tre dimensioni del family business — famiglia, impresa e proprietà. Questo framework teorico iniziale viene confrontato con le evidenze empiriche e successivamente rivisto, per dare conto del modo in cui il profilo competenziale del successore orienta la direzione della Business Model Innovation. I risultati mostrano che la complementarità tra le competenze del predecessore e quelle del successore tende a tradursi in un ampliamento (scaling) o in una ridefinizione (pivoting) della proposta di valore dell'impresa. Il lavoro contribuisce alla letteratura sul family business proponendo un framework che integra la logica del business model con le dimensioni proprie dell'impresa familiare, e offre implicazioni pratiche per la progettazione di percorsi di accompagnamento alla successione nelle imprese familiari di piccola e media dimensione.

CAPITOLO 1 - Le imprese familiari in tempi di transizione: continuità, apertura del capitale e trasformazione delle reti relazionali

Il sistema produttivo italiano sta attraversando contemporaneamente quattro trasformazioni strutturali, distinte ma profondamente interconnesse, che la letteratura e gli osservatori economici descrivono ricorrendo allo stesso termine: transizione.

La prima è demografica. Secondo le analisi INAPP¹, nei prossimi dieci anni circa 6,1 milioni di occupati usciranno dal mercato del lavoro italiano, mentre i nuovi ingressi non saranno sufficienti a sostituirli; entro il 2060 la popolazione in età da lavoro si contrarrà di oltre un terzo. Questo invecchiamento strutturale si riflette direttamente nel tessuto imprenditoriale: a giugno 2025 oltre il 10% dei titolari d'impresa italiani aveva almeno 70 anni, un'incidenza salita dall'8,9% del 2015², mentre l'età media degli imprenditori alla guida delle piccole e medie imprese si attesta oggi a 56,4 anni, con oltre un terzo che supera i 60 anni e uno su cinque gli over 65³.

La seconda è digitale. Nonostante l'accelerazione dell'intelligenza artificiale generativa nel biennio 2025-2026, il Politecnico di Milano rileva che il 76% delle piccole e medie imprese italiane non ha investito né prevede di investire in intelligenza artificiale⁴, e solo il 7% ha avviato programmi strutturati di formazione su queste tecnologie per i propri collaboratori. La trasformazione digitale procede quindi a due velocità: concentrata nelle imprese di maggiori dimensioni e nei settori più strutturati, marginale altrove.

La terza è ecologica. L'ultima edizione dell'ESG Outlook di CRIF segnala progressi concreti — nel 2024 la quota di piccole e medie imprese italiane collocate nelle classi di rischio di transizione più elevato è diminuita di 6,6 punti percentuali

¹ Nota: INAPP, *Transizione demografica: agire subito per rigenerare la popolazione attiva e rendere sostenibile la spesa sociale*, comunicato stampa, 23 settembre 2025.

² Unioncamere-InfoCamere (titolari over 70, dal Registro delle Imprese delle Camere di Commercio).

³ Perpethua/Yuno AI (età media 56,4 anni, Osservatorio sulle PMI).

⁴ Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, *Ricerca 2025-2026*, presentata il 21 maggio 2026.

— ma anche una forte disomogeneità settoriale, con comparti come trasporti, logistica e settore marittimo ancora indietro nel percorso di decarbonizzazione⁵.

La quarta, oggetto specifico di questa ricerca, è la transizione generazionale. Le tre transizioni appena descritte non avvengono in un vuoto organizzativo: richiedono decisioni, investimenti e capacità di visione che, in un tessuto produttivo dominato da imprese familiari, dipendono in larga misura da chi si trova alla guida dell'azienda in un determinato momento storico. Secondo la XVII edizione dell'Osservatorio AUB, promosso da AIDAF, Università Bocconi, UniCredit ed EY, le aziende familiari italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro monitorate sono 15.568. Il tasso di passaggio generazionale, pari allo 0,9% annuo nel decennio 2010-2019, è salito all'1,6% nel quinquennio 2020-2024, con una proiezione al 3,3% annuo per il decennio 2025-2034 — percentuale che potrebbe arrivare al 4,9% annuo qualora si diffondessero le best practice di governance individuate dall'Osservatorio. Per la prima volta, questa edizione dedica un approfondimento specifico ai profili dei NextGen, segno che la nuova generazione alla guida delle imprese familiari italiane è ormai riconosciuta come variabile strategica a sé, non solo come esito di un processo di successione formale⁶.

Questa ricerca preferisce parlare di transizione generazionale piuttosto che di passaggio generazionale. La differenza terminologica non è stilistica: un passaggio evoca un evento puntuale, un trasferimento che si compie e si conclude; una transizione richiama invece un processo esteso nel tempo e multidimensionale, nello stesso modo in cui si parla di transizione demografica, digitale ed ecologica. Le tre transizioni descritte in apertura condividono con la transizione generazionale la stessa struttura concettuale: non si tratta di eventi da gestire una volta, ma di processi continui che ridefiniscono progressivamente risorse, competenze e modelli organizzativi. Inserire la transizione generazionale in questa cornice più ampia permette di osservarla non come una specificità isolata delle imprese familiari, ma

⁵ CRIF, *ESG Outlook*, edizione 2025, su dati CRIF Synesgy Ratings.

⁶ Fabio Quarato e Carlo Salvato, *La scelta dei NextGen nei passaggi generazionali: struttura delle famiglie proprietarie, competenze che cambiano e trend in atto*, XVII edizione dell'Osservatorio AUB (AIDAF-UniCredit-Bocconi), Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, presentazione del 2 febbraio 2026.

come un caso particolare — e in molti sensi paradigmatico — delle trasformazioni strutturali che l'intero sistema produttivo italiano sta affrontando.

Da questa prospettiva nasce la domanda di ricerca che guida il presente lavoro: in che modo la transizione generazionale, osservata come processo di incontro tra le competenze del successore e la struttura esistente dell'impresa, orienta la direzione della Business Model Innovation nelle imprese familiari? La domanda non presuppone che il passaggio generazionale produca necessariamente innovazione, né che l'innovazione, quando si manifesta, assuma sempre la stessa forma: l'obiettivo è piuttosto comprendere le condizioni e i meccanismi attraverso cui un cambiamento nella leadership familiare si traduce — o non si traduce — in una trasformazione del modo in cui l'impresa crea, distribuisce e cattura valore.

La letteratura sulla transizione generazionale nelle imprese familiari è ampia e consolidata, ma si concentra in larga parte su un insieme circoscritto di questioni: chi succede a chi, attraverso quali meccanismi di governance, con quali implicazioni per gli equilibri di potere e per la tutela del patrimonio socio-emotivo della famiglia. Sono le domande proprie della letteratura sulla successione: domande su *chi* guida l'impresa e *come* avviene il trasferimento del controllo. Più limitata, e in larga parte ancora da esplorare, è invece la comprensione di *cosa* accade al modo in cui l'impresa crea, distribuisce e cattura valore una volta che il successore si trova alla guida — ciò che la letteratura sul business model definisce, rispettivamente, value creation, value delivery e value capture⁷. Una recente revisione sistematica della letteratura ha rilevato che, nonostante l'innovazione rappresenti per le imprese familiari una condizione di sopravvivenza nel lungo periodo e la successione ne rappresenti il futuro, nessuna rassegna sistematica aveva ancora affrontato congiuntamente questi due filoni di ricerca, tradizionalmente sviluppati in modo separato⁸. Una conferma indiretta della stessa frattura emerge anche dalla letteratura sull'innovazione nelle

⁷ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

⁸ Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920.

imprese familiari più in generale, che si è sviluppata in larga parte indipendentemente dagli studi sul passaggio generazionale⁹.

Il rischio implicito in questa lacuna è che un passaggio generazionale possa risolversi con successo sul piano della governance — un successore competente, una transizione di potere ordinata, relazioni familiari preservate — e tuttavia lasciare immutato un modello di business che il contesto competitivo, nel frattempo, ha reso meno efficace. Le quattro transizioni descritte in apertura di questo capitolo non sono uno sfondo neutro: un'impresa che rinnova la propria leadership senza interrogarsi su come rispondere alla trasformazione digitale, ecologica o demografica del proprio mercato rischia di restare ancorata a un modello di business pensato per un contesto che non esiste più. È in questo spazio — tra la letteratura sulla successione, che osserva il trasferimento del potere, e la letteratura sulla Business Model Innovation, che osserva la trasformazione del modo di generare valore — che si colloca il contributo di questo lavoro.

Per rispondere a questa domanda, il lavoro è organizzato come segue. Il presente capitolo prosegue con una rassegna del ruolo delle imprese familiari nei sistemi economici contemporanei, delle dinamiche di apertura del capitale, delle reti relazionali e delle principali sfide poste dal passaggio generazionale. Il capitolo successivo costruisce il quadro teorico di riferimento, a partire dal concetto di business model e di Business Model Innovation, fino a proporre un framework iniziale che legge le tre componenti del business model attraverso le tre dimensioni del family business — famiglia, impresa e proprietà. Il terzo capitolo presenta il caso di studio e la metodologia di ricerca, integrando un'analisi di contesto condotta sull'Osservatorio Family Business Marche con un caso di studio qualitativo approfondito. Il quarto capitolo discute i risultati emersi, confrontandoli con il framework teorico iniziale e proponendone una revisione. Il quinto e ultimo capitolo trae le conclusioni del lavoro, ne discute i limiti e indica alcune direzioni per la ricerca futura.

⁹ Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317-355.

1.1 Il ruolo delle imprese familiari nei sistemi economici contemporanei

Prima di analizzare la diffusione delle imprese familiari, è necessario chiarire cosa siano, superando la visione semplificativa che le riduce a piccole aziende locali. Definire un'impresa come "familiare" significa riconoscere un modello in cui il destino della famiglia e quello dell'azienda sono legati da un doppio filo: il controllo del capitale e il coinvolgimento nella gestione¹⁰. Non è soltanto una questione di quote azionarie, ma di un'identità condivisa, in cui il nome di famiglia diventa un marchio e il patrimonio familiare coincide, almeno in parte, con il capitale di rischio dell'impresa.

Ha ancora senso, oggi, parlare di imprese familiari come categoria distinta? La risposta risiede nella loro natura ibrida. Se per una public company l'obiettivo prevalente è la massimizzazione del valore per gli azionisti nel breve periodo, per la famiglia l'impresa è anche, e talvolta soprattutto, uno strumento di continuità generazionale. Questa caratteristica comporta vantaggi competitivi riconosciuti dalla letteratura, come una maggiore rapidità decisionale e un orientamento di lungo periodo che permette spesso di attraversare le crisi sistemiche con maggiore resilienza. Allo stesso tempo, il modello familiare porta con sé rischi specifici: la sovrapposizione tra dinamiche familiari e scelte strategiche, la difficoltà di separare i conflitti domestici dalle decisioni aziendali, e una tendenza all'autofinanziamento che può limitare le possibilità di crescita¹¹.

Le imprese familiari rappresentano una componente strutturale dei sistemi economici contemporanei e costituiscono, in molti Paesi, la forma organizzativa predominante nel tessuto produttivo. Esse contribuiscono in modo significativo alla creazione di occupazione, alla stabilità economica e allo sviluppo territoriale, assumendo un ruolo centrale nei processi di crescita e trasformazione dei sistemi industriali. In Europa, e in particolare in Italia, la diffusione delle imprese familiari è

¹⁰ Corbetta, G. (1995). Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4)

¹¹ Corbetta, G. (1995). Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4).

particolarmente elevata e riguarda non soltanto le piccole e medie imprese, ma anche una quota rilevante di grandi gruppi industriali leader nei rispettivi settori¹².

La rilevanza economica delle imprese familiari non si limita alla loro diffusione quantitativa, ma si estende alla loro capacità di garantire continuità nel tempo e di mantenere una forte integrazione con il contesto territoriale di riferimento. A differenza delle imprese a proprietà diffusa, caratterizzate da una maggiore mobilità del capitale e da una separazione più netta tra proprietà e gestione, le imprese familiari tendono a sviluppare strategie orientate al lungo periodo, fondate sulla volontà di preservare e tramandare il patrimonio imprenditoriale alle generazioni successive. Questo orientamento temporale influisce profondamente sulle scelte strategiche e sugli investimenti, determinando comportamenti spesso più prudenti ma, al tempo stesso, più resilienti nelle fasi di crisi economica.

Negli ultimi decenni, tuttavia, il contesto competitivo in cui operano le imprese familiari è stato segnato da trasformazioni profonde legate alla globalizzazione dei mercati, alla digitalizzazione dei processi produttivi e all'intensificazione della concorrenza internazionale. Tali cambiamenti hanno reso sempre più complesso il mantenimento di modelli di gestione tradizionali, basati sull'autofinanziamento e sul controllo familiare esclusivo. La necessità di sostenere investimenti rilevanti in innovazione, internazionalizzazione e sviluppo organizzativo ha spinto molte imprese familiari a confrontarsi con nuove forme di finanziamento e con l'ingresso di soggetti esterni nella compagine proprietaria.

In questo scenario, uno dei fenomeni più rilevanti riguarda il crescente numero di imprese familiari coinvolte in processi di transizione generazionale. Come illustrato in apertura di questo capitolo, l'Osservatorio AUB stima che una quota crescente delle imprese familiari italiane sarà interessata da operazioni di successione nei prossimi anni: il tasso di passaggio, pari allo 0,9% annuo nel decennio 2010-2019, è già salito all'1,6% nel quinquennio 2020-2024, con una proiezione che si attesta al 3,3% annuo per il decennio in corso¹³. La Figura 1 illustra l'andamento del numero di passaggi

¹² Corbetta, G. (1995). Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4).

¹³ Quarato, F., Salvato, C. (2026). *La scelta dei NextGen nei passaggi generazionali: struttura delle famiglie proprietarie, competenze che cambiano e trend in atto*. XVII edizione dell'Osservatorio AUB (AIDAF-

generazionali registrati dall'Osservatorio AUB a partire dal 2020, mostrando una traiettoria di crescita coerente con queste stime.

Parallelamente, si osserva una crescente apertura del capitale a investitori non familiari, fenomeno che riflette la necessità di reperire risorse finanziarie e competenze manageriali per sostenere la crescita. L'ingresso di nuovi soci può assumere forme diverse, tra cui la partecipazione di fondi di private equity, la quotazione in borsa o l'acquisizione da parte di gruppi industriali. Questi processi, pur offrendo opportunità di sviluppo, comportano anche rischi legati alla perdita di controllo da parte della famiglia e alla trasformazione dell'identità aziendale — un tema che verrà approfondito nel paragrafo 1.4.

Un ulteriore elemento di complessità riguarda il forte radicamento territoriale che caratterizza molte imprese familiari. La loro presenza nei sistemi produttivi locali contribuisce alla creazione di reti di relazioni basate sulla fiducia e sulla cooperazione di lungo periodo, favorendo la diffusione di conoscenze e l'accesso a opportunità di mercato¹⁴. Tuttavia, la crescente pressione competitiva e l'evoluzione dei modelli di business impongono spesso una ridefinizione di tali relazioni, rendendo necessario un equilibrio tra continuità e innovazione.

Alla luce di queste dinamiche, le imprese familiari si trovano oggi di fronte a una sfida cruciale: mantenere i valori e le relazioni che ne hanno sostenuto lo sviluppo nel passato, adattandosi al tempo stesso a contesti economici sempre più complessi e globalizzati. La capacità di gestire questa tensione rappresenta uno degli elementi chiave per comprendere i processi di trasformazione che interessano il capitalismo familiare contemporaneo.

UniCredit-Bocconi), Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, presentazione del 2 febbraio 2026.

¹⁴ Poutziouris, P. (2004). The Re-Generation of Family-Business Entrepreneurship in the Balkans. *Family Business Review*.

1.2 Il concetto di socio-emotional wealth e le implicazioni strategiche

Uno dei contributi teorici più rilevanti nello studio delle imprese familiari è rappresentato dal concetto di socio-emotional wealth (SEW), che identifica l'insieme dei benefici non economici derivanti dal mantenimento del controllo familiare sull'impresa. Tali benefici comprendono il prestigio sociale associato alla proprietà dell'azienda, la possibilità di trasmettere valori e tradizioni alle generazioni future, il rafforzamento dell'identità familiare e il mantenimento di relazioni di fiducia con il contesto territoriale e con gli stakeholder economici. La tutela di questo patrimonio socio-emotivo influenza in modo significativo il comportamento strategico delle imprese familiari, contribuendo a spiegare la loro particolare attitudine nei confronti del rischio, dell'innovazione e dei processi di apertura del capitale.

Dal punto di vista decisionale, la volontà di preservare il socio-emotional wealth può portare le famiglie imprenditoriali a privilegiare la continuità rispetto al cambiamento, anche quando quest'ultimo potrebbe generare benefici economici rilevanti. In particolare, la paura di perdere il controllo sull'impresa o di compromettere la reputazione familiare può tradursi in una maggiore cautela nei confronti di operazioni straordinarie come fusioni, acquisizioni o quotazioni in borsa. Questa tendenza è stata osservata in numerosi contesti empirici, nei quali le imprese familiari hanno mostrato una minore propensione ad adottare strategie di crescita aggressive rispetto alle imprese non familiari.¹⁵

Tuttavia, il socio-emotional wealth non rappresenta soltanto un vincolo, ma può costituire anche una risorsa strategica. Il forte senso di appartenenza e la motivazione a preservare l'impresa nel lungo periodo possono favorire comportamenti orientati alla qualità, alla reputazione e alla costruzione di relazioni durature con clienti e fornitori. In questo senso, la dimensione socio-emotiva contribuisce a rafforzare la resilienza dell'impresa nei momenti di crisi e a sostenere la capacità di adattamento a contesti competitivi incerti. La sfida per le imprese familiari consiste quindi nel

¹⁵ Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

trovare un equilibrio tra la tutela dei valori identitari e l'adozione di strategie innovative necessarie per affrontare le trasformazioni del mercato.

1.3 Governance familiare, conflitti e processi di professionalizzazione

Con il passare del tempo e con l'aumento della complessità organizzativa, le imprese familiari sono chiamate ad affrontare problemi sempre più articolati legati alla governance e alla gestione dei rapporti tra i membri della famiglia. Il progressivo ampliamento della compagine proprietaria, determinato dal susseguirsi delle generazioni, comporta una maggiore eterogeneità di interessi e aspettative tra i soci familiari. Questo fenomeno può generare tensioni riguardanti la distribuzione dei profitti, la definizione delle strategie aziendali e la selezione dei membri destinati a ricoprire ruoli di responsabilità all'interno dell'organizzazione.¹⁶

La gestione di tali conflitti richiede l'adozione di strumenti di governance più formalizzati, come la definizione di patti di famiglia, l'istituzione di consigli di amministrazione con la presenza di membri indipendenti e l'introduzione di meccanismi meritocratici nella selezione dei manager. In molti casi, la professionalizzazione della gestione rappresenta una condizione necessaria per sostenere la crescita dimensionale e l'internazionalizzazione dell'impresa. L'inserimento di competenze esterne può favorire l'adozione di pratiche manageriali più efficienti e contribuire a ridurre il rischio di decisioni influenzate esclusivamente da logiche familiari.

Tuttavia, il processo di professionalizzazione non è privo di difficoltà. La presenza di manager non appartenenti alla famiglia può essere percepita come una minaccia al controllo familiare, soprattutto quando implica una riduzione dell'autonomia decisionale dei proprietari. Inoltre, l'integrazione tra cultura organizzativa familiare e approccio manageriale professionale richiede un cambiamento nei modelli di leadership e nei sistemi di valutazione delle performance. La capacità di gestire

¹⁶ Suess, J. (2014). Family governance—Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.

questa transizione rappresenta uno degli elementi chiave per garantire la sostenibilità delle imprese familiari nel lungo periodo.¹⁷

In questo contesto, emerge con chiarezza il legame tra governance familiare e apertura del capitale. L'ingresso di investitori esterni o l'avvio di operazioni di acquisizione possono accelerare i processi di professionalizzazione, ma comportano al tempo stesso una ridefinizione degli equilibri di potere all'interno dell'impresa. Comprendere come tali dinamiche influenzino le scelte strategiche e le relazioni con l'ambiente esterno costituisce un passaggio fondamentale per analizzare l'evoluzione delle imprese familiari nei sistemi economici contemporanei. Questi meccanismi di governance, tuttavia, sono chiamati a confrontarsi con una sfida che si intensifica nel tempo: il progressivo ampliamento della compagine familiare a ogni passaggio generazionale, che rende sempre più complesso conciliare l'eterogeneità degli interessi in gioco con l'esigenza di una guida strategica coerente.

1.4 Evoluzione delle imprese familiari e complessità generazionale

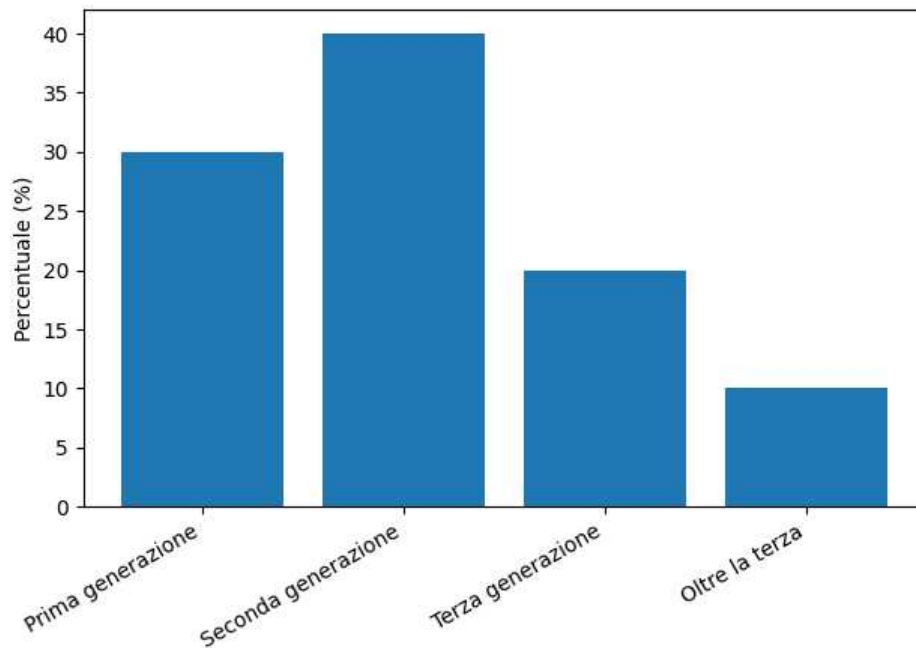
Nel corso del loro ciclo di vita, le imprese familiari sono chiamate ad affrontare una serie di trasformazioni che derivano sia dalla crescita dimensionale sia dall'evoluzione della famiglia proprietaria. Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più critici, poiché implica il trasferimento di responsabilità, potere decisionale e proprietà a nuovi soggetti, spesso portatori di visioni strategiche e aspettative differenti. Questo processo determina un progressivo aumento della complessità organizzativa e proprietaria, che può incidere sulla stabilità dell'impresa e sulla sua capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto competitivo.

Uno dei fenomeni più rilevanti in questa fase evolutiva è la cosiddetta deriva generazionale, che consiste nell'aumento del numero di membri della famiglia coinvolti nella proprietà dell'impresa con il susseguirsi delle generazioni. Tale dinamica comporta una progressiva frammentazione del capitale e una maggiore

¹⁷ Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? *Family Business Review*, 25(1), 58-86

eterogeneità degli interessi tra i soci familiari. Con il passaggio dalla prima alla seconda e poi alla terza generazione, l'impresa si trasforma spesso da organizzazione guidata da un fondatore o da un ristretto gruppo di familiari in un sistema proprietario più ampio e complesso, nel quale convivono individui con ruoli, competenze e livelli di coinvolgimento differenti¹⁸.

Figura 1: Distribuzione delle imprese familiari per generazione.



Fonte: elaborazione propria su dati dell'Osservatorio AUB (AIDAF 17a Edizione, Febbraio 2026) .

Parallelamente alla crescita del numero di soci familiari, si osserva un fenomeno definito come raffreddamento dei rapporti tra i partner. Mentre il fondatore tende a identificarsi fortemente con l'impresa e a mantenere legami affettivi intensi con gli altri membri coinvolti nella gestione, nelle generazioni successive tali relazioni possono diventare più deboli e meno orientate a una visione condivisa del futuro aziendale. Il venir meno di un forte senso di appartenenza può generare conflitti legati alla distribuzione dei dividendi, alla definizione delle strategie di sviluppo e alla gestione delle posizioni di potere all'interno dell'organizzazione.

¹⁸ Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

L'aumento della complessità proprietaria si accompagna inoltre a una crescente differenziazione dei ruoli tra i membri della famiglia. In molte imprese familiari mature si osserva la presenza simultanea di soci che partecipano attivamente alla gestione, soci coinvolti solo negli organi di governo e soci che mantengono esclusivamente una posizione di investitori passivi. Questa eterogeneità può determinare divergenze nelle aspettative nei confronti dell'impresa, soprattutto in relazione alla distribuzione dei risultati economici e alla propensione al rischio. La gestione di tali differenze richiede l'adozione di meccanismi di governance più strutturati e l'introduzione di strumenti di coordinamento formale tra famiglia e impresa.

La letteratura evidenzia come la capacità di affrontare efficacemente queste dinamiche rappresenti un fattore determinante per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese familiari nel lungo periodo. In particolare, l'adozione di politiche di selezione meritocratica dei membri familiari coinvolti nella gestione, la definizione di regole chiare per il trasferimento delle quote e la progressiva separazione tra proprietà e management sono elementi che possono contribuire a ridurre il rischio di conflitti e a migliorare le performance aziendali.¹⁹

Allo stesso tempo, l'evoluzione generazionale può rappresentare un'opportunità di rinnovamento strategico. L'ingresso di nuove generazioni porta spesso competenze diverse, maggiore apertura verso l'innovazione e una più elevata propensione all'internazionalizzazione. Tuttavia, tali potenzialità possono essere limitate da vincoli culturali e organizzativi che rendono difficile il cambiamento, soprattutto in contesti in cui l'impresa continua a essere percepita come un patrimonio familiare da preservare piuttosto che come un'organizzazione economica orientata alla crescita.

In questo scenario, le imprese familiari si trovano di fronte a una scelta cruciale tra il mantenimento del controllo all'interno della famiglia e l'apertura a forme di governance più articolate, che includano manager esterni o investitori istituzionali.

¹⁹ Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Tale decisione non riguarda soltanto aspetti finanziari, ma implica una ridefinizione dell'identità dell'impresa e delle relazioni tra i diversi attori coinvolti. Comprendere come le dinamiche generazionali influenzino tali scelte rappresenta quindi un passaggio fondamentale per analizzare i processi di trasformazione delle imprese familiari e per individuare le condizioni che favoriscono la loro continuità nel tempo. Questa trasformazione della struttura proprietaria non riguarda soltanto gli equilibri interni tra famiglia e management, ma si riflette anche sulle relazioni esterne dell'impresa: la rete di rapporti con clienti, fornitori e partner commerciali costruita nel tempo dalla famiglia proprietaria, e il modo in cui tale rete reagisce — o resiste — all'ingresso di nuovi soggetti nella governance.

1.5 Apertura del capitale e trasformazione della struttura proprietaria

Con l'evoluzione delle imprese familiari e l'aumento della complessità organizzativa e competitiva, emerge frequentemente la necessità di reperire nuove risorse finanziarie e manageriali per sostenere i processi di crescita. In questo contesto, l'apertura del capitale a soggetti esterni rappresenta una delle principali strategie attraverso cui le imprese familiari cercano di affrontare le sfide legate all'internazionalizzazione, all'innovazione e alla competizione globale. Tale processo implica una trasformazione significativa della struttura proprietaria e delle modalità di governance, incidendo profondamente sull'identità stessa dell'impresa.

Tradizionalmente, molte imprese familiari hanno fatto affidamento sull'autofinanziamento come principale fonte di sviluppo. Questa scelta è stata spesso favorita dalla volontà di mantenere il controllo all'interno della famiglia e di evitare l'ingresso di investitori esterni che potessero influenzare le decisioni strategiche. In alcuni contesti, come quello italiano, si è diffuso un modello di gestione del valore definito “impresa povera / famiglia ricca”, caratterizzato dal trasferimento periodico di risorse dall'impresa al patrimonio familiare. Tale modello, pur consentendo alla famiglia di mantenere una forte autonomia decisionale, può limitare la solidità

patrimoniale dell'azienda e ridurne la capacità di sostenere investimenti di lungo periodo.²⁰

L'apertura del capitale diventa quindi una scelta quasi obbligata quando l'impresa intende intraprendere percorsi di crescita dimensionale o affrontare mercati altamente competitivi. L'ingresso di nuovi soci può assumere forme diverse, tra cui la quotazione in borsa, la partecipazione di fondi di private equity o l'acquisizione da parte di gruppi industriali. Ognuna di queste soluzioni comporta vantaggi e rischi specifici. Da un lato, l'apporto di capitali e competenze esterne può favorire il rinnovamento strategico, l'adozione di pratiche manageriali più avanzate e l'accesso a nuove opportunità di mercato. Dall'altro, la perdita di controllo da parte della famiglia può generare resistenze culturali e timori legati alla salvaguardia dei valori identitari dell'impresa.

La letteratura evidenzia come le imprese familiari siano spesso riluttanti ad aprire il capitale, anche quando tale scelta potrebbe migliorare le performance aziendali. Tale atteggiamento è riconducibile non solo a motivazioni economiche, ma anche a fattori emotivi e simbolici, legati alla volontà di preservare l'eredità imprenditoriale e il prestigio familiare.²¹ Questa riluttanza richiama direttamente la logica della socioemotional wealth discussa in precedenza: ciò che la famiglia rischia di perdere aprendo il capitale non è soltanto il controllo decisionale, ma un patrimonio di natura affettiva e identitaria. In molti casi, la decisione di coinvolgere investitori esterni viene rimandata fino a quando l'impresa si trova in una fase critica del proprio sviluppo, aumentando così i rischi connessi al cambiamento della struttura proprietaria.

L'ingresso di nuovi soci comporta inoltre una ridefinizione delle relazioni tra proprietà e management. La progressiva separazione tra queste due dimensioni rappresenta uno degli elementi chiave del processo di istituzionalizzazione delle

²⁰ CORBETTA, G. (1995). *Patterns of development of family businesses in Italy*. Family Business Review, 8(4).

²¹ Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 321-348.

imprese familiari mature. L'introduzione di manager esterni e di organi di governo più formalizzati può contribuire a migliorare l'efficienza decisionale e la trasparenza nella gestione, ma richiede al contempo un adattamento culturale da parte della famiglia proprietaria. In particolare, diventa necessario sviluppare nuove competenze nella gestione dei rapporti con stakeholder finanziari e nell'adozione di sistemi di controllo più rigorosi.

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda le implicazioni dell'apertura del capitale sulle reti relazionali dell'impresa. Le imprese familiari tendono a costruire nel tempo relazioni stabili e basate sulla fiducia con i partner commerciali, creando forme di capitale sociale difficilmente replicabili. Il cambiamento della proprietà può modificare la percezione dell'impresa da parte degli stakeholder e influenzare la continuità di tali relazioni. In particolare, quando l'acquisizione avviene da parte di attori esterni alla rete preesistente, possono emergere tensioni legate alla ridefinizione delle strategie di approvvigionamento, distribuzione e collaborazione inter-organizzativa.²²

In questo senso, l'apertura del capitale non rappresenta soltanto un'operazione finanziaria, ma un vero e proprio processo di trasformazione organizzativa e relazionale. Essa implica un cambiamento nelle logiche di governo dell'impresa, nel bilanciamento tra obiettivi economici e valori familiari e nella gestione delle relazioni con l'ambiente esterno. In questo senso, l'apertura del capitale non rappresenta soltanto un'operazione finanziaria, ma un vero e proprio processo di trasformazione organizzativa e relazionale. Essa implica un cambiamento nelle logiche di governo dell'impresa, nel bilanciamento tra obiettivi economici e valori familiari e nella gestione delle relazioni con l'ambiente esterno. Proprio quest'ultimo aspetto — il modo in cui l'ingresso di nuovi soggetti nella proprietà si riflette sulle relazioni con clienti, fornitori e partner commerciali costruite nel tempo dalla famiglia — merita un approfondimento specifico, oggetto del paragrafo che segue.

²² Guercini, S., Öberg, C. (2019). It runs in the family? The acquirer's impact on the business network upon acquisitions of family firms. *IMP2019: Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group Conference 2019, Paris*. 1-6.

1.6 Imprese familiari e reti relazionali

Le imprese familiari sono spesso caratterizzate da un forte radicamento nelle reti relazionali in cui operano²³. Nel corso del tempo, esse sviluppano legami stabili con fornitori, clienti, istituzioni finanziarie e attori locali, creando sistemi di relazioni basati sulla fiducia reciproca e sulla cooperazione di lungo periodo. La letteratura sui business networks, in particolare l'approccio sviluppato dalla scuola IMP (Industrial Marketing and Purchasing), parte da un assunto semplice ma fondamentale: nessuna impresa è un'isola²⁴. Le organizzazioni non possono essere comprese come entità isolate, ma vanno analizzate all'interno di sistemi di interdipendenze economiche e sociali che ne vincolano e, al tempo stesso, ne abilitano l'azione strategica²⁵. In questo contesto, le imprese familiari tendono a sviluppare relazioni particolarmente intense e durature, spesso fondate su valori condivisi e su una dimensione personale dei rapporti commerciali. L'embeddedness, nel senso di inserimento di una nuova risorsa nell'impresa, in questa accezione IMP, non descrive semplicemente un grado di inserimento relazionale, ma un processo di adattamento reciproco tra le risorse coinvolte: le relazioni si rafforzano nella misura in cui i soggetti coinvolti modificano le proprie risorse e attività per renderle compatibili con quelle dei propri interlocutori.²⁶ Questo stesso meccanismo è al centro del framework che la presente ricerca svilupperà a partire dal capitolo successivo: l'ingresso del successore non comporta l'occupazione di uno spazio lasciato libero all'interno del modello di business, ma un processo di adattamento reciproco tra la nuova competenza introdotta e le risorse e le attività già esistenti nell'impresa. Tale adattamento può richiedere, da parte del successore stesso, un investimento attivo nella propria qualificazione — l'acquisizione di competenze complementari rispetto a quelle già presenti — proprio per rendere possibile l'integrazione con ciò che l'impresa ha costruito nel tempo.

²³ Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.

²⁴ Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.

²⁵ Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.

²⁶ Prenkert, F., Hedvall, K., Hasche, N., Frick, J. E., Abrahamsen, M. H., Aramo-Immonen, H., ... & Wagrell, S. (2022). Resource interaction: key concepts, relations and representations. *Industrial Marketing Management*, 105, 48-59.

Allo stesso tempo, un forte inserimento relazionale può rendere più difficile l'adattamento a nuove condizioni di mercato: relazioni consolidate, proprio perché fondate su anni di adattamento reciproco, possono risultare meno permeabili all'introduzione di pratiche, tecnologie o partner radicalmente diversi da quelli con cui l'impresa ha costruito la propria storia. Questo fenomeno risulta particolarmente evidente nei distretti industriali, dove la prossimità geografica e la condivisione di norme sociali contribuiscono a rafforzare la coesione tra le imprese, ma possono anche rendere più costoso l'adattamento a discontinuità strutturali²⁷.

Le reti relazionali assumono inoltre un ruolo centrale nei momenti di trasformazione, come la transizione generazionale o l'ingresso di nuovi proprietari. In tali situazioni, il cambiamento nella leadership o nella struttura proprietaria può alterare l'equilibrio delle relazioni esistenti, incidendo sulla fiducia reciproca e sulla percezione di affidabilità dell'impresa agli occhi di clienti, fornitori e partner²⁸. La capacità del nuovo soggetto alla guida — sia esso un successore familiare o un acquirente esterno — di mantenere o ricostruire questi legami diventa quindi un fattore critico per la stabilità dell'impresa, e rappresenta uno dei meccanismi attraverso cui la transizione generazionale può tradursi, o non tradursi, in un effettivo rinnovamento del modo in cui l'impresa crea, propone e cattura valore.

In particolare, le acquisizioni di imprese familiari da parte di attori esterni costituiscono un caso limite di questa dinamica. Guercini e Öberg mostrano come gli acquirenti, già inseriti nella rete commerciale dell'impresa acquisita — ad esempio clienti industriali di lunga data — tendano a preservare e valorizzare i legami esistenti, facilitando l'integrazione strategica. Al contrario, l'ingresso di investitori privi di relazioni pregresse con l'impresa, come fondi di private equity, può

²⁷ Bocconcelli, R., Grandinetti, R., & Tunisini, A. (2015). "Made in Italy": The Italian contribution to the development of business marketing discipline and practices. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(3), 161-196.

²⁸ Cisneros, L., Deschamps, B., Chirita, G. M., & Geindre, S. (2022). Successful family firm succession: Transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100467.

comportare una ridefinizione più radicale delle partnership commerciali, con effetti più incerti sulla stabilità della rete.²⁹

Comprendere come le relazioni si trasformino – o vengano preservate – in seguito a una transizione generazionale rappresenta quindi un passaggio necessario per interpretare le dinamiche di adattamento strategico che sono al centro di questa ricerca.

1.7 Continuità familiare o cessione a terzi: due strade per la transizione

Quando la transizione generazionale non può contare su un successore disponibile, o quando il processo di embedding delle sue competenze produce una frizione negativa con le risorse e le attività già esistenti nell'impresa, oppure quando l'impresa necessita di risorse finanziarie e manageriali difficilmente reperibili all'interno della famiglia, la cessione a soggetti esterni si configura come un'alternativa concreta alla successione interna³⁰. Le due strade — continuità familiare o cessione del controllo — non rappresentano semplicemente un'opzione sicura contro un'opzione rischiosa, ma due profili di rischio diversi, ciascuno con un proprio bilancio di vantaggi e costi.

La continuità familiare, discussa nei paragrafi precedenti, offre un orientamento di lungo periodo, conoscenza tacita accumulata dal fondatore e relazioni di fiducia costruite nel tempo con clienti e fornitori — ma può anche tradursi in rigidità decisionale, deriva generazionale e resistenza al cambiamento quando il predecessore non concede autonomia al successore. La cessione a terzi presenta un bilancio speculare. Da un lato, l'ingresso di un nuovo proprietario può portare competenze manageriali avanzate, capitali per investimenti altrimenti non sostenibili e, se l'acquirente è un attore industriale già inserito nella rete commerciale dell'impresa — un cliente o fornitore di lunga data — una transizione meno dirompente per le relazioni esistenti, come visto nel paragrafo precedente. Dall'altro, quando

²⁹ Guercini, S., Öberg, C. (2019). It runs in the family? The acquirer's impact on the business network upon acquisitions of family firms. *IMP2019: Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group Conference 2019, Paris*. 1-6.

³⁰ De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

l'acquirente è un investitore puramente finanziario, come un fondo di private equity, l'obiettivo prevalente di rendimento nel medio periodo può tradursi in ristrutturazioni organizzative e razionalizzazione dei costi che, pur potendo migliorare la redditività nel breve termine, rischiano di compromettere la continuità delle relazioni costruite nel tempo dalla famiglia³¹.

Le imprese familiari, inoltre, tendono a essere strutturalmente meno propense a fusioni e acquisizioni rispetto alle imprese a proprietà diffusa: l'attaccamento emotivo all'impresa, la dipendenza da percorsi strategici consolidati e la volontà di preservare il controllo influenzano non solo la decisione di cedere, ma anche il momento in cui questa decisione viene presa — spesso rinviata fino a una fase critica dello sviluppo dell'impresa, con un conseguente aumento dei rischi connessi al cambiamento³².

Questo bilancio comparativo chiarisce perché la transizione generazionale interna, oggetto specifico di questa ricerca, non possa essere considerata semplicemente la strada "più sicura": è una strada potenzialmente meno dirompente per le relazioni esterne dell'impresa, ma non meno complessa nei suoi meccanismi interni — gestione del potere, trasferimento delle competenze, legittimazione del successore — che i capitoli successivi intendono analizzare in profondità.

³¹ Schickinger, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2018). Private equity and family firms: A systematic review and categorization of the field. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 268-292.

³² Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 321-348.

1.8 Dinamiche e sfide del passaggio generazionale nelle imprese familiari

L'evoluzione delle imprese familiari rappresenta un tema di crescente rilevanza nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da dinamiche competitive sempre più complesse e da trasformazioni strutturali che incidono profondamente sulle modalità di gestione e sviluppo delle organizzazioni produttive. In particolare, uno dei momenti più critici nel ciclo di vita delle imprese familiari è rappresentato dalla transizione generazionale, ossia dal trasferimento della proprietà e delle responsabilità decisionali dalla generazione fondatrice alle generazioni successive. Tale fase costituisce un punto di svolta nella traiettoria evolutiva dell'impresa, in quanto implica non soltanto un cambiamento nei soggetti che esercitano il controllo, ma anche una possibile ridefinizione degli obiettivi strategici, dei modelli di governance e delle relazioni con l'ambiente competitivo.

La continuità dell'impresa familiare nel tempo dipende infatti dalla capacità delle famiglie imprenditoriali di gestire efficacemente il processo di transizione, affrontando una serie di sfide che riguardano sia la dimensione economico-organizzativa sia quella relazionale e valoriale. Con il susseguirsi delle generazioni, la compagine proprietaria tende ad ampliarsi e a diventare più eterogenea, determinando una maggiore complessità nella gestione dei rapporti tra i soci familiari. Un ulteriore elemento di criticità riguarda la selezione dei successori e la preparazione delle nuove generazioni alla guida dell'impresa: la trasmissione delle competenze imprenditoriali e manageriali non è un processo automatico, ma richiede percorsi di formazione, esperienze professionali e meccanismi di affiancamento³³.

Una recente revisione sistematica della letteratura sulle strategie di successione nelle imprese familiari, basata su 122 studi, individua sei filoni di ricerca distinti — pianificazione strategica, trasferimento di conoscenza, innovazione e internazionalizzazione, visione condivisa tra famiglia e impresa, way out

³³ Schickinger, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2018). Private equity and family firms: A systematic review and categorization of the field. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 268-292.

dell'impresa, strategie di governance — segnalando come questi filoni si siano sviluppati in larga parte separatamente, senza una piena integrazione tra la dimensione del trasferimento del potere e quella del rinnovamento strategico³⁴. È esattamente in questo spazio di frattura, già evidenziato in apertura di questo capitolo, che si colloca la prospettiva della presente ricerca.

L'obiettivo della ricerca si concentra quindi sull'intersezione tra la transizione generazionale e le dinamiche di trasformazione strategica nelle imprese familiari. Come anticipato in apertura di questo capitolo, il momento della successione non viene qui inteso unicamente come una transizione proprietaria o di vertice, ma come un possibile innesco per la Business Model Innovation: comprendere se e in che modo l'ingresso della nuova generazione consenta di riconfigurare il modo in cui l'impresa crea, propone e cattura valore³⁵ costituisce l'elemento centrale per interpretare le dinamiche evolutive del capitalismo familiare in un contesto di crescente complessità competitiva.

La rilevanza di questa prospettiva emerge con particolare evidenza nei sistemi produttivi fortemente radicati nel territorio, dove le imprese familiari costituiscono una componente strutturale dell'economia. In questi contesti, la capacità di innovare il proprio modello di business durante la transizione generazionale incide non solo sulla singola impresa, ma sulla competitività e sull'occupazione di intere filiere. La Business Model Innovation diventa quindi lo strumento attraverso cui le famiglie imprenditoriali possono bilanciare due esigenze apparentemente contrastanti: la tutela del proprio patrimonio socio-emotivo³⁶ e l'urgenza di adattarsi alle trasformazioni tecnologiche, digitali e di mercato descritte in apertura di questo capitolo.

³⁴ Baltazar, J. R., Ferreira, J. J., & Hughes, M. (2025). What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda. *Journal of Business Research*.

³⁵ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

³⁶ Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

Questo lavoro intende quindi contribuire alla comprensione della transizione generazionale come una delle finestre strategiche più rilevanti a disposizione dell'impresa familiare per attuare un proprio rinnovamento, integrando la letteratura sul family business con gli studi sulla Business Model Innovation. La domanda di ricerca che guida il presente lavoro resta quella enunciata in apertura del capitolo: in che modo la transizione generazionale, osservata come processo di incontro tra le competenze del successore e la struttura esistente dell'impresa, orienta la direzione della Business Model Innovation nelle imprese familiari? I capitoli successivi costruiranno gli strumenti teorici e metodologici necessari per affrontare questa domanda, prima attraverso un framework concettuale iniziale, poi attraverso il caso di studio empirico.

CAPITOLO 2 la continuità dell'impresa familiare interpretata attraverso la trasformazione del business model.

2.1 L'impresa familiare come configurazione organizzativa

Le imprese familiari rappresentano una delle forme organizzative più diffuse a livello mondiale e costituiscono un elemento portante dei sistemi economici nazionali. In molti Paesi esse rappresentano la maggioranza delle imprese private e contribuiscono in misura significativa alla creazione di valore, all'occupazione, alla crescita economica e allo sviluppo dei territori. Il loro ruolo assume una particolare rilevanza nel contesto italiano, caratterizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente da piccole e medie imprese nelle quali la famiglia continua a rappresentare il principale soggetto imprenditoriale.³⁷

La rilevanza delle imprese familiari, tuttavia, non può essere ricondotta esclusivamente alla loro diffusione o al loro contributo economico. Negli ultimi decenni esse hanno progressivamente assunto un ruolo centrale nel dibattito scientifico poiché rappresentano una configurazione organizzativa distinta rispetto alle imprese non familiari. La loro peculiarità risiede infatti nella compresenza e nell'interazione continua di tre dimensioni fondamentali: la famiglia, la proprietà e l'impresa. Diversamente dalle organizzazioni caratterizzate da una netta separazione tra proprietà e management, nelle imprese familiari tali dimensioni tendono a sovrapporsi, influenzando congiuntamente i processi decisionali, gli assetti di governance, le strategie di sviluppo e le prospettive temporali dell'organizzazione.

Questa interdipendenza determina una particolare complessità gestionale. Le decisioni aziendali non vengono infatti assunte esclusivamente sulla base di criteri economici, ma riflettono anche aspettative familiari, relazioni interpersonali, valori condivisi e obiettivi di continuità che trascendono la performance economica di breve periodo. La ricerca ha progressivamente evidenziato come tali imprese perseguano

³⁷ Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.

contemporaneamente obiettivi economici e non economici, cercando di preservare il patrimonio imprenditoriale della famiglia, l'identità costruita nel tempo e la possibilità di trasferire l'impresa alle generazioni successive.^{38 39 40}

In tale prospettiva, la famiglia non rappresenta semplicemente uno degli stakeholder dell'impresa, ma costituisce una componente strutturale del sistema organizzativo. Le relazioni familiari influenzano le modalità attraverso cui vengono allocate le risorse, selezionati i manager, definiti gli investimenti e affrontati i momenti di cambiamento. Allo stesso tempo, l'impresa contribuisce a ridefinire nel tempo gli equilibri familiari, generando una relazione di reciproca influenza che distingue profondamente le imprese familiari dalle altre forme organizzative.

Proprio questa reciproca influenza spiega perché la letteratura abbia progressivamente abbandonato una concezione dell'impresa familiare fondata esclusivamente su criteri giuridici o proprietari, orientandosi verso interpretazioni più articolate che considerano simultaneamente la famiglia, la proprietà, il governo dell'impresa e le dinamiche relazionali che si sviluppano tra tali dimensioni. Comprendere cosa renda peculiare questa configurazione organizzativa rappresenta quindi il primo passo per affrontare uno dei temi più rilevanti della ricerca sul family business: la capacità dell'impresa di garantire la propria continuità nel tempo, preservando al contempo la propria capacità di rinnovamento.

La continuità, infatti, non può essere interpretata come il semplice trasferimento della proprietà o della leadership da una generazione all'altra. Essa rappresenta un processo molto più ampio, nel quale famiglia, impresa e proprietà sono chiamate a ridefinire continuamente i propri equilibri, adattandosi ai cambiamenti del contesto competitivo senza compromettere l'identità costruita nel corso della storia aziendale. Prima di affrontare tale prospettiva, risulta tuttavia necessario comprendere come la

³⁸ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm.

³⁹ Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.

⁴⁰ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

letteratura abbia definito l'impresa familiare e quali elementi ne caratterizzino l'identità.

2.1.1 Il dibattito definitorio

Definire cosa sia un'impresa familiare rappresenta uno dei temi più dibattuti nella letteratura sul family business. Nonostante oltre quarant'anni di ricerca, non esiste ancora una definizione universalmente condivisa, poiché le imprese familiari si caratterizzano per una notevole eterogeneità in termini di dimensioni, assetti proprietari, modelli di governance e grado di coinvolgimento della famiglia nella gestione aziendale.^{41 42} Più che riflettere un limite della ricerca, tale pluralità definitoria testimonia la complessità del fenomeno e la difficoltà di ricondurre configurazioni organizzative profondamente differenti entro un'unica categoria interpretativa.

I primi contributi hanno adottato una prospettiva prevalentemente strutturale, identificando l'impresa familiare attraverso criteri riconducibili alla proprietà e al controllo. Tra le definizioni più citate, Barnes e Hershon descrivono l'impresa familiare come un'organizzazione nella quale il controllo proprietario è detenuto da una famiglia e almeno due membri della stessa partecipano alla gestione dell'attività. In questa prospettiva, la natura familiare dell'impresa deriva principalmente dalla concentrazione della proprietà e dalla partecipazione diretta dei familiari ai processi decisionali.⁴³

Successivamente, la letteratura ha progressivamente riconosciuto come la sola proprietà non fosse sufficiente a cogliere la specificità delle imprese familiari. Numerose organizzazioni presentano infatti assetti proprietari concentrati senza che la famiglia eserciti un'influenza significativa sulle decisioni strategiche o sulla definizione delle traiettorie di sviluppo. Di conseguenza, l'attenzione si è

⁴¹ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.

⁴² Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58

⁴³ Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.

progressivamente spostata verso il concetto di controllo, inteso come capacità della famiglia di orientare il governo dell'impresa e di influenzarne le decisioni nel lungo periodo.

Un contributo fondamentale in questa evoluzione è rappresentato dal modello dei tre cerchi proposto da Tagiuri e Davis (1982), che supera una lettura puramente giuridica dell'impresa familiare introducendo una prospettiva sistemica. Secondo gli autori, l'impresa familiare nasce dall'interazione tra tre sistemi distinti ma interdipendenti: la famiglia, la proprietà e l'impresa. Ogni individuo può appartenere contemporaneamente a uno o più sistemi, generando configurazioni differenti di interessi, responsabilità e aspettative. Il valore del modello non risiede tanto nella classificazione dei soggetti coinvolti, quanto nell'aver evidenziato come le dinamiche dell'impresa familiare derivino dall'interazione continua tra dimensioni economiche, relazionali e proprietarie. Tale impostazione ha profondamente influenzato gli studi successivi, fornendo una chiave interpretativa ancora oggi ampiamente utilizzata.⁴⁴

Negli anni successivi, il dibattito si è ulteriormente evoluto verso definizioni multidimensionali, orientate non soltanto a descrivere la struttura proprietaria dell'impresa, ma anche l'intensità dell'influenza esercitata dalla famiglia. In tale prospettiva, Astrachan, Klein e Smyrnios (2002)⁴⁵ propongono la scala F-PEC (*Family–Power, Experience and Culture*), che misura il grado di coinvolgimento familiare considerando tre dimensioni complementari: il potere esercitato attraverso proprietà e governance, l'esperienza maturata dalla famiglia nel corso delle generazioni e l'influenza culturale esercitata sui processi decisionali e sull'identità organizzativa. L'impresa familiare non viene quindi definita attraverso una soglia rigida, ma come un continuum caratterizzato da differenti livelli di influenza della famiglia sull'organizzazione.

In modo analogo, Chrisman, Chua e Sharma (2005) sostengono che la natura familiare dell'impresa non possa essere ricondotta esclusivamente alla presenza della

⁴⁴ Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

⁴⁵ Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58

famiglia nella proprietà o nella gestione, ma debba essere ricercata nelle intenzioni della famiglia stessa di mantenere il controllo dell'impresa e di trasferirla alle generazioni successive. L'elemento distintivo diventa pertanto la volontà di perseguire la continuità dell'impresa familiare nel lungo periodo, orientando le decisioni strategiche non solo al conseguimento di risultati economici, ma anche alla conservazione dell'identità familiare.⁴⁶

Più recentemente, la ricerca ha ulteriormente ampliato tale prospettiva, interpretando l'impresa familiare come una configurazione organizzativa nella quale famiglia, proprietà e attività imprenditoriale evolvono congiuntamente, modificandosi reciprocamente nel tempo (De Massis et al., 2016). In questa prospettiva, la definizione dell'impresa familiare non rappresenta un esercizio classificatorio, bensì il punto di partenza per comprendere come l'in⁴⁷terazione tra sistemi differenti influenzi i processi di governo, di innovazione e di continuità aziendale.

Alla luce di tale evoluzione, emerge come il dibattito definitorio si sia progressivamente spostato da una concezione statica dell'impresa familiare, fondata prevalentemente su criteri proprietari, verso una visione dinamica, nella quale la famiglia viene interpretata come una componente attiva capace di orientare le traiettorie evolutive dell'impresa. Più che individuare una definizione univoca, la letteratura contemporanea sembra convergere sull'idea che la specificità delle imprese familiari risieda nell'interazione continua tra relazioni familiari, assetti proprietari e attività imprenditoriali.

Questa evoluzione teorica consente di superare una lettura puramente descrittiva dell'impresa familiare e introduce una questione destinata ad assumere un ruolo centrale nel prosieguo del capitolo: se la peculiarità dell'impresa familiare deriva dall'equilibrio tra famiglia, proprietà e impresa, la vera sfida non consiste nel definirne i confini, bensì nel comprendere come tale equilibrio possa essere

⁴⁶ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.

⁴⁷ De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents. *Family business review*, 29(3), 278-300.

mantenuto e rinnovato nel tempo. È proprio da questa prospettiva che emerge il tema della continuità, affrontato nella sezione successiva.

2.1.3 Il modello dei tre cerchi: famiglia, proprietà e impresa

Tra i contributi che hanno maggiormente influenzato lo sviluppo degli studi sul family business, il modello dei tre cerchi elaborato da Tagiuri e Davis (1996) rappresenta uno dei riferimenti teorici più consolidati. Il modello nasce dall'esigenza di superare le definizioni fondate esclusivamente sulla proprietà o sulla presenza della famiglia nella gestione, proponendo una lettura dell'impresa familiare come sistema complesso nel quale interagiscono tre dimensioni autonome ma strettamente interdipendenti: la famiglia, la proprietà e l'impresa.⁴⁸

Secondo gli autori, ciascuna di queste dimensioni risponde a logiche, obiettivi e criteri decisionali differenti. La famiglia costituisce il sistema delle relazioni affettive, dei valori condivisi e della continuità generazionale; la proprietà rappresenta il sistema attraverso cui vengono esercitati i diritti di controllo, definiti gli investimenti e orientate le scelte strategiche; l'impresa, infine, costituisce il sistema organizzativo deputato alla creazione di valore, alla gestione delle attività operative e allo sviluppo competitivo. Sebbene ciascun sistema mantenga una propria autonomia, il funzionamento dell'impresa familiare dipende dalla continua interazione tra tali dimensioni.

Il principale contributo del modello non consiste tuttavia nella rappresentazione grafica delle possibili posizioni occupate dagli individui all'interno dei tre cerchi. La sua rilevanza teorica risiede piuttosto nell'aver evidenziato come le decisioni dell'impresa familiare non possano essere comprese analizzando separatamente famiglia, proprietà o organizzazione. Ogni cambiamento che interessa uno dei tre sistemi tende infatti a produrre effetti sugli altri, modificando progressivamente gli equilibri complessivi dell'impresa.

Questa prospettiva assume particolare importanza quando si osservano i processi di sviluppo dell'impresa familiare. La crescita dimensionale, l'ingresso di nuove

⁴⁸ Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9(2), 199–208

generazioni, l'apertura del capitale, l'inserimento di manager esterni o la ridefinizione degli assetti proprietari non rappresentano fenomeni isolati, ma trasformazioni che interessano simultaneamente le tre dimensioni individuate da Tagiuri e Davis. Di conseguenza, la capacità dell'impresa di mantenere la propria continuità dipende dall'equilibrio dinamico che riesce a costruire tra le esigenze della famiglia, le aspettative della proprietà e le necessità di sviluppo dell'organizzazione.⁴⁹

Negli anni successivi, il modello dei tre cerchi è stato ulteriormente sviluppato da Gersick et al. (1997), che hanno introdotto una prospettiva evolutiva, evidenziando come famiglia, proprietà e impresa seguano percorsi di sviluppo differenti ma interconnessi. Gli autori mostrano come ciascun sistema attraversi specifiche fasi evolutive e come la continuità dell'impresa familiare dipenda dalla capacità di coordinare tali traiettorie nel tempo. La complessità dell'impresa familiare deriva quindi non soltanto dalla presenza simultanea dei tre sistemi, ma anche dalla loro evoluzione asincrona, che rende necessario un continuo riallineamento degli assetti organizzativi e di governance.⁵⁰

Questa interpretazione consente di attribuire al modello dei tre cerchi un significato che va oltre la semplice classificazione delle imprese familiari. Esso rappresenta una chiave di lettura utile per comprendere come i processi di cambiamento si sviluppino all'interno dell'organizzazione. La continuità, l'innovazione, la successione e la trasformazione del modello di business non interessano mai esclusivamente uno dei tre sistemi, ma emergono dall'interazione continua tra famiglia, proprietà e impresa.

Alla luce di tale prospettiva, il modello dei tre cerchi costituisce il fondamento teorico sul quale si sviluppa il presente lavoro. L'obiettivo della ricerca non è infatti comprendere separatamente le dinamiche familiari, gli assetti proprietari o le trasformazioni organizzative, bensì analizzare come la loro interazione condizioni la capacità dell'impresa familiare di garantire la propria continuità nel tempo. Da questa

⁴⁹ Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9(2), 199–208

⁵⁰ Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

impostazione deriva la necessità di superare una lettura della successione come semplice trasferimento della leadership e di interpretarla come un processo di trasformazione che coinvolge simultaneamente famiglia, proprietà, impresa e modello di business.

2.2 La continuità dell'impresa familiare: oltre la successione

Dopo aver chiarito cosa distingue un'impresa familiare dalle altre configurazioni organizzative, emerge una questione ancora più rilevante: come riescono tali imprese a garantire la propria continuità nel tempo? La permanenza dell'impresa familiare rappresenta infatti uno degli aspetti che maggiormente la differenziano dalle altre forme organizzative. Mentre nelle imprese non familiari la continuità coincide prevalentemente con la capacità di mantenere la competitività e la redditività, nelle imprese familiari essa assume un significato più ampio, comprendendo anche la trasmissione del patrimonio imprenditoriale, dei valori familiari, delle relazioni costruite nel tempo e dell'identità organizzativa.

La continuità non può pertanto essere interpretata come un risultato acquisito, bensì come un processo dinamico di adattamento attraverso il quale famiglia, proprietà e impresa ridefiniscono continuamente i propri equilibri. In questa prospettiva, la letteratura ha sviluppato differenti chiavi interpretative che, pur partendo da presupposti diversi, convergono nel considerare la continuità come l'obiettivo fondamentale dell'impresa familiare. Tra i contributi maggiormente rilevanti emergono gli studi sulla long-term orientation, sulla transgenerational continuity, sulla Stewardship Theory e sul concetto di Socioemotional Wealth, ciascuno dei quali evidenzia una diversa dimensione della capacità delle imprese familiari di mantenersi nel tempo.

2.2.1 Long-term Orientation e Transgenerational Continuity

Uno degli elementi maggiormente distintivi delle imprese familiari riguarda il loro orientamento temporale. Diversamente dalle imprese caratterizzate da una proprietà diffusa o da una frequente rotazione del management, le imprese familiari tendono a sviluppare una prospettiva di lungo periodo che influenza le decisioni strategiche, gli investimenti e le modalità di sviluppo dell'organizzazione. Tale orientamento, definito long-term orientation, rappresenta uno dei temi più consolidati nella letteratura sul family business.⁵¹

La prospettiva di lungo periodo deriva dalla volontà della famiglia imprenditoriale di preservare l'impresa oltre l'orizzonte della generazione attualmente al governo. Le decisioni vengono pertanto valutate non soltanto sulla base dei risultati economici immediati, ma anche della loro capacità di contribuire alla permanenza dell'organizzazione nel tempo. Investimenti, innovazione, sviluppo delle competenze e costruzione delle relazioni vengono interpretati come elementi destinati a produrre benefici per le generazioni future.

Da tale impostazione deriva il concetto di transgenerational continuity, attraverso il quale la continuità viene interpretata come la capacità dell'impresa di trasferire alle generazioni successive non soltanto la proprietà dell'organizzazione, ma anche il patrimonio di conoscenze, relazioni, competenze e identità costruito nel corso della propria storia. L'obiettivo della famiglia imprenditoriale non consiste quindi semplicemente nel garantire la successione della leadership, bensì nel preservare la capacità dell'impresa di continuare a creare valore nel lungo periodo.⁵²

In tale prospettiva, la continuità assume un significato profondamente diverso rispetto alla semplice sopravvivenza aziendale. Essa rappresenta la capacità

⁵¹ Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press

⁵² Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (2010). *Transgenerational entrepreneurship*.

dell'impresa familiare di mantenere la propria identità adattandosi, al tempo stesso, ai cambiamenti dell'ambiente competitivo. Rimane tuttavia aperta una questione fondamentale: quali motivazioni inducono la famiglia imprenditoriale ad assumere decisioni orientate alla tutela dell'impresa nel lungo periodo? Per rispondere a tale interrogativo la letteratura ha sviluppato ulteriori prospettive teoriche, tra cui la Stewardship Theory e il concetto di Socioemotional Wealth.

2.2.2 Stewardship Theory e Socioemotional Wealth

Se l'orientamento di lungo periodo rappresenta una delle caratteristiche distintive delle imprese familiari, rimane da comprendere quali siano le motivazioni che spingono la famiglia imprenditoriale ad assumere decisioni orientate alla continuità dell'impresa. Per rispondere a tale interrogativo, la letteratura ha sviluppato differenti prospettive teoriche che interpretano il comportamento della famiglia non esclusivamente come espressione di interessi economici, ma come risultato di motivazioni relazionali, identitarie e valoriali.

Una prima interpretazione è offerta dalla Stewardship Theory, sviluppata da Davis, Schoorman e Donaldson (1997), secondo la quale i manager e, in particolare, i membri della famiglia imprenditoriale – tendono ad agire come *steward*, ossia come custodi dell'organizzazione piuttosto che come semplici massimizzatori di interessi individuali. A differenza dell'Agency Theory, che interpreta il rapporto tra proprietà e management in termini di conflitto di interessi e opportunismo, la Stewardship Theory assume che gli individui possano identificarsi con gli obiettivi dell'organizzazione, perseguendo risultati orientati al benessere collettivo e alla permanenza dell'impresa nel lungo periodo.⁵³

Nel contesto delle imprese familiari tale prospettiva assume particolare rilevanza, poiché la sovrapposizione tra famiglia, proprietà e gestione tende a rafforzare il senso di responsabilità verso l'organizzazione. La continuità dell'impresa non viene interpretata esclusivamente come obiettivo economico, ma come responsabilità nei

⁵³ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

confronti delle generazioni passate e future. In questa prospettiva, l'impresa diventa un patrimonio da custodire e sviluppare, piuttosto che un semplice investimento da valorizzare nel breve periodo.

Pur offrendo una chiave interpretativa particolarmente efficace, la Stewardship Theory non spiega pienamente perché le famiglie attribuiscono un valore così elevato alla continuità dell'impresa. Per questo motivo, la ricerca sul family business ha progressivamente sviluppato il concetto di Socioemotional Wealth (SEW), introdotto da Gómez-Mejía et al. (2007), che identifica quell'insieme di benefici non economici che la famiglia trae dal controllo dell'impresa.⁵⁴

Il patrimonio socio-emotivo comprende elementi quali il senso di appartenenza, l'identità familiare, il prestigio sociale, la reputazione costruita nel tempo, i legami affettivi tra i membri della famiglia e la possibilità di trasmettere tali valori alle generazioni successive. La conservazione di questo patrimonio influenza profondamente i processi decisionali, inducendo le famiglie imprenditoriali ad adottare strategie che non possono essere spiegate esclusivamente attraverso criteri di efficienza economica.

La prospettiva del Socioemotional Wealth contribuisce pertanto a spiegare perché molte imprese familiari mostrino una maggiore propensione alla stabilità, alla conservazione delle relazioni di fiducia e alla tutela della propria identità organizzativa. Allo stesso tempo, essa aiuta a comprendere perché alcune decisioni di cambiamento possano essere percepite come una minaccia non soltanto per l'impresa, ma anche per l'identità della famiglia che la controlla.

Considerate congiuntamente, la Stewardship Theory e il Socioemotional Wealth offrono una lettura complementare della continuità dell'impresa familiare. La prima evidenzia il ruolo della famiglia come custode dell'organizzazione e dei suoi obiettivi di lungo periodo; la seconda chiarisce quali risorse immateriali la famiglia intenda preservare attraverso tale comportamento. In entrambe le prospettive, la continuità

⁵⁴ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

emerge come un equilibrio dinamico tra conservazione e cambiamento, nel quale la famiglia è chiamata a proteggere il patrimonio costruito nel tempo senza rinunciare alla capacità dell'impresa di adattarsi a nuovi contesti competitivi.

Rimane tuttavia una questione ancora aperta. Se la continuità costituisce l'obiettivo perseguito dalla famiglia imprenditoriale e se le motivazioni che orientano tale comportamento risultano ormai ampiamente indagate, occorre comprendere attraverso quali processi organizzativi la continuità venga concretamente costruita. La letteratura individua nella successione generazionale il momento nel quale tale equilibrio viene maggiormente messo alla prova. È proprio da questa prospettiva che prende avvio la sezione successiva.

2.2.3 Dalla continuità alla successione

Alla luce delle prospettive teoriche finora discusse, la continuità dell'impresa familiare emerge come un obiettivo strategico che orienta il comportamento della famiglia imprenditoriale nel lungo periodo. Tuttavia, tale continuità non rappresenta una condizione statica né un risultato automaticamente garantito dalla permanenza della famiglia nella proprietà o nella gestione. Al contrario, essa viene continuamente messa alla prova da eventi che richiedono una ridefinizione degli equilibri tra famiglia, proprietà e impresa. Tra questi, la successione generazionale costituisce senza dubbio il momento più delicato.

Tradizionalmente, la letteratura sul family business ha interpretato la successione come il processo attraverso il quale la leadership e, in molti casi, la proprietà vengono trasferite dalla generazione uscente a quella entrante. In tale prospettiva, l'attenzione si è concentrata prevalentemente sulla pianificazione del passaggio generazionale, sulla scelta del successore, sulla preparazione delle nuove generazioni e sui fattori che favoriscono o ostacolano il successo della transizione.⁵⁵

Sebbene tali contributi abbiano fornito indicazioni fondamentali per comprendere le dinamiche della successione, essi tendono spesso a interpretare il passaggio

⁵⁵ Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*.

generazionale come un evento circoscritto, riconducibile principalmente alla sostituzione della figura imprenditoriale. Una simile prospettiva rischia tuttavia di sottovalutare la portata organizzativa del fenomeno. Il cambiamento della leadership comporta infatti una ridefinizione più ampia, che interessa contemporaneamente le modalità di governo dell'impresa, le relazioni con gli stakeholder, l'allocazione delle risorse, i processi decisionali e gli orientamenti strategici.

In altre parole, la successione non determina soltanto un cambiamento delle persone che guidano l'organizzazione, ma modifica progressivamente la configurazione stessa dell'impresa familiare. L'ingresso di una nuova generazione può introdurre differenti competenze, nuovi valori, modalità alternative di interpretare il mercato e una diversa propensione all'innovazione. Parallelamente, la generazione uscente trasferisce non soltanto quote proprietarie e responsabilità manageriali, ma anche conoscenze tacite, relazioni costruite nel tempo, reputazione e capitale sociale accumulato nel corso della storia aziendale.

La successione assume quindi il carattere di un processo di trasformazione organizzativa, nel quale continuità e cambiamento convivono in una tensione permanente. Da un lato, la famiglia ricerca la conservazione della propria identità, dei valori fondanti e delle relazioni consolidate; dall'altro, la nuova generazione è spesso chiamata ad adattare l'impresa ai mutamenti tecnologici, competitivi e istituzionali che caratterizzano il contesto in cui opera. La sfida non consiste pertanto nello scegliere tra continuità e innovazione, bensì nel trovare un equilibrio tra la preservazione dell'identità costruita nel tempo e la capacità di rinnovare l'organizzazione.

Questa prospettiva suggerisce che la successione non debba essere interpretata esclusivamente come un problema di governance familiare, ma come un momento nel quale l'intero sistema impresa viene progressivamente riconfigurato. Ogni cambiamento nella leadership tende infatti a produrre effetti che si estendono oltre la sfera proprietaria, coinvolgendo le modalità attraverso cui l'impresa crea, propone e appropria valore. Comprendere tali trasformazioni richiede quindi di ampliare lo

sguardo oltre la successione in senso stretto, considerando come il passaggio generazionale possa favorire processi di rinnovamento organizzativo più profondi.

È proprio in questa prospettiva che si colloca il tema della Business Model Innovation. Se la continuità dell'impresa familiare dipende dalla capacità di adattarsi ai cambiamenti senza compromettere la propria identità, allora il passaggio generazionale può essere interpretato come uno dei principali momenti nei quali il modello di business viene ridefinito. La sezione successiva approfondisce tale prospettiva, analizzando il concetto di Business Model Innovation e il suo ruolo nei processi di sviluppo delle imprese familiari.

2.3 La successione generazionale come processo di trasformazione organizzativa

La successione generazionale rappresenta uno dei temi più consolidati nella letteratura sulle imprese familiari e costituisce il momento nel quale la continuità dell'organizzazione viene maggiormente messa alla prova. Nonostante l'ampia produzione scientifica sviluppata negli ultimi decenni, non esiste una definizione univoca del fenomeno, poiché il passaggio generazionale coinvolge simultaneamente aspetti proprietari, manageriali, organizzativi e relazionali che si sviluppano lungo un orizzonte temporale spesso esteso.

I primi studi hanno prevalentemente interpretato la successione come il trasferimento della leadership dalla generazione uscente a quella entrante, concentrando l'attenzione sulla pianificazione del processo, sulla scelta del successore e sui fattori che determinano il successo o il fallimento della transizione. In questa prospettiva, la successione viene considerata un evento critico nella vita dell'impresa familiare, il cui esito dipende dalla capacità della famiglia di preparare adeguatamente il ricambio generazionale.⁵⁶

⁵⁶ Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*.

Con il progressivo sviluppo della letteratura, tale interpretazione si è ampliata. Numerosi autori hanno evidenziato come la successione non possa essere ridotta a un semplice trasferimento di ruoli o responsabilità, ma rappresenti un processo evolutivo attraverso il quale vengono ridefiniti gli equilibri tra famiglia, proprietà e impresa.⁵⁷ La nuova generazione non eredita esclusivamente il controllo dell'organizzazione, ma assume progressivamente il compito di reinterpretarne l'identità, le strategie e le modalità di sviluppo.

Questa prospettiva consente di comprendere perché il passaggio generazionale costituisca frequentemente un momento di discontinuità organizzativa. L'ingresso dei successori introduce nuove competenze, differenti esperienze formative, una maggiore familiarità con le tecnologie digitali e modalità alternative di interpretare il mercato. Parallelamente, la generazione uscente trasferisce un patrimonio di conoscenze tacite, relazioni consolidate, reputazione e capacità imprenditoriali accumulato nel corso della storia aziendale. La successione diventa pertanto un processo di progressiva integrazione tra continuità e cambiamento, piuttosto che un semplice avvicendamento manageriale.

Proprio questa tensione tra conservazione e rinnovamento rappresenta uno degli aspetti più interessanti della ricerca contemporanea sul family business. Da un lato, la famiglia ricerca la continuità dell'identità aziendale e la preservazione dei valori che hanno guidato lo sviluppo dell'impresa; dall'altro, la nuova generazione è chiamata a interpretare i cambiamenti del contesto competitivo e ad adattare l'organizzazione alle nuove condizioni di mercato. Il successo della successione dipende quindi non soltanto dalla qualità della pianificazione o dalla preparazione del successore, ma dalla capacità dell'impresa di trasformarsi senza perdere gli elementi che ne costituiscono l'identità.

In questa prospettiva, il passaggio generazionale può essere interpretato come un processo di trasformazione organizzativa che interessa simultaneamente le risorse, le

⁵⁷ Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.

Nordqvist, M., Wennberg, K., Baù, M., & Hellerstedt, K. (2013). *An entrepreneurial process perspective on succession in family firms*. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122

competenze, gli assetti di governance e le modalità attraverso cui l'impresa crea valore. La successione non rappresenta quindi il punto di arrivo della continuità, bensì uno dei principali meccanismi attraverso cui l'impresa familiare ridefinisce il proprio futuro.

Tale interpretazione apre una questione che la letteratura ha iniziato ad approfondire solo negli ultimi anni. Se la successione produce trasformazioni organizzative così profonde, è ragionevole ipotizzare che essa influenzi anche il modo in cui l'impresa crea, propone, distribuisce e cattura valore. Da questa riflessione emerge il collegamento con il concetto di Business Model, analizzato nella sezione successiva.

2.4 Business Model Innovation: dalla continuità al rinnovamento dell'impresa familiare

L'analisi condotta nei paragrafi precedenti ha evidenziato come la continuità delle imprese familiari non dipenda esclusivamente dal trasferimento della proprietà o della leadership, ma dalla capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo preservando, al tempo stesso, la propria identità. In tale prospettiva, la successione generazionale può essere interpretata come un momento di trasformazione che coinvolge non soltanto le persone, ma anche le modalità attraverso cui l'impresa crea valore, si relaziona con il mercato e sviluppa il proprio vantaggio competitivo.

Negli ultimi due decenni, tali trasformazioni sono state frequentemente analizzate attraverso il concetto di Business Model, divenuto uno dei principali riferimenti teorici per comprendere come le imprese organizzino le proprie attività e generino valore. Sebbene il termine sia ormai ampiamente utilizzato nella letteratura manageriale, non esiste ancora una definizione universalmente condivisa. Piuttosto, il Business Model rappresenta un costrutto multidimensionale che ha progressivamente assunto significati differenti a seconda delle prospettive teoriche adottate.

2.4.1 Il concetto di Business Model

Il crescente interesse verso il Business Model è riconducibile alla necessità di comprendere come le imprese riescano a creare, proporre e appropriarsi di valore in contesti caratterizzati da elevata incertezza, rapidi cambiamenti tecnologici e crescente complessità competitiva. Sebbene il concetto abbia acquisito particolare rilevanza con lo sviluppo dell'economia digitale, la sua diffusione ha progressivamente interessato l'intero campo degli studi di management, diventando uno strumento interpretativo utile per analizzare le logiche attraverso cui le organizzazioni sviluppano e sostengono il proprio vantaggio competitivo.

Tra le definizioni maggiormente richiamate in letteratura, Teece (2010) descrive il Business Model come la logica attraverso cui un'impresa crea e cattura valore, evidenziando come esso rappresenti il collegamento tra innovazione tecnologica e risultati economici. Secondo questa prospettiva, il modello di business traduce le risorse e le competenze dell'organizzazione in un'offerta capace di generare valore per i clienti e, allo stesso tempo, ritorni economici per l'impresa.⁵⁸

Una prospettiva complementare è proposta da Amit e Zott (2012), che interpretano il Business Model come un sistema di attività interdipendenti finalizzate alla creazione di valore. Gli autori sottolineano come il vantaggio competitivo non derivi esclusivamente dalle singole risorse possedute dall'impresa, ma dalla configurazione delle attività e dalle modalità attraverso cui esse vengono coordinate. In questa prospettiva, il Business Model assume una natura sistemica, nella quale il valore emerge dall'integrazione tra differenti componenti organizzative.⁵⁹

Particolarmente influente risulta anche il contributo di Osterwalder e Pigneur (2010), che propongono il Business Model Canvas come strumento per rappresentare le principali componenti del modello di business. Attraverso nove elementi fondamentali tra cui proposta di valore, segmenti di clientela, risorse chiave, attività

⁵⁸ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

⁵⁹ Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.

chiave e flussi di ricavo gli autori offrono una rappresentazione operativa del funzionamento dell'impresa, ampiamente utilizzata sia nella ricerca sia nella pratica manageriale.⁶⁰

Nonostante le differenze esistenti tra tali prospettive, emerge una sostanziale convergenza nell'individuare quattro dimensioni fondamentali del Business Model: la creazione del valore (value creation), la proposta di valore (value proposition), la distribuzione del valore (value delivery) e la cattura del valore (value capture). Tali dimensioni descrivono rispettivamente le modalità attraverso cui l'impresa organizza le proprie risorse e competenze, definisce la propria offerta, raggiunge il mercato e genera risultati economici.

Il Business Model può quindi essere interpretato come una rappresentazione integrata del funzionamento dell'impresa, capace di collegare strategia, organizzazione e creazione del valore. Proprio per questa ragione, esso costituisce un riferimento particolarmente utile per comprendere gli effetti dei processi di trasformazione organizzativa. Se la successione generazionale modifica competenze, governance e orientamenti strategici dell'impresa familiare, è ragionevole ipotizzare che tali cambiamenti si riflettano anche sulla configurazione del modello di business.

Questa considerazione introduce il tema della Business Model Innovation, che rappresenta l'evoluzione naturale del concetto di Business Model e consente di analizzare i processi attraverso cui le imprese riconfigurano le modalità di creazione, proposta, distribuzione e cattura del valore.

⁶⁰ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.

2.4.2 Business Model Innovation

Se il Business Model descrive la logica attraverso cui un'impresa crea, propone, distribuisce e cattura valore, la Business Model Innovation (BMI) riguarda i processi mediante i quali tale logica viene modificata in risposta ai cambiamenti del contesto competitivo, tecnologico o organizzativo. Negli ultimi anni, la Business Model Innovation ha assunto un ruolo centrale nella letteratura di management, poiché sempre più imprese sono chiamate non soltanto a innovare prodotti o processi, ma a ripensare le modalità attraverso cui generano valore per il mercato.

A differenza dell'innovazione di prodotto o di processo, la Business Model Innovation non riguarda necessariamente l'introduzione di nuove tecnologie o di nuovi beni, bensì la riconfigurazione delle modalità attraverso cui l'impresa organizza le proprie attività, interagisce con i clienti e sviluppa i propri meccanismi di creazione del valore. In questa prospettiva, l'innovazione del modello di business assume una natura sistemica, poiché coinvolge simultaneamente più componenti dell'organizzazione.⁶¹

Foss e Saebi (2017) definiscono la Business Model Innovation come un processo di progettazione o riconfigurazione del modello di business che produce cambiamenti nelle modalità attraverso cui l'impresa crea e cattura valore. Gli autori sottolineano come la BMI non rappresenti un evento isolato, bensì un percorso evolutivo che può interessare differenti componenti del modello di business con intensità variabile. Alcune imprese introducono modifiche incrementali, mentre altre sviluppano trasformazioni più radicali che ridefiniscono l'intera logica competitiva.⁶²

⁶¹ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.

⁶² Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.

Una prospettiva analoga è proposta da Spieth, Schneckenberg e Ricart (2014), i quali evidenziano come la Business Model Innovation costituisca una risposta ai cambiamenti dell'ambiente competitivo e alle nuove opportunità di mercato. In tale prospettiva, la riconfigurazione del modello di business permette all'impresa di adattarsi a nuovi contesti senza limitarsi all'introduzione di innovazioni tecnologiche.⁶³

La letteratura evidenzia inoltre che la Business Model Innovation non può essere interpretata come un fenomeno esclusivamente interno all'organizzazione. Le modifiche del modello di business derivano frequentemente dall'interazione tra risorse, competenze, clienti, partner e condizioni di mercato, rendendo necessario un continuo processo di adattamento tra l'impresa e il contesto competitivo nel quale opera.⁶⁴ Il cambiamento del modello di business emerge quindi come un processo graduale di riallineamento tra strategia, organizzazione e ambiente esterno.

Sebbene la Business Model Innovation sia stata prevalentemente studiata in relazione all'innovazione tecnologica, alla digitalizzazione e alla trasformazione dei mercati, una parte crescente della letteratura ha iniziato ad analizzare il ruolo svolto dai cambiamenti interni all'impresa come fattori in grado di favorire la riconfigurazione del modello di business. Tra questi, il passaggio generazionale rappresenta uno dei fenomeni più interessanti, poiché introduce nuove competenze, differenti visioni strategiche e modalità alternative di interpretare il mercato, creando le condizioni per una possibile revisione della logica attraverso cui l'impresa genera valore.

In tale prospettiva, la successione generazionale può essere interpretata come un potenziale fattore abilitante della Business Model Innovation. Tuttavia, la letteratura che mette in relazione questi due fenomeni risulta ancora relativamente recente e frammentata. I contributi disponibili mostrano risultati promettenti, ma adottano

⁶³ Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237–247.

⁶⁴ Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.

prospettive teoriche differenti e non convergono ancora in un quadro interpretativo unitario. L'analisi di tali studi costituisce pertanto il punto di partenza della sezione successiva.

2.5 Business Model Innovation e successione generazionale: stato dell'arte

L'interesse verso il rapporto tra successione generazionale e Business Model Innovation è relativamente recente. Per lungo tempo, i due temi hanno seguito percorsi di ricerca distinti: da un lato, gli studi sul family business hanno analizzato prevalentemente il passaggio generazionale come problema di governance, leadership e continuità aziendale; dall'altro, la letteratura sul Business Model Innovation si è concentrata sui processi di innovazione strategica, dedicando limitata attenzione alle specificità delle imprese familiari.

Solo negli ultimi anni alcuni contributi hanno iniziato a mettere in relazione tali prospettive, evidenziando come il passaggio generazionale possa rappresentare un momento privilegiato per l'innovazione del modello di business. Nonostante il crescente interesse verso questo tema, la letteratura risulta ancora frammentata e caratterizzata da approcci teorici differenti.

Piuttosto che analizzare i contributi in ordine cronologico, la presente revisione propone una lettura tematica della letteratura, organizzando gli studi esistenti secondo quattro principali prospettive interpretative.

2.5.1 La successione come opportunità di innovazione

Una prima prospettiva interpretativa emersa nella letteratura considera la successione generazionale non soltanto come un momento di continuità organizzativa, ma come un'opportunità per avviare processi di innovazione e rinnovamento strategico. In questa prospettiva, il passaggio generazionale rappresenta una fase di discontinuità positiva, durante la quale gli equilibri consolidati vengono rimessi in discussione e l'impresa acquisisce l'opportunità di ridefinire le proprie traiettorie di sviluppo.

L'assunto di fondo di tale prospettiva è che il ricambio generazionale favorisca l'introduzione di nuove conoscenze, competenze e visioni manageriali, creando le condizioni per superare inerzie organizzative che tendono a consolidarsi nel corso del tempo. L'ingresso della nuova generazione rappresenta pertanto un momento nel quale pratiche consolidate, modelli decisionali e strategie competitive possono essere riesaminati alla luce delle trasformazioni tecnologiche, dei mutamenti del mercato e delle nuove esigenze della clientela.

Tra i contributi maggiormente rappresentativi di questo filone, Hauck e Prügl (2015) evidenziano come la successione possa costituire un momento privilegiato per l'innovazione strategica. Gli autori mostrano che il trasferimento della leadership non produce esclusivamente un cambiamento delle figure manageriali, ma può favorire una revisione delle priorità strategiche dell'impresa, stimolando nuovi investimenti, nuove modalità di competere e una maggiore apertura verso il cambiamento.⁶⁵

Secondo questa prospettiva, il successo della successione non dipende soltanto dalla capacità di garantire la continuità della governance familiare, ma anche dalla possibilità di utilizzare il ricambio generazionale come occasione per rafforzare la competitività dell'impresa. La nuova generazione tende infatti a mettere in discussione pratiche consolidate, introducendo differenti modalità di interpretare il mercato e una maggiore propensione all'innovazione.

Pur riconoscendo il ruolo trasformativo della successione, questo primo filone mantiene tuttavia una prospettiva prevalentemente generale sul cambiamento organizzativo. L'innovazione viene spesso interpretata come un risultato della successione, senza approfondire in modo sistematico i meccanismi attraverso i quali tale processo si traduca in una riconfigurazione del modello di business. La Business Model Innovation rimane quindi sullo sfondo dell'analisi, mentre l'attenzione è rivolta principalmente al ruolo del ricambio generazionale quale catalizzatore del cambiamento.

⁶⁵ Hauck, J., & Prügl, R. (2015). *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118

Nel complesso, questa prospettiva contribuisce a superare una concezione della successione intesa esclusivamente come trasferimento della leadership, evidenziandone il potenziale quale leva di rinnovamento strategico. Rimane tuttavia aperta una questione fondamentale: quali sono gli elementi che consentono alla nuova generazione di trasformare concretamente il modello di business dell'impresa familiare? Per rispondere a tale interrogativo, una seconda linea di ricerca ha progressivamente spostato l'attenzione dalla successione in sé al ruolo svolto dai successori come promotori del cambiamento organizzativo.

2.5.2 La nuova generazione come motore del cambiamento

Se una prima prospettiva interpreta la successione come un'opportunità di innovazione, un secondo filone di studi concentra l'attenzione sul ruolo svolto dalla nuova generazione nel promuovere il cambiamento organizzativo. In questa prospettiva, il ricambio generazionale non rappresenta di per sé la causa dell'innovazione; è piuttosto l'ingresso dei successori, con il loro patrimonio di competenze, esperienze e visioni strategiche, a costituire il principale fattore di trasformazione dell'impresa familiare.

L'assunto condiviso da questo filone è che le nuove generazioni non si limitino a garantire la continuità della governance familiare, ma introducano risorse capaci di modificare il modo in cui l'impresa interpreta il mercato e sviluppa il proprio vantaggio competitivo. La formazione universitaria, le esperienze professionali maturate al di fuori dell'impresa di famiglia, la maggiore familiarità con le tecnologie digitali e una diversa sensibilità verso temi quali sostenibilità, internazionalizzazione e innovazione organizzativa contribuiscono infatti ad ampliare il patrimonio di conoscenze disponibile all'interno dell'organizzazione.

In tale prospettiva si collocano, tra gli altri, i contributi di Ouiakoub e Poulain-Rehm (2025), i quali evidenziano come il passaggio generazionale favorisca l'introduzione di nuove capacità manageriali e differenti modalità di interpretare il cambiamento strategico. Secondo gli autori, la nuova generazione tende a promuovere una maggiore apertura verso modelli organizzativi innovativi, favorendo la revisione delle strategie competitive e l'esplorazione di nuove opportunità di

mercato. Il cambiamento non deriva quindi esclusivamente dalla sostituzione della leadership, ma dalla diversa configurazione di competenze e conoscenze che accompagna l'ingresso dei successori.⁶⁶

Questa interpretazione consente di superare una visione deterministica della successione. Il semplice trasferimento della leadership non garantisce infatti l'innovazione del modello di business; ciò che appare determinante è la capacità della nuova generazione di reinterpretare le risorse disponibili, sviluppare nuove competenze e orientare l'impresa verso differenti traiettorie di sviluppo. In altri termini, la successione crea le condizioni per il cambiamento, mentre il suo effettivo sviluppo dipende dall'azione della nuova generazione.

Pur offrendo un contributo significativo alla comprensione del ruolo dei successori, questo filone di ricerca concentra prevalentemente l'attenzione sulle caratteristiche individuali della nuova generazione, dedicando minore spazio all'analisi dei processi organizzativi attraverso cui tali competenze si traducono in un'effettiva trasformazione dell'impresa. Rimane quindi aperta una questione fondamentale: attraverso quali meccanismi organizzativi le nuove competenze introdotte dai successori modificano concretamente il modello di business dell'impresa familiare?

Per rispondere a tale interrogativo, una terza prospettiva interpreta la Business Model Innovation come un processo di adattamento strategico, analizzando le modalità attraverso cui le imprese familiari riconfigurano progressivamente il proprio modello di business in risposta ai cambiamenti introdotti dal passaggio generazionale.

⁶⁶ Ouiakoub, M., & Poulain-Rehm, T. (2025). *Succession in family businesses: An opportunity to change the business model*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 54(1), 98–129.

2.5.3 La Business Model Innovation come processo di adattamento strategico

Una terza prospettiva interpreta la Business Model Innovation come un processo di adattamento strategico attraverso il quale l'impresa familiare riconfigura progressivamente le modalità di creazione, proposta, distribuzione e cattura del valore. In questo filone, la successione generazionale non costituisce il fenomeno centrale dell'analisi, bensì uno dei fattori che possono favorire la trasformazione del modello di business.

L'attenzione si sposta quindi dall'evento della successione ai processi organizzativi che consentono all'impresa di adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo. In tale prospettiva, il Business Model Innovation rappresenta un processo evolutivo che permette all'organizzazione di mantenere la propria competitività modificando, in misura più o meno significativa, le modalità attraverso cui genera valore per il mercato. Per comprendere il meccanismo attraverso cui queste trasformazioni si realizzano concretamente, il framework si avvale del concetto di embedding, sviluppato dalla prospettiva dell'Industrial Marketing and Purchasing (IMP) per descrivere il processo attraverso cui una risorsa si integra in un sistema di risorse preesistenti (Prenkert et al., 2022).⁶⁷ Coerentemente con questa prospettiva, l'ingresso di una nuova competenza nell'impresa familiare quella introdotta dal successore non comporta semplicemente l'occupazione di uno spazio lasciato libero all'interno del modello di business, ma un processo di adattamento reciproco tra la nuova risorsa e le risorse, le attività e le relazioni già esistenti. Tale processo può svilupparsi con diversi gradi di attrito: quando la nuova competenza si integra con relativa facilità nelle componenti esistenti del business model, l'embedding genera un cambiamento incrementale; quando invece l'adattamento reciproco incontra resistenze più marcate, il processo può generare una frizione più significativa, le cui modalità di risoluzione orientano la direzione e l'intensità della Business Model Innovation risultante.

⁶⁷ Prenkert, F., et al. (2022). *Resource interaction: Key concepts, relations and representations*. *Industrial Marketing Management*, 105, 48–59.

Exler et al. (2024) evidenziano come il passaggio generazionale possa favorire una progressiva riconfigurazione del modello di business attraverso l'introduzione di nuove competenze manageriali e di differenti orientamenti strategici. Gli autori mostrano che la trasformazione non avviene generalmente in modo radicale, ma attraverso un insieme di cambiamenti incrementali che interessano simultaneamente la proposta di valore, le attività organizzative, le relazioni con il mercato e le modalità di generazione dei ricavi.⁶⁸

Una prospettiva analoga emerge negli studi di Koller, nei quali la Business Model Innovation viene interpretata come un processo di adattamento continuo piuttosto che come una rottura rispetto al passato. La capacità di innovare il modello di business dipende infatti dall'equilibrio tra il mantenimento degli elementi che costituiscono l'identità dell'impresa familiare e l'introduzione di cambiamenti necessari per rispondere alle nuove condizioni competitive.⁶⁹

Questo filone contribuisce ad ampliare significativamente la comprensione del rapporto tra successione e innovazione. L'attenzione non è più rivolta esclusivamente ai successori o alle loro caratteristiche individuali, ma ai processi attraverso i quali l'organizzazione traduce il cambiamento generazionale in una trasformazione del proprio modello di business. La Business Model Innovation assume pertanto il ruolo di meccanismo organizzativo attraverso cui l'impresa familiare ricerca un equilibrio tra continuità e rinnovamento.

Nonostante tale avanzamento teorico, la letteratura continua tuttavia a presentare alcune criticità. I contributi analizzati descrivono i cambiamenti del modello di business prevalentemente attraverso i loro risultati, dedicando minore attenzione ai fattori che ne favoriscono oppure ne ostacolano l'attuazione. Rimane quindi aperta una questione essenziale: quali condizioni organizzative, familiari e manageriali

⁶⁸ Exler, M. W., M., & Koller, J. (2024). *Business model innovation in the context of internal succession in family businesses: Results from a qualitative analysis. Contemporary issues in family business entrepreneurship – Vol. 1 – Family business transformation: Strategic orientation and business modelling* (pp. 43–66). De Gruyter.

⁶⁹ Exler, M. W., M., & Koller, J. (2024). *Business model innovation in the context of internal succession in family businesses: Results from a qualitative analysis. Contemporary issues in family business entrepreneurship – Vol. 1 – Family business transformation: Strategic orientation and business modelling* (pp. 43–66). De Gruyter.

facilitano o limitano la capacità delle imprese familiari di innovare il proprio modello di business durante il passaggio generazionale?

Per rispondere a tale interrogativo, una quarta prospettiva concentra l'attenzione sui driver e sulle barriere che influenzano i processi di Business Model Innovation nelle imprese familiari.

2.5.4 Driver e barriere della Business Model Innovation nelle imprese familiari

Una quarta prospettiva interpretativa si concentra sui fattori che favoriscono oppure ostacolano i processi di Business Model Innovation nelle imprese familiari. A differenza dei filoni precedenti, che attribuiscono un ruolo centrale alla successione o alla nuova generazione, questa linea di ricerca evidenzia come la trasformazione del modello di business sia il risultato dell'interazione tra molteplici condizioni organizzative, manageriali e familiari.⁷⁰

Tra i principali driver individuati dalla letteratura emerge innanzitutto la qualità della governance del processo di successione. Una pianificazione anticipata del passaggio generazionale, la definizione di ruoli chiari tra generazione uscente e generazione entrante e il coinvolgimento progressivo dei successori favoriscono infatti la sperimentazione di nuove soluzioni strategiche, riducendo le tensioni che potrebbero rallentare i processi di innovazione (Hauck & Prügl, 2015; Sharma et al., 2003).⁷¹

Un secondo fattore riguarda il patrimonio di competenze introdotto dalla nuova generazione. Numerosi studi evidenziano come formazione universitaria, esperienze professionali maturate all'esterno dell'impresa familiare e maggiore familiarità con la digitalizzazione, la sostenibilità e i mercati internazionali rappresentino risorse

⁷⁰ Exler, M. W., M., & Koller, J. (2024). *Business model innovation in the context of internal succession in family businesses: Results from a qualitative analysis. Contemporary issues in family business entrepreneurship – Vol. 1 – Family business transformation: Strategic orientation and business modelling* (pp. 43–66). De Gruyter.

⁷¹ Hauck, J., & Prügl, R. (2015). *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). *Succession planning as planned behavior: Some empirical results*. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.

fondamentali per promuovere il rinnovamento del modello di business (Ouiakoub & Poulain-Rehm, 2024). In questa prospettiva, la Business Model Innovation dipende non soltanto dall'avvicendamento della leadership, ma dalla capacità dei successori di trasferire nuove conoscenze all'interno dell'organizzazione.

Parallelamente, la letteratura sottolinea che la capacità di innovare il modello di business richiede un equilibrio tra continuità e cambiamento. Exler et al. (2024) mostrano come le imprese familiari maggiormente innovative non abbandonino la propria identità storica, ma reinterpretino progressivamente le modalità attraverso cui creano e catturano valore. La Business Model Innovation assume pertanto la forma di un processo evolutivo, nel quale il cambiamento viene integrato con gli elementi distintivi costruiti nel tempo.

Accanto ai fattori abilitanti, la ricerca identifica numerose barriere che possono limitare la trasformazione del modello di business. Tra le principali emergono la resistenza al cambiamento della generazione uscente, la forte centralizzazione dei processi decisionali, i conflitti familiari e la difficoltà di conciliare obiettivi economici e aspettative della famiglia proprietaria. Tali condizioni possono rallentare o addirittura impedire l'introduzione di innovazioni organizzative, anche in presenza di successori dotati di competenze adeguate.

Nel loro insieme, tali contributi evidenziano come la Business Model Innovation non rappresenti una conseguenza automatica della successione generazionale. Il cambiamento emerge piuttosto come il risultato di un processo complesso, influenzato simultaneamente dalle caratteristiche della governance familiare, dalle competenze introdotte dalla nuova generazione e dalla capacità dell'organizzazione di gestire le tensioni tra continuità e rinnovamento.

Nonostante i significativi progressi compiuti dalla ricerca, permane una sostanziale frammentazione interpretativa. Alcuni studi attribuiscono un ruolo prevalente alla governance della successione, altri enfatizzano le competenze dei successori, mentre ulteriori contributi concentrano l'attenzione sui processi di Business Model Innovation o sui fattori organizzativi che ne influenzano l'attuazione. Manca tuttavia una prospettiva capace di integrare tali dimensioni in un unico quadro

interpretativo, spiegando come il passaggio generazionale si traduca concretamente nella trasformazione del modello di business delle imprese familiari. Da questa considerazione prende avvio il research gap discusso nella sezione successiva.

2.6 Verso un'integrazione tra transizione generazionale e Business Model Innovation

La revisione della letteratura evidenzia come il rapporto tra successione generazionale e Business Model Innovation abbia progressivamente assunto crescente rilevanza negli studi sul family business. I contributi analizzati convergono nell'attribuire al passaggio generazionale un ruolo potenzialmente favorevole ai processi di innovazione strategica, riconoscendo che l'ingresso della nuova generazione possa rappresentare un'importante occasione di rinnovamento organizzativo.

Nonostante tale convergenza, la letteratura appare ancora caratterizzata da una marcata frammentazione teorica. I diversi studi tendono infatti a privilegiare specifiche dimensioni del fenomeno, senza sviluppare un quadro interpretativo unitario.⁷²

Una prima linea di ricerca interpreta la successione come un evento capace di favorire l'innovazione dell'impresa, concentrandosi prevalentemente sugli effetti del ricambio generazionale. Una seconda prospettiva attribuisce invece un ruolo centrale alle caratteristiche della nuova generazione, evidenziando come competenze, formazione ed esperienza costituiscano importanti fattori di cambiamento. Un ulteriore filone analizza la Business Model Innovation come processo di adattamento

⁷² Hauck, J., & Prügl, R. (2015). *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*. Journal of Family Business Strategy, 6(2), 104–118

Ouiakoub, M., & Poulain-Rehm, T. (2025). *Succession in family businesses: An opportunity to change the business model*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 54(1), 98–129.

Exler, M. W., M., & Koller, J. (2024). *Business model innovation in the context of internal succession in family businesses: Results from a qualitative analysis. Contemporary issues in family business entrepreneurship – Vol. 1 – Family business transformation: Strategic orientation and business modelling* (pp. 43–66). De Gruyter

strategico, mentre studi più recenti approfondiscono i fattori organizzativi e manageriali che possono facilitare oppure ostacolare tale trasformazione.

Considerati nel loro insieme, tali contributi consentono di comprendere perché la successione possa favorire l'innovazione del modello di business e quali condizioni possano influenzarne lo sviluppo. Rimane tuttavia meno chiaro come tale trasformazione si realizzi concretamente.

In particolare, la letteratura dedica ancora limitata attenzione ai meccanismi organizzativi attraverso i quali il passaggio generazionale modifica le modalità di creazione, proposta, distribuzione e cattura del valore. La successione e la Business Model Innovation vengono frequentemente analizzate come fenomeni correlati, mentre risulta ancora poco approfondito il processo che collega il cambiamento generazionale alla progressiva riconfigurazione del modello di business.

Da questa considerazione emerge il principale spazio di ricerca che il presente lavoro intende approfondire. Più che verificare se la successione favorisca la Business Model Innovation, la tesi si propone di comprendere in che modo il passaggio generazionale influenzi le diverse componenti del modello di business dell'impresa familiare, analizzando le trasformazioni che interessano la creazione del valore, la proposta di valore, la distribuzione del valore e la cattura del valore.

Questa prospettiva costituisce il fondamento del framework concettuale presentato nella sezione successiva e orienta l'intera analisi empirica sviluppata nei capitoli successivi.

2.7 Framework concettuale della ricerca

La revisione della letteratura sviluppata nel presente capitolo ha evidenziato come il rapporto tra transizione generazionale e Business Model Innovation rappresenti un tema di crescente interesse negli studi sul family business. I contributi analizzati convergono nell'attribuire al passaggio generazionale un ruolo potenzialmente favorevole ai processi di innovazione, ma adottano prospettive interpretative differenti. Alcuni studi enfatizzano la successione quale momento di discontinuità organizzativa, altri attribuiscono un ruolo centrale alla nuova generazione, mentre contributi più recenti concentrano l'attenzione sulla trasformazione del modello di business o sui fattori che ne facilitano l'attuazione.

Nel loro insieme, tali prospettive consentono di comprendere la complessità del fenomeno, ma evidenziano anche la necessità di una lettura integrata capace di mettere in relazione le principali dimensioni emerse dalla letteratura. In particolare, il passaggio generazionale non può essere interpretato esclusivamente come un trasferimento della leadership o della proprietà, ma rappresenta un processo attraverso il quale la famiglia imprenditoriale ridefinisce progressivamente il proprio assetto organizzativo e le modalità di creazione del valore.

Il framework presentato in questo capitolo si avvale, per descrivere il meccanismo attraverso cui una nuova risorsa generazionale si inserisce nel sistema esistente dell'impresa, del concetto di *embedding* così come sviluppato dalla prospettiva del *resource interaction* all'interno della scuola IMP (Industrial Marketing and Purchasing). Prenkert, Hedvall, Hasche, Frick, Abrahamsen, Aramo-Immonen e Wagrell (2022) propongono una sistematizzazione di questo filone di studi, individuando quattro concetti distinti ma parzialmente sovrapposti attraverso cui le risorse — tecniche e organizzative — interagiscono tra loro per generare valore: *interconnectedness*, *embeddedness*, *heterogeneity* e *variety*.⁷³

⁷³ Prenkert, F., Hedvall, K., Hasche, N., Frick, J. E., Abrahamsen, M. H., Aramo-Immonen, H., ... & Wagrell, S. (2022). Resource interaction: key concepts, relations and representations. *Industrial Marketing Management*, 105, 48-59.

L'*interconnectedness* descrive il grado in cui una risorsa è collegata ad altre risorse all'interno di un sistema più ampio, e costituisce la condizione di base perché qualsiasi interazione tra risorse possa avvenire. L'*embeddedness* — il concetto specificamente ripreso in questo lavoro — descrive il processo attraverso cui una risorsa, nell'interagire con altre, ne viene progressivamente modificata e a sua volta le modifica, in un rapporto di adattamento reciproco che si consolida nel tempo: non si tratta, quindi, di un evento puntuale di "inserimento", ma di un processo che produce interdipendenze sempre più dense tra la risorsa e il contesto in cui si trova. L'*heterogeneity* descrive la varietà intrinseca di ciascuna risorsa, che non possiede un valore fisso e oggettivo ma assume caratteristiche diverse a seconda delle combinazioni in cui viene utilizzata. La *variety*, infine, descrive la varietà delle possibili combinazioni tra risorse, e dunque il ventaglio di esiti potenzialmente diversi che la stessa risorsa può produrre a seconda del contesto in cui viene embedded.

Questa sistematizzazione permette di precisare, su basi più solide, l'uso del termine *embedding* già introdotto nel paragrafo 1.6 a proposito delle reti relazionali delle imprese familiari. In quel contesto, l'*embedding* era stato descritto come un processo di adattamento reciproco tra una nuova competenza e le risorse, le attività e le relazioni già esistenti nell'impresa — una definizione coerente con quella di Prenkert et al. (2022), che però consente ora di aggiungere un livello di precisione ulteriore: l'esito di tale processo non dipende soltanto dalla qualità della nuova risorsa in sé (la sua *heterogeneity*), ma dal grado di interconnessione che essa riesce a costruire con le risorse preesistenti (*interconnectedness*) e dalla specifica combinazione che ne risulta, tra le molte possibili (*variety*).

Applicato al caso della transizione generazionale nelle imprese familiari, questo apparato concettuale permette di formulare un'ipotesi interpretativa più precisa di quella possibile sulla base della sola letteratura sul family business: l'ingresso del successore non produce un esito univoco e prevedibile, ma uno tra i molti esiti possibili (*variety*) della combinazione tra le competenze specifiche che il successore porta con sé (*heterogeneity*) e il grado in cui tali competenze riescono a connettersi con le risorse, le relazioni e le pratiche già radicate nell'impresa (*interconnectedness*).

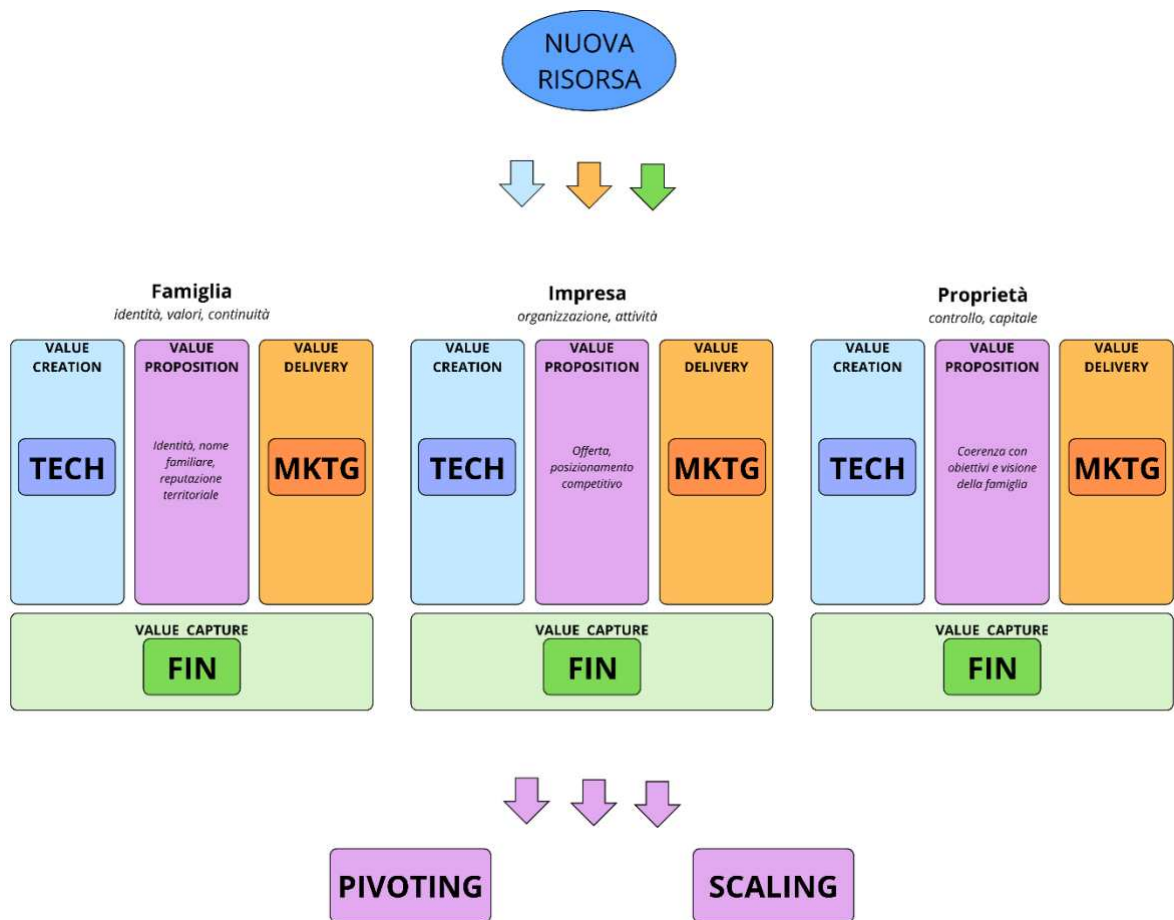
L'embedding, in questo senso, non è un processo che l'impresa subisce passivamente, né un processo che il successore controlla unilateralmente, ma l'esito di un'interazione le cui caratteristiche — più o meno fluida, più o meno conflittuale — dipendono dalla configurazione specifica delle risorse coinvolte. È questo apparato concettuale, qui solo introdotto nei suoi termini essenziali, a fornire la base teorica per la rappresentazione grafica del framework presentata nella Figura 3, e per l'interpretazione dei risultati empirici discussa nel Capitolo 4.

Muovendo da tali considerazioni, il presente lavoro propone un framework concettuale che integra i principali contributi teorici discussi nelle sezioni precedenti. Il framework assume come punto di partenza il passaggio generazionale, interpretandolo come un evento capace di introdurre nuove competenze, differenti orientamenti strategici e nuove modalità di governo dell'impresa. Tali cambiamenti interessano simultaneamente le tre dimensioni che caratterizzano l'impresa familiare famiglia, impresa e proprietà influenzando progressivamente il modello di business.

In questa prospettiva, la Business Model Innovation rappresenta il principale meccanismo attraverso il quale le trasformazioni introdotte dalla nuova generazione si riflettono sulle modalità di creazione del valore dell'impresa. Le modifiche possono interessare la value proposition, la value creation, la value delivery e la value capture, determinando differenti percorsi di evoluzione del modello di business. Il framework non assume che ogni successione generazionale produca automaticamente innovazione, ma evidenzia come il cambiamento del modello di business costituisca uno dei possibili esiti del processo di transizione generazionale.

La Figura 3 sintetizza graficamente le relazioni teoriche discusse nel presente capitolo e costituisce il riferimento concettuale che orienta l'analisi empirica sviluppata nei capitoli successivi.

Figura 3: Framework concettuale della ricerca.



Fonte: elaborazione dell'autore sulla base della letteratura.

Il framework proposto non intende rappresentare un modello deterministico del rapporto tra successione generazionale e Business Model Innovation. Esso costituisce piuttosto una chiave interpretativa attraverso cui analizzare le trasformazioni che interessano le imprese familiari durante il passaggio tra generazioni, mettendo in relazione le principali dimensioni emerse dalla letteratura.

CAPITOLO 3 Caso Studio Alpha

3.1 Metodologia

Il presente capitolo adotta un disegno di ricerca qualitativo, integrato da un'analisi di contesto condotta sul dataset dell'Osservatorio Family Business Marche. Questa scelta non è scontata e merita di essere argomentata, poiché il fenomeno indagato il modo in cui la transizione generazionale si traduce, o non si traduce, in Business Model Innovation potrebbe in linea di principio essere affrontato anche attraverso un disegno prevalentemente quantitativo, per esempio mettendo in relazione statistica le caratteristiche anagrafiche delle imprese con indicatori di performance o di innovazione.

Una scelta di questo tipo, tuttavia, non sarebbe coerente con la natura della domanda di ricerca. Comprendere come le competenze del successore si integrano nelle componenti esistenti del business model quali resistenze incontrano, attraverso quali negoziazioni vengono accolte, in quale forma producono cambiamento richiede l'accesso a processi che si svolgono nel tempo, attraverso relazioni interpersonali, percezioni soggettive e scelte non sempre esplicitate, e che mal si prestano a essere colti attraverso variabili predefinite e misure standardizzate. La ricerca qualitativa basata su casi di studio risulta particolarmente indicata quando l'obiettivo non è testare relazioni causali tra variabili note a priori, ma costruire teoria a partire dall'osservazione approfondita di un numero limitato di casi, specie quando il fenomeno indagato è ancora poco esplorato dalla letteratura esistente.⁷⁴ Si tratta, in altri termini, di un fenomeno per cui il *come* e il *perché* contano più del *quanto* la condizione che la letteratura metodologica indica come il principale criterio di scelta del metodo del caso di studio rispetto ad altre strategie di ricerca.⁷⁵

⁷⁴ Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

⁷⁵ Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.
Chiucchi, M. S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting* (Vol. 1, pp. 1-132). G. Giappichelli Editore.

A questa scelta si affianca una seconda decisione metodologica, relativa non al *tipo* di dati impiegati ma alla *logica* con cui teoria e dati vengono messi in relazione. Il presente lavoro adotta un disegno di ricerca abduttivo, fondato sull'approccio del *systematic combining*, secondo cui il framework teorico, la raccolta dei dati e l'analisi empirica non si susseguono in una sequenza lineare, ma evolvono congiuntamente attraverso un confronto continuo tra teoria e osservazione.⁷⁶ Questa scelta è coerente con la natura stessa dell'oggetto di ricerca: il framework presentato nel Capitolo 2 costruito sull'incrocio tra le tre dimensioni del family business (famiglia, impresa, proprietà) e le tre macro-componenti del business model (value creation, value delivery, value capture) non viene qui assunto come un'ipotesi da verificare in senso deduttivo, né i risultati empirici vengono trattati come categorie che emergono in modo puramente induttivo dai dati. Il framework rappresenta piuttosto un punto di partenza interpretativo, soggetto a un processo di affinamento progressivo alla luce delle evidenze raccolte sul campo un processo che troverà il proprio esito nella discussione critica del Capitolo 4, dove il framework iniziale verrà confrontato con i risultati empirici e, se necessario, rivisto.

All'interno di questo disegno di ricerca, l'analisi di contesto condotta sul dataset dell'Osservatorio Family Business Marche svolge una duplice funzione, che ne giustifica l'inclusione accanto al lavoro qualitativo. In primo luogo, ha permesso di costruire una fotografia precisa della diffusione e delle caratteristiche delle imprese familiari nel territorio marchigiano, verificando empiricamente se il fenomeno al centro della ricerca l'esposizione al rischio generazionale e, con essa, la rilevanza della domanda di ricerca fosse effettivamente significativo su scala regionale, oppure circoscritto a un numero marginale di casi isolati. In secondo luogo, e in modo più operativo, la dashboard costruita a partire dal dataset è stata utilizzata come strumento di selezione dei casi aziendali da approfondire qualitativamente, individuando le imprese che presentavano le condizioni più rilevanti rispetto agli obiettivi della ricerca. L'analisi di contesto, in questo senso, non costituisce un capitolo a sé stante

⁷⁶ Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

né un'indagine statistico-econometrica autonoma, ma è funzionale e propedeutica al lavoro qualitativo che costituisce il cuore empirico della tesi.

L'obiettivo della ricerca non è soltanto individuare quante imprese familiari marchigiane siano potenzialmente esposte al rischio generazionale, ma comprendere come tale rischio venga vissuto, gestito e, in alcuni casi, trasformato in occasione di rinnovamento del business model. Per questa ragione, il lavoro integra due livelli di analisi complementari: un'analisi di contesto, con la duplice funzione appena descritta, e un'analisi tematica delle interviste aziendali, utilizzata per approfondire il ruolo della nuova generazione nei processi di transizione generazionale e di Business Model Innovation.

La metodologia adottata consente quindi di collegare tre livelli di analisi, che si confrontano e si correggono reciprocamente secondo la logica del systematic combining. Il primo livello è territoriale, e riguarda la mappatura delle imprese familiari marchigiane attraverso la dashboard. Il secondo livello è qualitativo, e riguarda l'analisi tematica delle interviste e l'individuazione di elementi ricorrenti nei processi di transizione. Il terzo livello è teorico-interpretativo, e collega le evidenze empiriche al framework sviluppato nel Capitolo 2, di cui verifica la tenuta e da cui trae gli elementi per un'eventuale revisione.

In questo modo, il Capitolo 3 non si limita a descrivere il rischio generazionale come fenomeno da misurare, ma cerca di comprendere come tale rischio possa trasformarsi in occasione di Business Model Innovation. La dashboard permette di capire come si presenta il fenomeno a livello regionale e di individuare i casi più rilevanti da approfondire; le interviste permettono di comprendere come le imprese affrontano concretamente la transizione generazionale; il caso Alpha consente infine di osservare in profondità il modo in cui la nuova generazione può contribuire alla riconfigurazione del modello di business.

3.1.1 La raccolta dei dati: dalla selezione territoriale dei casi alle interviste in profondità.

La raccolta dei dati si è articolata in due fasi principali, tra loro strettamente interdipendenti.

La prima fase ha riguardato la costruzione e l'utilizzo del dataset dell'Osservatorio Family Business Marche. Il dataset comprende le società di capitali attive della Regione Marche riconducibili alla categoria del family business. A differenza dell'Osservatorio AUB, che considera le imprese familiari italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro, l'Osservatorio Family Business Marche amplia il perimetro di analisi includendo anche micro, piccole e medie imprese. Questa scelta consente di osservare in modo più aderente la struttura produttiva regionale, caratterizzata da una forte presenza di imprese familiari di dimensioni contenute.

A partire dal dataset è stata costruita una dashboard con l'obiettivo di rendere leggibile e analizzabile il fenomeno su scala territoriale e, come anticipato nel paragrafo precedente, di individuare i casi aziendali più rilevanti per gli obiettivi della tesi. Coerentemente con la logica della selezione teorica dei casi, secondo cui i casi non vengono scelti per rappresentatività statistica ma per la loro capacità di illuminare il fenomeno indagato, la dashboard ha permesso di individuare sette imprese familiari marchigiane che presentavano, in misura diversa, le condizioni rilevanti per la ricerca: presenza di una transizione generazionale in corso o recentemente conclusa, coinvolgimento operativo della nuova generazione e segnali di possibile trasformazione del modello di business.⁷⁷

Tra le sette imprese individuate, una è stata selezionata come caso di studio principale, da approfondire in profondità attraverso un percorso di interviste estese, mentre le restanti sei sono state utilizzate come casi di triangolazione, ciascuna oggetto di una singola intervista all'imprenditore, con funzione di triangolazione rispetto alle evidenze emerse dal caso principale. Questa architettura - un caso

⁷⁷ Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

principale analizzato in profondità affiancato da casi di triangolazione più contenuti, utilizzati a fini di conferma - è coerente con la logica della replicazione tra casi multipli già richiamata in apertura del capitolo, secondo cui il confronto tra più casi rafforza la validità delle evidenze emerse dal caso principale senza richiedere un campione statisticamente rappresentativo.⁷⁸

La scelta del caso principale qui anonimizzato con il nome convenzionale Alpha, impresa familiare vitivinicola marchigiana risponde al criterio del caso rivelatore già introdotto in apertura del capitolo⁷⁹: l'azienda ha reso accessibile all'osservazione un processo di transizione generazionale già avviato da tempo, con entrambi i successori pienamente operativi all'interno dell'impresa e disponibili a ricostruire in modo dettagliato il proprio percorso di inserimento una condizione che permette di osservare dinamiche normalmente difficili da cogliere dall'esterno, perché interne ai rapporti familiari e spesso non documentate.

La seconda fase della raccolta dati ha riguardato le interviste qualitative, condotte secondo i principi metodologici proposti per la conduzione di interviste di ricerca semi-strutturate.⁸⁰ Le interviste sono state costruite lasciando agli intervistati ampio spazio per raccontare la storia dell'impresa, il ruolo della famiglia, il percorso di inserimento della nuova generazione e le trasformazioni introdotte nel tempo, secondo un approccio che privilegia l'apertura narrativa rispetto a una sequenza rigida di domande chiuse. Le domande hanno riguardato principalmente la transizione generazionale, la divisione dei ruoli, le competenze portate dai successori, il rapporto con la generazione precedente, i cambiamenti organizzativi, le innovazioni di prodotto, l'evoluzione dei canali commerciali, la sostenibilità e il rapporto con il territorio. La traccia completa delle aree tematiche utilizzate per orientare le interviste è riportata in Appendice A.

⁷⁸ Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

⁷⁹ Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.

⁸⁰ Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*.

Per il caso Alpha, l'identificazione dei key informants è avvenuta attraverso la tecnica dello *snowball sampling*: a partire dal primo contatto con l'impresa, ciascun intervistato ha indicato ulteriori soggetti rilevanti familiari, collaboratori, figure storiche dell'organizzazione fino al raggiungimento della saturazione teorica, ossia fino al punto in cui un ulteriore intervistato non aggiungeva più elementi significativi rispetto a quanto già emerso dalle interviste precedenti. Questo processo ha portato a un totale di dieci interviste a key informants del caso Alpha, che hanno permesso di ricostruire il processo di transizione generazionale da prospettive multiple e complementari, riducendo il rischio che l'analisi si fondasse su un'unica voce narrante.⁸¹

Per i sei casi di triangolazione, è stata invece condotta una singola intervista per ciascun imprenditore, con l'obiettivo non di ricostruire in profondità la storia di ciascuna impresa, ma di verificare se alcuni elementi emersi nel caso Alpha l'ingresso operativo della nuova generazione prima del passaggio formale, la complementarità delle competenze tra successori, la riconfigurazione di specifiche componenti del business model trovassero riscontro anche in contesti aziendali diversi. Per ragioni di riservatezza, tutti i casi, principale e di triangolazione, vengono presentati in forma anonimizzata. La Tabella 1 riepiloga l'insieme dei soggetti intervistati nel corso della ricerca, in forma anonimizzata. Per il caso Alpha sono state condotte sette interviste dirette: alla fondatrice (A.), ai due membri della nuova generazione (M. e T.) e a quattro manager non familiari dell'organizzazione, la cui prospettiva ha permesso di triangolare, dall'interno dell'impresa ma da un punto di osservazione distinto da quello della famiglia proprietaria, le dinamiche di transizione descritte nei paragrafi successivi. Per i sette casi di triangolazione è stata condotta una singola intervista per ciascun caso, a eccezione del caso C4, per il quale l'intervista è stata condotta ma il relativo materiale non risultava disponibile al momento della stesura del presente capitolo — una limitazione esplicitamente discussa nel paragrafo 5.3.

⁸¹ Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). Doing interviews.

Tabella 1: Raccolta dati primari – lista delle interviste

Caso	Codice intervistato	Ruolo	Generazione/Posizione	Tipo di fonte	Durata
Alpha (caso principale)	A.	Fondatrice, amministratrice, direzione commerciale	Generazione senior (I gen.)	Intervista diretta + fonti pubblicate	42
Alpha (caso principale)	M.	Marketing, sviluppo commerciale, mercati esteri	Nuova generazione (II gen.)	Intervista diretta	63
Alpha (caso principale)	T.	Enologo, ricerca, produzione	Nuova generazione (II gen.)	Intervista diretta + fonte pubblicata	54
Alpha (caso principale)	Mgr1-Mgr4	Manager non familiari (ruoli organizzativi)	Non familiare	Intervista diretta	122
C1	Imprenditore C1	Co-titolare	Nuova generazione	Intervista singola	43
C2	Imprenditore C2	Titolare/fondatore	Generazione senior + nuova generazione	Intervista singola + note di campo	45
C3	Imprenditrice C3	Titolare	Generazione senior (suceduta al fondatore)	Intervista singola	45
C4	Imprenditrice C4	Delega Confindustria / titolare	Da definire	Intervista non disponibile per l'analisi	40
C5	Successore C5	Erede, subentrato al nonno	Salto generazionale (III gen.)	Intervista singola	43
C6	Successore C6	Subentrato al padre	Nuova generazione	Intervista singola	40
C7	Successore C7	General manager, ex membro famiglia proprietaria	Nuova generazione	Intervista singola	35
totale minuti					572

Fonte: elaborazione propria

3.1.2 Metodologia dell'analisi dei dati

L'analisi dei dati ha seguito due percorsi distinti ma tra loro coordinati, coerenti con la logica abduttiva enunciata in apertura del capitolo.⁸²

Per quanto riguarda l'analisi di contesto, i dati della dashboard sono stati utilizzati per descrivere la composizione del family business marchigiano, individuare le principali aree di rischio generazionale e selezionare i casi aziendali oggetto di approfondimento qualitativo, come illustrato nei paragrafi precedenti. L'attenzione si è concentrata in particolare su alcune variabili: dimensione aziendale, provincia, settore, generazione stimata, età del decisore principale, concentrazione proprietaria familiare e risk score. Il risk score è stato interpretato come una proxy operativa del rischio generazionale, utile a segnalare condizioni potenzialmente critiche, ma non come una valutazione definitiva della qualità dell'impresa o della riuscita della transizione generazionale.

Per quanto riguarda l'analisi delle interviste, è stata adottata la procedura dell'analisi tematica abduttiva, che integra le fasi classiche dell'analisi tematica: familiarizzazione con i dati, generazione dei codici iniziali, costruzione dei temi, revisione, definizione e denominazione dei temi, stesura del resoconto con un esplicito andirivieni tra i codici emergenti dai dati e le categorie teoriche derivate dal framework presentato nel Capitolo 2.⁸³ A differenza di un'analisi tematica puramente induttiva, in cui i temi emergono esclusivamente dai dati senza alcun riferimento a categorie preesistenti, l'approccio abduttivo consente di utilizzare il framework famiglia-impresa-proprietà e le tre macro-componenti del business model come categorie sensibilizzanti capaci cioè di orientare la lettura del materiale empirico senza tuttavia imporre una griglia rigida che impedisca l'emersione di elementi imprevisti.

⁸² _Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560._

⁸³ Thompson, J. (2022). A guide to abductive thematic analysis. *The Qualitative Report*, 27(5), 1410-1421.

Concretamente, le interviste sono state lette attraverso l'incrocio tra le tre dimensioni del family business e le tre macro-componenti del business model. La dimensione della famiglia è stata osservata considerando valori, identità, reputazione, legami familiari, continuità generazionale e rapporto tra predecessore e successore. La dimensione dell'impresa è stata analizzata attraverso processi, attività operative, competenze, prodotti, organizzazione interna, clienti e mercati. La dimensione della proprietà è stata considerata in relazione al controllo, alla governance, agli investimenti, alla distribuzione del potere e alla sostenibilità economica delle scelte aziendali. Allo stesso tempo, le interviste sono state lette attraverso le componenti del business model: la value creation attraverso prodotto, qualità, competenze tecniche, processi, ricerca, innovazione e sostenibilità produttiva; la value delivery attraverso canali commerciali, comunicazione, marketing, internazionalizzazione, rapporto con i clienti e posizionamento; la value capture attraverso ricavi, margini, pricing, investimenti, controllo gestionale e capacità dell'impresa di trattenere valore economico nel tempo.

Questo doppio incrocio non è stato applicato in modo meccanico, ma attraverso un processo iterativo coerente con la logica del *systematic combining*: i temi emersi dalla prima lettura delle interviste hanno permesso di affinare la comprensione del framework teorico, mentre il framework ha a sua volta orientato l'attenzione verso elementi che una lettura puramente induttiva avrebbe rischiato di trascurare.⁸⁴ Da questo processo è derivata la lettura interpretativa presentata nei paragrafi successivi, in cui il successore viene osservato come una nuova risorsa generazionale che si inserisce nel sistema famiglia-impresa-proprietà attraverso un processo di adattamento reciproco con le risorse, le attività e le relazioni già esistenti, contribuendo a rafforzare o, in alcuni casi, a lasciare invariate la creazione, la consegna e la cattura del valore.

⁸⁴ _Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560._

Le interviste relative ai casi di triangolazione sono state analizzate con la medesima procedura, ma con una funzione specificamente comparativa: l'obiettivo non era costruire un'analisi tematica autonoma per ciascun caso, bensì verificare se i temi principali emersi dal caso Alpha trovassero o meno riscontro in contesti aziendali diversi, secondo la logica della replicazione già richiamata nel paragrafo precedente.

3.2 Analisi di contesto: l'Osservatorio Family Business Marche

Dopo aver definito la metodologia della ricerca, il presente paragrafo analizza i principali risultati emersi dalla dashboard dell'Osservatorio Family Business Marche. L'obiettivo di questa analisi di contesto non è formulare un giudizio definitivo sulle singole imprese, ma costruire una fotografia complessiva del family business marchigiano, verificare la rilevanza empirica del fenomeno indagato e individuare i casi aziendali più significativi da approfondire qualitativamente.

Il primo dato rilevante riguarda la numerosità complessiva delle imprese familiari individuate. Il dataset utilizzato dalla dashboard rileva 30.564 imprese familiari nella Regione Marche, pari all'82,8% delle società di capitali attive considerate. Questo risultato conferma la centralità del family business nel sistema produttivo regionale e, di conseguenza, la rilevanza della domanda di ricerca: l'impresa familiare non rappresenta una componente marginale dell'economia marchigiana, ma costituisce la forma prevalente dell'organizzazione imprenditoriale locale.

Questo dato assume particolare importanza se confrontato con il perimetro dell'Osservatorio AUB, che rappresenta il principale riferimento nazionale per lo studio delle imprese familiari italiane ma considera esclusivamente le aziende con fatturato superiore a 20 milioni di euro. L'Osservatorio Family Business Marche amplia il campo di osservazione includendo anche micro, piccole e medie imprese, consentendo di rappresentare in modo più realistico la struttura produttiva regionale, caratterizzata da una forte presenza di imprese familiari di dimensioni contenute,

spesso radicate nei territori e legate alla figura del fondatore o del nucleo familiare proprietario.

La costruzione del dataset ha richiesto alcune scelte metodologiche che è opportuno esplicitare. I dati di base derivano da AIDA Bureau van Dijk, da cui sono state estratte le società di capitali attive della Regione Marche, escludendo le imprese artigiane e le forme giuridiche non riconducibili a società di capitali. La natura "familiare" di ciascuna impresa è stata attribuita sulla base dell'indice di indipendenza BvD, che misura il grado di controllo esercitato da un singolo azionista o da un gruppo ristretto di azionisti collegati: per questa analisi è stato adottato un criterio di inclusione esteso, dalla classe A+ alla classe C, scelta che amplia sostanzialmente la copertura rispetto a un criterio più restrittivo (ad esempio limitato alle sole classi A+ e B-) e risulta più appropriata per un'analisi a copertura regionale, che intende rappresentare anche le imprese di minori dimensioni e con assetti proprietari meno formalizzati.

La generazione di ciascuna impresa è stata stimata attraverso un metodo di primo livello (L1), basato sul confronto tra l'età del decision maker principale e l'età dell'azienda, in assenza di informazioni dirette sulla storia familiare di ciascuna società. Questo metodo consente una prima classificazione operativa, ma presenta un limite intrinseco: il dataset utilizzato per la Regione Marche è strutturato in formato a riga singola per impresa, il che non consente di applicare il metodo di matching tra cognomi di più decision maker associati alla stessa azienda — una tecnica più accurata, già impiegata in altre rilevazioni su scala provinciale, che permette di ricostruire con maggiore precisione la presenza di più generazioni familiari attive nella governance.

Per affinare questa stima iniziale, è stato condotto un secondo livello di analisi (L2), basato su un'attività di web scraping mirato dei siti internet aziendali, finalizzata a intercettare informazioni utili alla validazione delle stime generazionali — quali la storia dell'impresa, i nomi e i ruoli dei membri della famiglia coinvolti nella gestione, e segnali espliciti di presenza di più generazioni nella governance, spesso riportati

nelle sezioni "chi siamo" o nella narrazione istituzionale dei siti aziendali. Questo secondo livello ha permesso di correggere e arricchire, almeno in parte, le stime iniziali ottenute con il metodo L1, riducendo il margine di sottostima della multi-generazionalità attiva che caratterizza un'analisi condotta sui soli dati amministrativi. Resta tuttavia un limite, legato alla natura stessa della fonte: non tutte le imprese, specie quelle di dimensioni minori, dispongono di un sito internet aggiornato o sufficientemente informativo, motivo per cui l'approfondimento qualitativo condotto attraverso le interviste rimane il livello di validazione più affidabile per i casi effettivamente analizzati in profondità.

Va inoltre sottolineato che, trattandosi non di un campione estratto ma della quasi totalità della popolazione delle società di capitali familiari marchigiane rilevabile tramite AIDA, l'ampiezza della copertura conferisce alla fotografia restituita dalla dashboard un buon grado di affidabilità nella rappresentazione della distribuzione aggregata del fenomeno — dimensionale, settoriale, territoriale e generazionale. Questa affidabilità riguarda tuttavia la rappresentatività dell'insieme osservato, non la precisione delle stime relative alla singola impresa: i limiti discussi in precedenza, legati al metodo di stima generazionale L1/L2, permangono a livello di singolo caso e giustificano la necessità dell'approfondimento qualitativo per le imprese effettivamente oggetto di analisi.

3.2.1 Composizione dimensionale e settoriale delle imprese familiari marchigiane

La composizione dimensionale conferma questa caratteristica. La quota largamente prevalente del dataset è costituita da microimprese, pari a 27.972 unità, corrispondenti a circa il 92% delle imprese familiari osservate. Seguono le piccole imprese, pari a 2.144 unità, le medie imprese, pari a 393 unità, e le grandi imprese, pari a 55 unità.

Figura 3. Struttura dimensionale delle imprese familiari marchigiane.



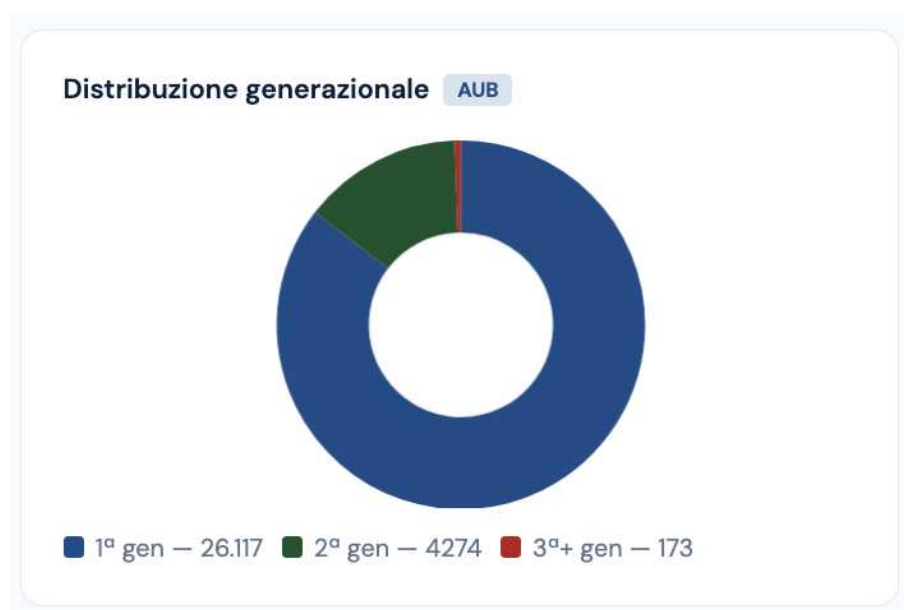
Fonte: elaborazione propria attraverso dashboard dell'Osservatorio Family Business Marche.

La prevalenza delle microimprese è particolarmente rilevante per l'analisi del rischio generazionale. Nelle imprese di dimensione ridotta, la separazione tra famiglia, proprietà e gestione tende infatti a essere meno formalizzata: decisioni strategiche, rapporti con clienti e fornitori, conoscenza del mercato e controllo operativo si concentrano spesso nella figura del fondatore o del decisore principale. Di conseguenza, la transizione generazionale può diventare un momento

particolarmente delicato, perché non riguarda soltanto la sostituzione di una persona, ma il trasferimento di competenze, relazioni, fiducia e capacità decisionale.

Il secondo elemento riguarda la distribuzione generazionale. La dashboard stima su un totale di 30.553 imprese familiari classificate, stima 25.450 imprese in prima generazione, 4.649 imprese in seconda generazione e 453 imprese in terza o successive generazioni. La forte prevalenza delle imprese di prima generazione — superiore all'83% del totale — indica che una parte molto ampia del tessuto produttivo familiare marchigiano non ha ancora affrontato, o ha affrontato solo parzialmente, una transizione generazionale pienamente consolidata. La forte prevalenza delle imprese di prima generazione indica che una parte molto ampia del tessuto produttivo familiare marchigiano non ha ancora affrontato, o ha affrontato solo parzialmente, una transizione generazionale pienamente consolidata.

Figura 4. Distribuzione generazionale delle imprese familiari marchigiane.



Fonte: elaborazione propria attraverso dashboard dell'Osservatorio Family Business Marche.

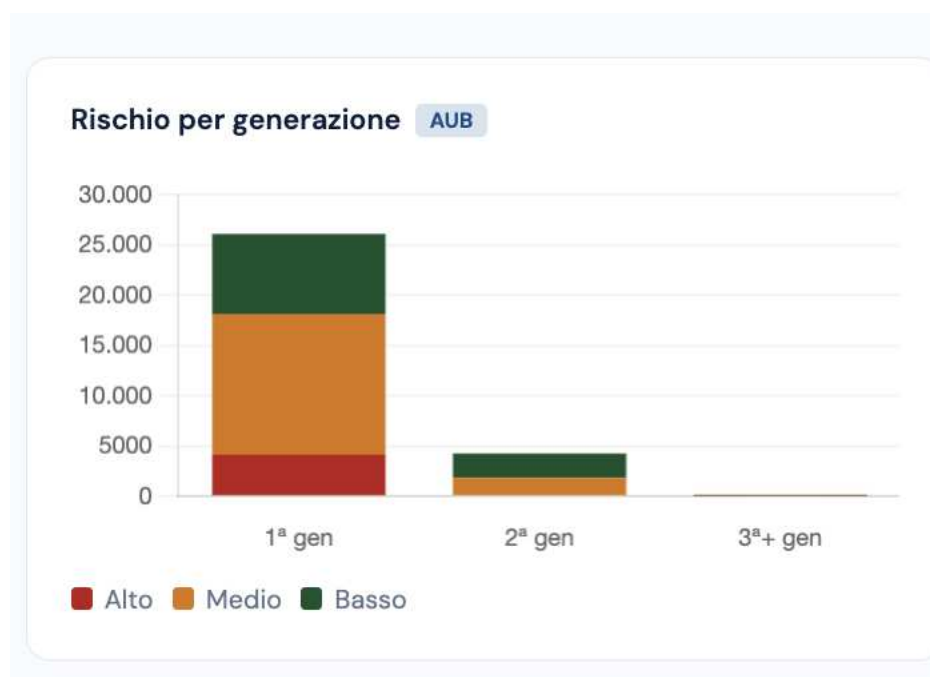
La lettura della distribuzione generazionale deve essere svolta con cautela. La classificazione presente nella dashboard rappresenta una stima operativa costruita a partire da dati disponibili come anno di costituzione, informazioni proprietarie ed età del decisore principale, e non una ricostruzione definitiva della storia familiare di ogni impresa. Per questo motivo, la dashboard deve essere interpretata come uno

strumento di diagnosi preliminare, capace di segnalare aree di attenzione ma non di sostituire l'approfondimento qualitativo.

3.2.2 Rischio generazionale stimato

Il terzo elemento riguarda lo score di rischio generazionale. La dashboard classifica 4.175 imprese a rischio alto, 15.883 imprese a rischio medio e 10.506 imprese a rischio basso. Una quota significativa delle imprese familiari marchigiane presenta quindi almeno alcuni segnali di possibile criticità successoria. Anche in questo caso, il punteggio non va interpretato come un giudizio sulla qualità dell'impresa, ma come una proxy operativa costruita per individuare condizioni che possono rendere opportuno un approfondimento.

Figura 5. Rischio generazionale stimato attraverso la dashboard.



Fonte: elaborazione propria attraverso dashboard dell'Osservatorio Family Business Marche.

La composizione dello score permette di comprendere meglio l'origine del rischio. Il primo elemento considerato è l'age risk, legato all'età del decisore principale. Nella dashboard risultano 12.254 imprese con leader pari o superiore a 60 anni. Tale soglia non viene utilizzata per esprimere un giudizio sulla capacità imprenditoriale del leader, ma come indicatore di possibile avvicinamento alla fase successoria. Un

decisore con età superiore ai 60 anni può infatti trovarsi nella fase in cui diventa necessario pianificare il trasferimento progressivo di responsabilità, competenze e potere decisionale.

Il secondo elemento è il generation risk, che riguarda le imprese collocate in prima generazione senza segnali visibili di multi-generazionalità attiva. Nella dashboard questa condizione interessa 26.117 imprese. La presenza di molte imprese in prima generazione non rappresenta di per sé un elemento negativo; molte imprese giovani o fondate di recente possono infatti trovarsi in una fase ancora iniziale del proprio ciclo familiare. Tuttavia, quando la prima generazione si combina con l'età avanzata del decisore principale e con l'assenza di una nuova generazione già coinvolta, il rischio successorio può aumentare.

Il terzo elemento è il concentration risk, legato alla concentrazione proprietaria familiare superiore al 75%. Tale indicatore riguarda 15.453 imprese. Anche questo dato deve essere interpretato con prudenza, perché la concentrazione proprietaria è una caratteristica tipica di molte imprese familiari e non rappresenta automaticamente un problema. Essa può anzi favorire rapidità decisionale, continuità strategica e forte identificazione tra famiglia e impresa. Tuttavia, quando la proprietà è fortemente concentrata e il processo successorio non risulta visibile, può emergere una maggiore dipendenza dell'impresa da un nucleo decisionale ristretto.

Un dato particolarmente importante riguarda la multi-generazionalità attiva, che nella prima elaborazione della dashboard (livello L1) risultava pari a zero, così come il passaggio generazionale già completato. Come illustrato in apertura del paragrafo, la successiva validazione tramite webscraping (livello L2) ha permesso di correggere e arricchire, almeno in parte, questa stima iniziale, intercettando informazioni sulla composizione familiare e sulla presenza di più generazioni nella governance non rilevabili dai soli dati amministrativi. Il valore pari a zero del primo livello di analisi non va quindi interpretato come prova dell'assenza reale di imprese multi-generazionali nel territorio marchigiano, ma come la conferma del limite intrinseco di una rilevazione basata esclusivamente su dati anagrafici e proprietari — limite che

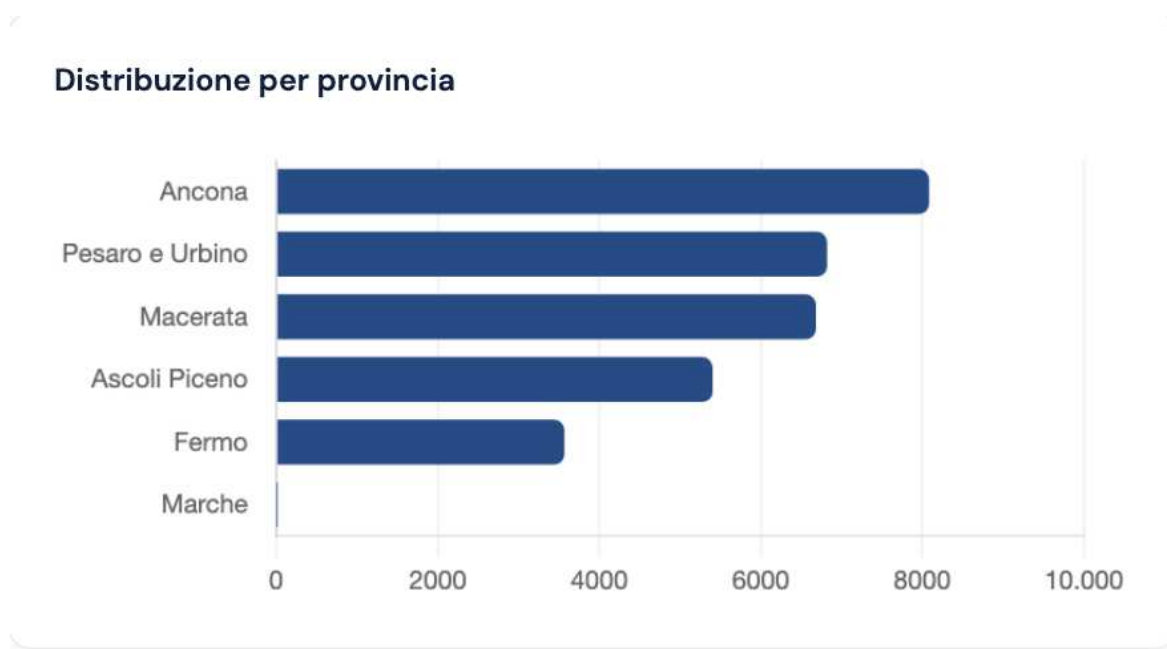
il livello L2 attenua, senza tuttavia eliminarlo del tutto, come discusso in apertura del paragrafo.

Questo limite conferma la necessità di integrare l'analisi quantitativa con una fase qualitativa. La dashboard consente di individuare il rischio potenziale, ma non permette di comprendere da sola come tale rischio venga vissuto e gestito nelle singole imprese. Due aziende possono presentare lo stesso score, ma trovarsi in condizioni molto diverse. Una può avere un leader anziano ma una nuova generazione già inserita e riconosciuta; un'altra può avere successori formalmente presenti ma privi di autonomia; un'altra ancora può non mostrare segnali evidenti nei dati amministrativi, ma avere nella pratica un percorso di affiancamento già avviato.

3.2.3 Distribuzione territoriale e settoriale

Anche la distribuzione territoriale offre indicazioni rilevanti. Le imprese familiari risultano presenti in tutte le province marchigiane, con una maggiore concentrazione nella provincia di Ancona, seguita da Pesaro e Urbino, Macerata, Ascoli Piceno e Fermo. Questo dato conferma la natura diffusa del family business marchigiano. Il fenomeno non appare concentrato in un unico polo produttivo, ma attraversa l'intero territorio regionale, coerentemente con la struttura economica delle Marche, caratterizzata da distretti, filiere locali e imprese radicate nei comuni.

Figura 6. Distribuzione provinciale delle imprese familiari marchigiane.



Fonte: elaborazione propria attraverso dashboard dell'Osservatorio Family Business Marche.

La lettura territoriale è rilevante anche in prospettiva operativa. Se la dashboard viene intesa come strumento di supporto per imprese, associazioni di categoria e istituzioni, la distribuzione geografica consente di individuare le aree in cui il tema del passaggio generazionale può richiedere maggiore attenzione. Non si tratta soltanto di sapere quante imprese familiari esistano nella regione, ma anche di comprendere dove si concentrino e come si distribuiscano i segnali di rischio. In questo modo, l'Osservatorio Family Business Marche può offrire una base utile per

eventuali iniziative di sensibilizzazione, formazione e accompagnamento alla successione.

La composizione settoriale mostra, inoltre, una presenza significativa di attività immobiliari, costruzioni, ristorazione e consulenza. Tra i principali codici ATECO evidenziati dalla dashboard emergono costruzione di edifici residenziali, locazione immobiliare, compravendita immobiliare, ristorazione con somministrazione e attività di consulenza. Questo risultato suggerisce che il family business marchigiano non riguarda soltanto il manifatturiero tradizionale, ma attraversa comparti diversi, molti dei quali caratterizzati da imprese di piccole dimensioni, gestione familiare diretta e forte radicamento locale.

La dashboard include anche alcune informazioni economico-finanziarie ricostruite in serie storica, tra cui EBITDA medio per dimensione, ROE medio per dimensione e ROE medio per generazione. Questi indicatori non vengono utilizzati per valutare le singole imprese, ma per osservare alcune tendenze aggregate. I dati mostrano, come prevedibile, una distanza significativa tra classi dimensionali in termini di EBITDA medio. Le grandi imprese presentano valori nettamente superiori rispetto alle altre classi, mentre micro e piccole imprese si collocano su livelli più contenuti.

Il ROE medio per dimensione consente invece di osservare che la redditività percentuale non segue sempre la stessa gerarchia della dimensione aziendale. In alcuni anni, piccole e medie imprese mostrano livelli di ROE più elevati rispetto alle imprese di maggiore dimensione. Questo dato suggerisce che la dimensione incide sulla scala economica e sulla capacità di generare risultati assoluti, ma non determina automaticamente una maggiore redditività percentuale. Anche in questo caso, tuttavia, l'indicatore deve essere interpretato con cautela, perché rappresenta una media aggregata e non una valutazione della performance delle singole imprese.

Il ROE medio per generazione offre un ulteriore spunto interpretativo. La prima generazione mostra livelli medi di redditività più elevati rispetto alla seconda e alla terza o successive generazioni lungo buona parte del periodo osservato. La seconda generazione presenta valori intermedi, mentre la terza o successive generazioni

registrano valori più contenuti, pur con alcune riprese negli anni più recenti. Questo dato non può essere letto in modo deterministico, anche perché il numero di imprese in terza o successive generazioni è molto inferiore rispetto alle altre classi. Tuttavia, esso suggerisce la necessità di approfondire il rapporto tra generazione, maturità organizzativa, struttura proprietaria e capacità di mantenere performance nel tempo.

3.2.4 Dalla fotografia regionale alla selezione dei casi

Nel complesso, l'analisi di contesto restituisce un quadro articolato. Da un lato, emerge la forza quantitativa del family business marchigiano, che rappresenta la parte prevalente delle società di capitali attive considerate. Dall'altro, emergono segnali di attenzione: forte prevalenza di imprese in prima generazione, numero elevato di leader con età superiore ai 60 anni, ampia presenza di imprese a rischio medio o alto, concentrazione proprietaria significativa e limitata disponibilità, anche dopo la validazione L2, di informazioni complete sulla multi-generazionalità attiva. Questi elementi confermano la rilevanza del fenomeno indagato e giustificano, sul piano empirico, la scelta di approfondirlo attraverso un disegno di ricerca qualitativo.

Il valore della dashboard, tuttavia, non si esaurisce in questa funzione diagnostica. Come illustrato nel paragrafo 3.1.1, essa ha costituito anche lo strumento attraverso cui sono stati selezionati i sette casi aziendali oggetto di approfondimento qualitativo — tra cui il caso Alpha, assunto come caso principale. Le variabili utilizzate per la selezione (presenza di una transizione generazionale in corso, coinvolgimento operativo della nuova generazione, segnali di possibile trasformazione del modello di business) non coincidono casualmente con le dimensioni del framework presentato nel Capitolo 2: un'impresa in cui la nuova generazione risulta operativamente coinvolta è, nei termini di quel framework, un'impresa in cui una nuova risorsa generazionale sta entrando in contatto con il sistema famiglia-impresa-proprietà esistente, con esiti che solo l'analisi qualitativa può ricostruire.

In questo senso, il passaggio dalla dashboard alle interviste non rappresenta un cambio di livello disgiunto, ma la naturale prosecuzione del medesimo percorso di ricerca: l'analisi di contesto ha permesso di stabilire dove guardare; l'analisi qualitativa permette ora di comprendere cosa accade, in concreto, quando la nuova

generazione entra in azienda, quali competenze introduce e quali componenti del business model — value creation, value delivery, value capture — ne risultano modificate.

3.3 Caso studio Alpha

Il presente paragrafo presenta in dettaglio il caso di studio principale della ricerca, sviluppato secondo la struttura già anticipata nella Nota Metodologica. La sezione 3.3.1 ricostruisce la storia dell'impresa, la sua evoluzione dimensionale e l'attuale assetto di governance, fornendo gli elementi di contesto necessari a inquadrare l'analisi successiva. La sezione 3.3.2 presenta l'analisi tematica delle interviste condotte, organizzata secondo le tre dimensioni del business model individuate nel framework del Capitolo 2 — value creation, value delivery e value capture — ciascuna delle quali viene letta in relazione alla figura familiare che la presidia: la componente tecnico-scientifica affidata al figlio entrato in azienda, la componente commerciale e di marketing affidata alla figlia, e la componente proprietaria che resta presidiata dalla fondatrice. Le ultime due sotto-sezioni mostrano come queste tre dimensioni, pur distinte, si intreccino concretamente nei processi di innovazione osservati e restino ancorate a una cornice di senso condivisa a livello familiare. Le sezioni 3.3.3 e 3.3.4 estendono infine l'analisi ai casi di triangolazione del campione, verificando se le dinamiche osservate nel caso Alpha trovino riscontro anche in altri contesti aziendali, e ne traggono i risultati empirici complessivi del capitolo.

3.3.1 Case description

Il caso Alpha è stato individuato attraverso la dashboard dell'Osservatorio Family Business Marche, all'interno del più ampio gruppo di imprese selezionate per l'approfondimento qualitativo della ricerca. La scelta di assumerlo come caso principale, anziché come uno dei casi di triangolazione, risponde al criterio del caso rivelatore già richiamato nel paragrafo 3.1.1: si tratta di un'impresa in cui la transizione generazionale, già avviata da alcuni anni, presenta tutte le condizioni che la ricerca intende osservare — coinvolgimento operativo pieno di entrambi i membri della nuova generazione, complementarità esplicita ed esplicitabile delle competenze introdotte, e segnali concreti e documentabili di trasformazione del modello di

business, anziché di semplice continuità gestionale. Questa combinazione di condizioni, raramente riscontrabile in forma così nitida, ha reso l'impresa un contesto particolarmente favorevole per osservare in profondità un processo che, nella maggior parte delle imprese del campione, risulta più sfumato o ancora in fase iniziale.

Alpha è un'impresa familiare vitivinicola marchigiana, fondata nella provincia di Ascoli Piceno. L'azienda individua il proprio anno di fondazione nel 1984, anno del primo imbottigliamento della cantina, a opera dei due fondatori — qui identificati con le iniziali A. e E. — allora ventenni, privi di una tradizione familiare specifica nel settore vitivinicolo ma già proprietari di alcuni appezzamenti coltivati a livello familiare. La storia dell'impresa affonda tuttavia in una generazione precedente: il padre della fondatrice gestiva un'attività commerciale nel settore agroalimentare e aveva acquistato la tenuta agricola su cui sarebbe poi sorta la cantina.

La crescita dell'impresa nei decenni successivi si è sviluppata su tre direttrici principali: l'espansione territoriale, dai nove ettari iniziali nella provincia di Ascoli Piceno fino agli attuali circa 150 ettari (di cui 145 vitati), distribuiti su quattro siti produttivi nelle Marche, un vigneto nella zona di Jesi e una tenuta in Abruzzo acquisita circa dieci anni fa; l'internazionalizzazione commerciale, avviata dalla fondatrice già a partire dagli anni Ottanta, in un periodo in cui il territorio era pressoché sconosciuto sui mercati esteri, e che oggi rappresenta tra il 60% e il 66% della produzione (a seconda dell'annualità considerata), distribuita in oltre 50 Paesi; e la progressiva valorizzazione dei vitigni autoctoni del territorio (pecorino, Sangiovese, Montepulciano, lacrima), oggi riconosciuti come tratto distintivo dell'offerta, articolata in un portafoglio che comprende spumanti, vini bianchi, rossi, rosati e una linea biologica. La produzione attuale si attesta su circa 2.500.000 bottiglie l'anno.

Sul piano della governance, la società è amministrata da tre soggetti: i due fondatori — la fondatrice, che ricopre anche il ruolo di direttrice commerciale, e il fondatore, responsabile del punto vendita — e un terzo amministratore esterno alla famiglia, entrato in società a metà degli anni Duemila. La struttura organizzativa

comprende collaboratori dedicati alle funzioni amministrativa, marketing e vendite, oltre al personale di cantina e ai dipendenti agricoli, ed è affiancata da una rete di circa cinquanta agenzie di rappresentanza esterne per la commercializzazione dei prodotti.

L'attuale generazione — una figlia e un figlio dei fondatori — è entrata in azienda quasi contemporaneamente, tra il 2019 e il 2020, dopo percorsi formativi e professionali condotti all'esterno dell'impresa di famiglia. Il fratello ha conseguito una formazione in enologia e un dottorato di ricerca in genetica applicata all'enologia, con esperienze di ricerca sia presso il principale centro pubblico italiano di ricerca enologica sia presso un'università francese. La sorella — qui identificata con l'iniziale M. — ha conseguito una formazione economica, con un percorso di studi in un'università italiana di management, seguito da un'esperienza professionale triennale presso un gruppo francese di distribuzione vitivinicola, con responsabilità sugli acquisti per una catena di enoteche con sede in Svizzera.

3.3.2 Analisi tematica: l'incontro tra competenze complementari

L'analisi tematica delle interviste condotte sul caso Alpha conferma, con particolare chiarezza, il meccanismo di embedding descritto nel framework presentato nel Capitolo 2: l'ingresso della nuova generazione non si configura come l'occupazione di uno spazio lasciato libero, ma come un processo di integrazione tra competenze nuove e risorse già esistenti, che nel caso Alpha assume una forma specificamente duale.

3.3.2.1 La dimensione tecnica: value creation

Il fratello — qui identificato con l'iniziale T. — rappresenta la componente tecnico-scientifica della nuova generazione. Il suo percorso formativo, ricostruibile sia dalla testimonianza di M. sia da una sua intervista diretta, è interamente costruito attorno alla specializzazione enologica: laurea triennale in tecnologie alimentari con curriculum viticolo-enologico, laurea magistrale, un dottorato di ricerca condotto in collaborazione con il principale centro pubblico italiano di ricerca in economia agraria, e un master in Borgogna sotto la guida di un docente che T. stesso definisce "un guru di microbiologia ed enologia". A questo percorso si affiancano esperienze

internazionali in Australia e in California, descritte da T. come "decisive", non solo sul piano professionale ma anche personale: "ho cominciato a conoscere il mondo e i suoi cittadini [...] penso che viaggiare sia la cosa che tutti dovrebbero fare per capire e poi magari scegliere di tornare, ma con un bagaglio di cose che ti restano addosso" — una dichiarazione che esplicita un meccanismo già osservato per M.: il ritorno in azienda non come continuità senza soluzione, ma come reinserimento di chi porta con sé un bagaglio di esperienza maturato altrove.

Tale formazione si è tradotta in un intervento diretto sulla creazione del valore. M. riporta come l'ingresso del fratello abbia comportato un cambiamento strutturale nell'organizzazione interna: "appena arrivato lui ha preteso di avere un laboratorio interno [...] dal suo ingresso in cantina è stato proprio fondato il dipartimento di analisi interno". T. stesso conferma questa traiettoria, proiettandola verso un ulteriore sviluppo: "il mio desiderio? Riuscire a creare — e ci riusciremo — un laboratorio all'interno della nostra cantina per selezionare i lieviti propri dei nostri vigneti", un obiettivo che lega esplicitamente la ricerca scientifica all'identità territoriale dell'impresa (la selezione di lieviti autoctoni, specifici dei vigneti di proprietà, anziché l'impiego di ceppi commerciali standardizzati). Questo investimento ha prodotto un duplice effetto: da un lato un miglioramento della tracciabilità del prodotto, che M. descrive come "quello che oggi il mercato richiede"; dall'altro un riconoscimento esterno formalizzato nella certificazione di sostenibilità ottenuta dall'azienda, descritta da M. come "un po' un discorso a cavallo tra la produzione e le competenze manageriali", poiché non si limita a certificare le pratiche agronomiche ma si estende anche al benessere dei dipendenti e alla creazione di valore sul territorio.

Interrogato sul rapporto tra volumi produttivi e qualità — un tema centrale per un'impresa che produce circa 2,5 milioni di bottiglie l'anno — T. rivendica la tenuta di un approccio artigianale anche su scala industriale: "facciamo 2,5 milioni di bottiglie che sono tante ma se vieni qui in azienda vedrai che i nostri sono, in tutto e per tutto, metodi artigianali. E siccome la qualità ci viene riconosciuta sia dalla critica che dal mercato direi che lavoriamo bene". Questa affermazione è coerente con la logica di equilibrio tra continuità e innovazione che attraversa l'intero caso: la crescita

dimensionale dell'impresa non viene presentata come una rottura rispetto all'identità artigianale delle origini, ma come una sua estensione, resa possibile proprio dall'introduzione di competenze scientifiche prima assenti in azienda.

3.3.2.2. La dimensione marketing: value delivery

Parallelamente, M. ha portato in azienda competenze distinte e complementari, di matrice commerciale e di marketing. Il proprio percorso viene descritto come distante dalla formazione tecnico-enologica del fratello — "io invece vengo da tutt'altra estrazione, quindi un'estrazione economica" — ma proprio per questo capace di intervenire su un'area diversa del business model: la consegna del valore al mercato. L'esperienza professionale precedente, maturata "dal lato opposto" della filiera (gli acquisti per una catena di distribuzione), viene esplicitamente collegata allo sviluppo di competenze relazionali trasferibili: "questo mi ha dato comunque altre competenze, diciamo più parte delle soft skill anche nel trattare con i fornitori". Oggi quest'area di responsabilità comprende la gestione dei rapporti con la grande distribuzione, lo sviluppo di nuovi mercati esteri e l'attività di marketing in senso stretto — "etichette, creazioni, nuovi prodotti, brochure, social".

Questa riconfigurazione della value delivery può essere letta anche attraverso l'articolazione dei canali commerciali dell'impresa, oggi distribuiti tra il canale Ho.re.ca (circa il 60% delle vendite sul mercato nazionale), la Grande Distribuzione Organizzata (circa il 20%), la vendita diretta tramite e-shop aziendale e newsletter (circa il 15%) e l'e-commerce (circa il 5%). Quest'ultimo canale, in particolare, rappresenta un segmento di sviluppo recente e direttamente associato all'area di competenza di M., che ne sottolinea la natura ancora acerba nel contesto vitivinicolo italiano ma il potenziale di crescita, soprattutto come strumento per generare punti di contatto diretti con il consumatore finale — una funzione complementare, e non sostitutiva, rispetto al canale Ho.re.ca, che resta il principale per fatturato e per coerenza con il posizionamento qualitativo dell'impresa.

3.3.2.3. La dimensione proprietà: value capture

La dimensione proprietaria di Alpha resta, anche dopo l'ingresso della nuova generazione, saldamente nelle mani della fondatrice, qui identificata con l'iniziale A. Il nucleo familiare fondatore ha attraversato, nel corso degli anni, una ricomposizione dei propri assetti personali, senza che questo abbia interrotto la continuità della guida dell'impresa: A. ha mantenuto un ruolo di amministrazione e di indirizzo strategico, affiancata oggi dai due figli nelle rispettive aree di competenza già descritte.

È A. stessa, interrogata sugli obiettivi di medio-lungo periodo dell'impresa, a presidiare esplicitamente la dimensione della cattura del valore, distinguendola dalla crescita dimensionale perseguita nei decenni precedenti: "dopo quarant'anni di lavoro e crescita, vogliamo consolidare il nostro marchio e rafforzare la marginalità" — un'affermazione che segnala un possibile cambio di priorità strategica, dalla logica di espansione (territoriale, produttiva, di mercato) che ha caratterizzato la storia dell'impresa fino a oggi, verso una logica di consolidamento dei margini sui prodotti che costituiscono il nucleo storico dell'offerta. Questa posizione è coerente con una visione più ampia, espressa dalla stessa A. sul settore nel suo complesso: "serve fare più impresa e non solo vino. Il mercato è in fase di stagnazione e le eccedenze sono un problema concreto: dobbiamo produrre meno e lavorare di più sulla redditività. Non possiamo più ragionare con una mentalità da contadini, che vivono giorno per giorno. Serve programmazione" — un'esplicita rivendicazione della componente manageriale, oltre che produttiva, della conduzione d'impresa.

A. resta inoltre il riferimento esplicito per la dimensione del passaggio generazionale come processo di delega organizzata, più che di cessione formale: "i miei figli sono parte attiva dell'impresa, ci mettono passione e spontaneità. Sono orgogliosa di loro. Il mio compito è lasciare un progetto solido, che possano portare avanti con le loro idee" — una dichiarazione che racchiude in sintesi il meccanismo di embedding osservato nelle sezioni precedenti: la nuova generazione non sostituisce la fondatrice, ma si inserisce in un progetto che resta, nella sua intenzione dichiarata, una costruzione condivisa tra generazioni.

3.3.2.4. L'incontro tra le due competenze come innovazione di prodotto

Il dato più rilevante emerso dalle interviste, ai fini della domanda di ricerca, riguarda il modo in cui le due competenze — tecnica e commerciale — non operano in modo isolato, ma si combinano in un processo congiunto di innovazione. Il caso più esplicito riguarda l'introduzione di un vino a bassa gradazione alcolica, descritto da M. come esito di un lavoro che intreccia osservazione di mercato e sperimentazione tecnica: "lavorando invece in vigna siamo riusciti ad ottenere un vino che comunque non raggiungesse [...] dei livelli di alcool troppo elevati, ma al tempo stesso lo abbiamo tenuto come un marchio IGT [...] siamo riusciti a legare un'innovazione di prodotto con un'identità del territorio". Interrogata su come sia nata l'idea, M. descrive un meccanismo che lega esplicitamente l'esperienza internazionale della nuova generazione alla capacità di leggere segnali di mercato non ancora intercettati: "noi ovviamente siamo un po' le sentinelle di quello che succede sui mercati, perché andando in giro nei vari paesi vediamo etichette nuove, vitigni, nuovi trend [...] laddove ci sembrano interessanti, cerchiamo di riportarle in cantina e di studiarle insieme con i nostri tecnici". L'innovazione, in altri termini, nasce "in comunione tra lo sguardo commerciale" e il lavoro tecnico interno, e viene esplicitamente collegata a un cambiamento generazionale nel profilo del consumatore "oggi i giovani sono molto più attenti alla salute" che la nuova generazione, per prossimità anagrafica ed esperienza internazionale, è risultata più attrezzata a riconoscere rispetto alla generazione precedente.

Anche dal lato tecnico, T. conferma questa stessa tensione tra rigore scientifico e attenzione al mercato, individuando nel cambiamento climatico un ulteriore terreno su cui le due competenze sono destinate a incontrarsi: "con il clima sempre più secco e l'innalzamento della temperatura media dobbiamo fare i conti con l'oidio [...] io studio e sperimento anche se il mio lavoro è più orientato sul vino che sulla pianta" un'affermazione che mostra come la ricerca scientifica interna non sia isolata dalle pressioni competitive e ambientali a cui l'area commerciale è già esposta, ma ne costituisca la risposta sul piano produttivo.

3.3.2.5. La dimensione familiare come cornice di senso

Sul piano della dimensione famiglia, M. riconduce esplicitamente la coerenza tra le diverse aree di intervento a una visione condivisa che precede e orienta le scelte operative: "quando c'è una famiglia dietro che ha comunque una spinta, una visione, poi tutto si muove con quella visione, cioè tutta l'azienda ha una famiglia". Questa affermazione è coerente con quanto osservato sul piano della governance, dove i due fondatori mantengono entrambi un ruolo attivo nell'amministrazione della società pur avendo, fin dall'origine, suddiviso le proprie aree di intervento secondo la stessa logica di complementarità oggi replicata dalla nuova generazione — la fondatrice nella direzione commerciale, il fondatore nella gestione operativa del punto vendita. Le due aree di competenza della nuova generazione, pur distinte, restano dunque ancorate a un obiettivo dichiarato di continuità con l'identità del territorio — "il focus resta sempre la valorizzazione dell'eccellenza territoriale" — anche quando

producono innovazione, come nel caso del vino a bassa gradazione, esplicitamente descritto come un prodotto pensato "senza andare a stravolgere chi siamo". Lo stesso equilibrio tra individualità e appartenenza emerge, sul versante personale, dalle parole di T., che pur descrivendo un'intensa proiezione internazionale — viaggi, studi, ambizioni future legate a contesti vitivinicoli lontani come Sudafrica e Argentina — colloca stabilmente il proprio lavoro quotidiano, e il proprio progetto di ricerca più ambizioso, dentro la cantina di famiglia. La Tabella 2 sintetizza i temi principali emersi dall'analisi tematica del caso Alpha, organizzandoli secondo le categorie teoriche del framework presentato nel Capitolo 2 e indicandone la figura familiare di riferimento e una citazione esemplificativa, coerentemente con le fasi di costruzione e revisione dei temi previste dall'analisi tematica adduttiva.

Tabella 2: Analisi Tematica Adduttiva

Categoria teorica (framework Cap. 2)	Tema emergente	Figura familiare	Citazione esemplificativa	Riferimento teorico
Famiglia × Value creation	Investimento in ricerca interna come estensione dell'identità tecnica della famiglia	T.	«appena arrivato lui ha preteso di avere un laboratorio interno [...] dal suo ingresso in cantina è stato proprio fondato il dipartimento di analisi interno»	Teece (2010) - value creation; Berrone, Cruz & Gómez-Mejía (2012) - SEW come motore di investimento di lungo periodo
Impresa × Value creation	Tenuta della qualità artigianale nonostante la crescita dei volumi	T.	«facciamo 2,5 milioni di bottiglie [...] i nostri sono, in tutto e per tutto, metodi artigianali»	Teece (2010) - value creation
Famiglia × Value delivery	Trasferimento di competenze relazionali da un'esperienza esterna alla gestione dei rapporti commerciali	M.	«questo mi ha dato comunque altre competenze, diciamo più parte delle soft skill anche nel trattare con i fornitori»	Teece (2010) - value delivery; Arregle et al. (2007) - capitale sociale della famiglia

Impresa × Value delivery	Diversificazione dei canali commerciali con ruolo emergente dell'e-commerce	M.	«Dati sui canali: Ho.re.ca 60%, GDO 20%, vendita diretta 15%, e-commerce 5%»	Teece (2010) - value delivery
Proprietà × Value capture	Spostamento della priorità strategica da crescita a marginalità	A.	«vogliamo consolidare il nostro marchio e rafforzare la marginalità»	Teece (2010) - value capture
Proprietà × Famiglia	Continuità della governance nonostante la ricomposizione degli assetti personali	A.	«il mio compito è lasciare un progetto solido, che possano portare avanti con le loro idee»	Tagiuri & Davis (1982) - modello dei tre cerchi; Gersick et al. (1997) - cicli di vita dell'impresa familiare
Embedding / incontro tra dimensioni	Innovazione di prodotto come esito congiunto di osservazione di mercato e sperimentazione tecnica	M., T., A.	«siamo riusciti a legare un'innovazione di prodotto con un'identità del territorio» (M.); «con questa vendemmia proveremo [...] a produrre anche un vino a basso tenore alcolico» (A.)	Prenkert et al. (2022) - resource interaction / embedding; Håkansson & Snehota (1995) - adattamento reciproco
Famiglia come cornice di senso	Visione condivisa come principio che precede le scelte operative	M., A.	«quando c'è una famiglia dietro che ha comunque una spinta, una visione, poi tutto si muove con quella visione» (M.); «ogni bottiglia che esce dalla nostra cantina porta il nostro nome» (A.)	Berrone, Cruz & Gómez-Mejía (2012) - SEW

Fonte: Nostra elaborazione basata su Thompson, 2022

3.3.3 Analisi delle interviste sui casi di triangolazione

Come illustrato nella Nota Metodologica, ai sei casi di triangolazione è stata dedicata una singola intervista ciascuno, con funzione di triangolazione rispetto alle evidenze emerse dal caso principale. L'obiettivo non era ricostruire in profondità la storia di ciascuna impresa, ma verificare se i temi centrali individuati nel caso Alpha — l'ingresso della nuova generazione come processo di adattamento reciproco, la complementarità delle competenze, la tensione tra continuità e innovazione — trovassero riscontro in contesti aziendali differenti per settore, dimensione e fase del ciclo di vita. I sei casi, qui anonimizzati con le sigle C1-C6, coprono settori molto diversi tra loro: carpenteria metallica (C1), elettronica (C2), gestione rifiuti (C3), editoria (C4), software per la mobilità (C5) e produzione vitivinicola (C6).

3.3.3.1 Embedding come adattamento reciproco, non come sostituzione

Il meccanismo di embedding osservato nel caso Alpha — l'ingresso della nuova generazione come processo di adattamento reciproco, non come occupazione di uno spazio libero — trova riscontro diretto in C1, dove la divisione dei ruoli tra i tre fratelli entrati in azienda non riproduce una struttura formale predefinita, ma si è costruita "in maniera naturale" sulla base delle attitudini individuali: un fratello orientato alla precisione amministrativa, uno meno preciso ma "grandissimo lavoratore", un terzo — con una formazione tecnica in ragioneria — divenuto responsabile della produzione per la sua capacità di gestire il personale. Come riportato da uno degli intervistati, "i ruoli ce li siamo un po' venuti naturali", a conferma che l'inserimento delle nuove risorse generazionali avviene per adattamento progressivo alle competenze disponibili, più che per assegnazione pianificata.

Un riscontro ancora più netto emerge in C3, dove il percorso formativo del successore non è stato semplicemente assecondato, ma costruito ad hoc dalla generazione precedente in funzione delle esigenze specifiche dell'impresa: "me lo sono inventato io, in base alle esigenze aziendali [...] la prima cosa qui in azienda a me mi serviva il meccanico, il perito industriale, elettrotecnico, che ci capisce di impiantistica e chimica". Il successore viene fatto passare attraverso un percorso di

gavetta operativa esplicitamente concepito per generare l'esatta combinazione di competenze che l'embedding richiede — un caso che rende visibile, in forma quasi didascalica, il principio per cui l'inserimento della nuova risorsa nel sistema esistente non è un dato di fatto, ma un processo attivamente costruito.

3.3.3.2 Complementarità delle competenze come pattern ricorrente

La logica di complementarità osservata nel caso Alpha tra competenza tecnica e competenza commerciale ricompare, in forme diverse, in tre dei sei casi di triangolazione. In C1, la complementarità è tra precisione amministrativa, capacità produttiva e attitudine relazionale-commerciale, con un quarto elemento — l'ufficio tecnico, costruito sulla formazione professionale dei due fratelli maggiori — che gli intervistati indicano esplicitamente come il fattore che ha permesso di "distinguersi dal fabbro artigiano": è la stessa logica per cui, nel caso Alpha, l'investimento in competenze tecnico-scientifiche specialistiche permette il salto dalla dimensione artigianale a quella industriale pur mantenendone l'identità.

In C6, la complementarità assume una forma esplicitamente dichiarata e cronologicamente scandita dal racconto dell'intervistato, secondo cui il proprio ingresso in azienda — dopo un'esperienza di consulenza esterna — è avvenuto attraverso "due progettini": l'informatizzazione dei sistemi gestionali e la creazione di un sistema di controllo di gestione, propedeutici a liberare le risorse necessarie per investire successivamente in marketing, comunicazione ed etichette. Significativamente, l'intervistato collega questo investimento a un dato comparativo di settore — "le aziende del vino in Italia non investano in marketing e comunicazione più del 4-5%" contro un benchmark internazionale del 15% — mostrando come la competenza commerciale introdotta dalla nuova generazione risponda a un gap percepito rispetto ai competitor internazionali, lo stesso meccanismo di "sentinella di mercato" descritto da M. nel caso Alpha.

In C5, la complementarità non riguarda due fratelli ma due generazioni con stili cognitivi diversi: il fondatore descritto come "imprenditore lungimirante" ma privo di "un approccio più metodologico", e la figlia che porta una formazione ingegneristico-gestionale esplicitamente orientata a fornire "una visione ampia su diversi aspetti" piuttosto che una specializzazione verticale — una complementarità non tra due competenze tecniche distinte, ma tra intuizione imprenditoriale e metodo manageriale.

3.3.3.3 La distanza generazionale come risorsa, non come ostacolo

Un tema che arricchisce in modo significativo il framework, non emerso con la stessa chiarezza nel caso Alpha, riguarda la distanza — anagrafica, geografica, culturale — tra le generazioni come fattore abilitante piuttosto che come ostacolo. In C4, il successore, che ha vissuto un salto generazionale (subentrando direttamente al nonno, mentre i genitori non erano interessati all'azienda) dopo un percorso di studi in Cina, descrive esplicitamente questo meccanismo: "paradossalmente la lontananza [...] sendo così lontano, li capiva meglio di alcune persone che erano più a metà" — riferendosi alla capacità di comprendere le trasformazioni tecnologiche del settore proprio in virtù della distanza dal contesto consolidato. Questo dato rafforza, da una prospettiva complementare, quanto osservato nel caso Alpha rispetto al valore delle esperienze internazionali dei successori: non si tratta solo di acquisire competenze specifiche altrove, ma di sviluppare una capacità di lettura del cambiamento che la prossimità al sistema esistente può inibire.

3.3.3.4 Il disaccoppiamento tra proprietà, famiglia e gestione

Il caso C5 introduce una variante del framework famiglia-impresa-proprietà non osservata nel caso Alpha, e potenzialmente rilevante per la discussione del Capitolo 4: la possibilità che le tre dimensioni si disaccoppino, con la proprietà ceduta a soggetti esterni mentre famiglia e gestione restano intrecciate. Come dichiara l'intervistata, "ancora mi sento azienda familiare, anche se nella carta non lo siamo più [...] noi continuiamo comunque, nonostante non siamo più azionisti, [...] la nostra conduzione, quindi l'azienda totalmente condotta da noi". In questo caso, l'innovazione di business model — lo sviluppo di una nuova linea di attività rivolta al consumatore finale, poi scorporata in una società autonoma fino alla cessione quasi integrale del capitale a investitori esterni — nasce da un'intuizione del fondatore, ma si realizza concretamente attraverso il ruolo di "facilitatore" giocato dalla figlia, descritta come priva dei vincoli alle "abitudini del modello precedente" che caratterizzavano l'organizzazione esistente. È un caso che mostra come l'imprenditrice junior non avesse, a differenza del caso Alpha, un percorso di legittimazione assistito: "non ho avuto in realtà un ruolo ben preciso in azienda, non ho avuto una guida", con un percorso di affermazione progressiva descritto in tre fasi frustrazione iniziale, acquisizione di un metodo autonomo, gestione dei rapporti con

gli azionisti esterni solo all'ultimo formalizzato non dall'interno della famiglia, ma dagli stessi investitori esterni, che hanno riconosciuto dall'esterno un ruolo già di fatto operativo: "sono stati loro che da un occhio esterno hanno detto, ma cioè lei in realtà fa tutto questo, cioè lei è un direttore generale

3.3.4. Tensione intergenerazionale e complementarità: il caso C2

Il caso C2 merita un'attenzione specifica, perché pur essendo la trascrizione dell'intervista incentrata quasi interamente sulla descrizione tecnica dei processi produttivi le note di campo raccolte nel corso della visita restituiscono un quadro ricco e per certi versi complementare a quello osservato nel caso Alpha, in particolare sul piano della tensione tra generazioni e della complementarità delle competenze.

A differenza degli altri casi di triangolazione, in C2 l'ingresso del successore non è stato lineare: il figlio del fondatore aveva inizialmente mostrato disinteresse verso l'azienda di famiglia, per poi cambiare orientamento e farvi ingresso in un momento successivo. Una volta entrato, la divisione delle responsabilità ha replicato la stessa logica di complementarità osservata nel caso Alpha tra le due aree del business model: alla figlia è stata affidata l'area commerciale e di marketing, mentre il figlio si è concentrato sulla componente tecnico-produttiva, di fatto presidiando la value creation dell'impresa.

Ciò che distingue C2 dagli altri casi, tuttavia, è l'emersione esplicita del costo emotivo di questo passaggio per la generazione uscente. Dalle note di campo raccolte emerge che il fondatore ha riferito di un percorso di supporto psicologico legato alla difficoltà di accettare il progressivo passaggio di responsabilità al figlio, descrivendo un vissuto di marginalizzazione rispetto alla guida dell'impresa che aveva costruito. Parallelamente, il figlio è apparso, nel racconto del fondatore, propenso ad attribuire a sé stesso il merito della crescita più recente dell'azienda, descrivendo le impostazioni gestionali della generazione precedente come ormai superate.

Questo elemento arricchisce in modo significativo la lettura del meccanismo di embedding proposta nel caso Alpha. Se nel caso principale il processo di adattamento reciproco tra nuova generazione e risorse esistenti appare relativamente disteso — complice anche la presenza attiva e riconosciuta della fondatrice nel ruolo di garante della continuità — il caso C2 mostra che lo stesso meccanismo può attraversare una fase di frizione esplicita, vissuta sul piano personale prima ancora che organizzativo, in cui il riconoscimento del contributo della generazione precedente da parte del

successore non è scontato e può, anzi, costituire una componente di conflitto. Questo conferma quanto ipotizzato nel framework presentato nel Capitolo 2: l'embedding non comporta necessariamente un'integrazione priva di attrito, e l'intensità di tale attrito può incidere sul benessere stesso dei soggetti coinvolti, non solo sugli esiti organizzativi del passaggio.

3.3.5. Sintesi della triangolazione dei casi

Nel complesso, i casi di triangolazione confermano la pertinenza del meccanismo di embedding e della logica di complementarità delle competenze osservati nel caso Alpha, estendendoli a contesti settoriali molto diversi. Allo stesso tempo, arricchiscono il framework con tre elementi che il caso principale non aveva reso altrettanto visibili: il valore della distanza — non solo geografica ma cognitiva — come risorsa per la lettura del cambiamento; la possibilità che le tre dimensioni del family business si disaccoppino, con la proprietà che transita verso soggetti esterni mentre la dimensione familiare e quella gestionale restano coese; e la possibilità che il processo di embedding, lungi dall'essere sempre disteso, comporti un costo emotivo significativo per la generazione uscente, fino a richiedere un sostegno psicologico esterno. Questi elementi vengono ripresi nella discussione del Capitolo 4, dove il framework iniziale viene confrontato nel suo complesso con le evidenze empiriche raccolte.

CAPITOLO 4 – Discussione dei risultati

4.1 Confronto tra framework teorico e risultati empirici

Il presente paragrafo confronta sistematicamente il framework concettuale presentato nel Capitolo 2 con le evidenze raccolte attraverso il caso Alpha e i sei casi di triangolazione, riportando esplicitamente in dialogo, cella per cella, i contributi della letteratura che avevano orientato la costruzione del framework stesso. Coerentemente con la logica abduttiva dichiarata nella Nota Metodologica, l'obiettivo non è verificare se il framework sia vero o falso, ma osservare in che misura i dati confermino, specifichino o estendano quanto la letteratura aveva anticipato.

4.1.1 Famiglia × Value creation

Il caso Alpha offre un riscontro netto a questa intersezione confermando in modo netto l'ipotesi, già presente in Weimann, Gerken e Hülsbeck (2020), secondo cui la business model innovation nelle imprese familiari dipende in misura significativa dalle dynamic capabilities dell'impresa in particolare dalla capacità di trasformare concretamente risorse e processi interni (la dimensione che gli autori definiscono *transforming*).⁸⁵ La fondazione del laboratorio interno a opera di T. non è solo l'acquisizione di una nuova competenza, ma la sua traduzione immediata in una nuova configurazione organizzativa esattamente il passaggio dalla capacità di cogliere un'opportunità alla capacità di riorganizzare l'impresa attorno ad essa, che Weimann et al. (2020) individuano come il fattore discriminante tra imprese che innovano solo sulla carta e imprese che innovano realmente.⁸⁶

I dati aggiungono tuttavia un elemento che la letteratura esistente non aveva reso altrettanto esplicito: il legame diretto tra l'investimento in value creation e l'identità

⁸⁵ Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth: V. Weimann et al. *Journal of Business Economics*, 90(3), 369-399.

⁸⁶ Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth: V. Weimann et al. *Journal of Business Economics*, 90(3), 369-399.

familiare-territoriale dell'impresa. Mentre Weimann et al. (2020)⁸⁷ trattano le dynamic capabilities come una caratteristica organizzativa relativamente neutra rispetto al contenuto specifico dell'innovazione, il caso Alpha mostra che la direzione di tale capacità non solo la sua presenza è orientata dalla famiglia: T. non investe in una qualunque tecnologia disponibile, ma specificamente nella selezione di lieviti autoctoni dei propri vigneti. Questo dato è coerente con quanto osservato da Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012) sul ruolo della socioemotional wealth come fattore che orienta non solo frena le decisioni strategiche delle imprese familiari: qui la SEW non agisce come vincolo alla creazione di valore, ma ne costituisce la bussola direzionale.⁸⁸

Il dato si allinea inoltre a quanto rilevato da Cucculelli, Cappelli e Mondolo (2024) per il contesto manifatturiero italiano, dove il grado di coinvolgimento familiare risultava una variabile significativa nello spiegare la propensione delle imprese a tradurre il potere di mercato in innovazione del modello di business.⁸⁹ I risultati qui presentati permettono di specificare ulteriormente questo meccanismo: non si tratta solo del grado di coinvolgimento familiare, ma della direzione impressa da tale coinvolgimento alle scelte di investimento tecnico. Il percorso formativo costruito ad hoc dal genitore-imprenditore osservato nel caso C3, tra quelli di triangolazione, conferma puntualmente questo stesso meccanismo in un settore del tutto diverso (gestione rifiuti), suggerendo che non si tratti di una specificità del comparto vitivinicolo.

⁸⁷ Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth: V. Weimann et al. *Journal of Business Economics*, 90(3), 369-399.

⁸⁸ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.

⁸⁹ Cucculelli, M., Cappelli, R., & Mondolo, J. (2024). Does market power drive business model innovation? Evidence from Italian family manufacturing firms. *Small Business Economics*, 63(1), 447-475.

4.1.2 Famiglia × Value delivery

Anche su questa intersezione il caso Alpha restituisce un riscontro solido, in dialogo diretto con il contributo di López-Nicolás, Meroño-Cerdán, Heikkilä e Bouwman (2024), che individuano nella socioemotional wealth e nella responsabilità sociale d'impresa le due lenti principali attraverso cui le imprese familiari europee orientano la configurazione del proprio business model. Le competenze commerciali e di marketing introdotte da M. vengono esplicitamente ricondotte a una visione familiare condivisa — "quando c'è una famiglia dietro che ha una spinta, una visione, poi tutto si muove con quella visione" — confermando che la consegna del valore al mercato non è percepita come funzione tecnico-manageriale neutra, ma come terreno su cui si esprime l'identità della famiglia proprietaria, in linea con quanto teorizzato dagli autori.

Questo dato specifica ulteriormente quanto osservato da Hauck e Prügl (2015) sul ruolo dei fattori socio-emotivi nell'innovazione durante la successione intra-familiare: se per Hauck e Prügl la socioemotional wealth incide soprattutto come variabile che può ostacolare il cambiamento, il caso Alpha mostra un meccanismo complementare: la socioemotional wealth può agire anche come abilitatore della value delivery, quando il successore interpreta l'eredità familiare non come limite ma come mandato a colmare un gap competitivo. Tra i casi di triangolazione, il caso C6 conferma puntualmente questo meccanismo in un contesto settoriale diverso: l'investimento in marketing introdotto dal successore, esplicitamente collegato a un insegnamento paterno ("gli australiani investono il 15% e noi non dobbiamo essere da meno"), mostra che la dimensione familiare può orientare la value delivery anche attraverso il confronto competitivo, non solo attraverso l'eredità valoriale interna.⁹⁰

⁹⁰ Hauck, J., & Prügl, R. (2015). *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118

4.1.3 Famiglia × Value capture

Su questa intersezione, il caso Alpha permette di isolare uno specifico contributo della letteratura sulla socioemotional wealth: l'idea, già discussa nel Capitolo 1 a partire da Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012), secondo cui le imprese familiari catturano valore non solo in forma economica, ma anche in forma di benefici non economici — prestigio, identità, continuità del nome. A. esprime questo meccanismo in modo diretto, distinguendolo dalla logica più propriamente proprietaria della marginalità: "ogni bottiglia che esce dalla nostra cantina porta il nostro nome e quello della nostra terra. Voglio lasciare qualcosa che duri, per l'azienda e per il Piceno". Qui la cattura del valore non è misurata in termini di margine o di rendimento, ma di continuità reputazionale.⁹¹

Questo dato conferma quanto teorizzato da Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012), ma aggiunge una precisazione rilevante per il framework: tale forma di cattura simbolica del valore appare resiliente anche oltre il perimetro stretto della proprietà familiare. Tra i casi di triangolazione, il caso C5 offre un'indicazione convergente: l'identificazione con l'impresa ("ancora mi sento azienda familiare, anche se nella carta non lo siamo più") persiste come forma di cattura simbolica del valore prodotto, anche dopo la cessione della proprietà.

⁹¹ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.

4.1.4 Proprietà × Value creation

Diversamente dalle due intersezioni precedenti, qui il caso Alpha mostra che la proprietà non emerge come agente distinto dalla famiglia nell'orientare la creazione tecnica di valore. La fondazione del laboratorio interno è sempre raccontata attraverso il filtro della famiglia (paragrafo 4.1.1), non attraverso una logica di rendimento del capitale riconducibile alla proprietà come funzione economica autonoma. Questo risultato è coerente con quanto osservato da Schickinger, Leitterstorf e Kammerlander (2018) a proposito del private equity nelle imprese familiari, il cui intervento si concentra tipicamente sulla governance e sulla struttura finanziaria più che sulla creazione tecnica di valore in senso stretto.⁹² Tra i casi di triangolazione, il caso C5 offre un'indicazione convergente: quando la proprietà si separa dalla famiglia, l'effetto osservato sulla creazione di valore è indiretto e successivo — gli azionisti esterni riconoscono e formalizzano funzioni organizzative già esistenti, piuttosto che orientarne la creazione.

⁹² Schickinger, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2018). Private equity and family firms: A systematic review and categorization of the field. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 268-292.

4.1.5 Proprietà × Value delivery

Una dinamica analoga si osserva su questa intersezione: nel caso Alpha, la proprietà non interviene direttamente sulla configurazione dei canali commerciali o sulle strategie di posizionamento. L'articolazione dei canali commerciali del caso Alpha (Ho.re.ca, GDO, vendita diretta, e-commerce) è ricondotta dagli intervistati alle competenze e alla sensibilità commerciale di M., mai a un'imposizione esplicita di criteri di redditività da parte della proprietà come istanza distinta. Questo risultato è coerente con il quadro più ampio già delineato nel Capitolo 2 a proposito della letteratura sulla BMI nelle imprese familiari che colloca la configurazione dei canali di consegna del valore tra le componenti più frequentemente associate alle competenze individuali dei successori piuttosto che a decisioni proprietarie esplicite. Nessuno dei casi di triangolazione offre, su questo specifico punto, un'indicazione convergente o divergente sufficientemente esplicita da arricchire ulteriormente il quadro tracciato dal caso principale.⁹³

⁹³ Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International journal of management reviews*, 21(3), 317-355.

4.1.6 Proprietà × Value capture

Il quadro cambia sensibilmente su questa intersezione, dove il caso Alpha restituisce un riscontro forte su questa intersezione, mettendo in dialogo diretto il framework con il modello dei tre cerchi di Tagiuri e Davis (1982), già richiamato nel Capitolo 2 come fondamento teorico della tripartizione famiglia-impresa-proprietà. A. presidia esplicitamente la dimensione della cattura del valore, orientando la priorità strategica dell'impresa dalla crescita dimensionale verso il consolidamento della marginalità un comportamento coerente con quanto Tagiuri e Davis (1982) descrivono come la logica propria del sistema "proprietà".⁹⁴

Tra i casi di triangolazione, il caso C5 arricchisce questo quadro con una variante che il modello dei tre cerchi, nella sua formulazione originaria, non rende pienamente conto: quando la proprietà transita verso soggetti esterni alla famiglia, la dimensione della value capture si ridistribuisce. Gli azionisti esterni esercitano un'influenza diretta sulla cattura del valore attraverso requisiti finanziari e obiettivi di ritorno sull'investimento una dinamica già discussa nel Capitolo 1 a proposito della riluttanza delle imprese familiari ad aprire il capitale⁹⁵ e delle differenze di approccio tra acquirenti industriali e fondi di private equity⁹⁶ mentre la famiglia mantiene un'influenza sulla cattura del valore attraverso il controllo della gestione operativa: "noi continuiamo comunque, nonostante non siamo più azionisti, [...] la nostra conduzione, quindi l'azienda totalmente condotta da noi". Questo risultato suggerisce un'estensione del modello dei tre cerchi: la cattura del valore non è necessariamente presidiata da chi detiene formalmente la proprietà, ma può restare, almeno in parte, sotto l'influenza della famiglia anche quando il cerchio della proprietà non coincide più con il cerchio della famiglia.

⁹⁴ Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

⁹⁵ Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & regional development*, 22(3-4), 321-348.

⁹⁶ Schickinger, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2018). Private equity and family firms: A systematic review and categorization of the field. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 268-292.

4.1.7 Impresa × Value creation

Spostando l'attenzione dalla famiglia all'impresa come sistema organizzativo i dati raccolti sul caso Alpha mostrano un riscontro solido su questa intersezione, di natura diversa rispetto a quanto osservato in 4.1.1: qui il dato emergente non riguarda il legame tra creazione di valore e identità familiare in sé, quanto la capacità della struttura organizzativa di assorbire e tradurre operativamente nuove competenze tecniche. Questo angolo dialoga direttamente con Soluk, Miroshnychenko, Kammerlander e De Massis (2021), che individuano nelle capacità dinamiche di *knowledge exploitation* il meccanismo mediatore principale tra influenza familiare e business model innovation digitale. T. ricollega esplicitamente l'investimento tecnico-scientifico a un effetto organizzativo concreto e misurabile: la tracciabilità del prodotto e la certificazione di sostenibilità, entrambe descritte come risposte a un'esigenza del mercato più che come aspirazione personale — esattamente il passaggio che Soluk et al. (2021) descrivono come *knowledge exploitation*.⁹⁷

Letto attraverso l'apparato concettuale del *resource interaction* introdotto nel paragrafo 2.7.1 (Prekert, Hedvall, Hasche, Frick, Abrahamsen, Aramo-Immonen, & Wagrell, 2022), il dato si precisa ulteriormente. La competenza tecnico-scientifica di T. costituisce, nei termini di Prekert et al. (2022), una risorsa ad alta *heterogeneity*: il suo valore non è fisso, ma dipende dalla combinazione specifica in cui viene impiegata. Ciò che il caso Alpha rende osservabile è il processo attraverso cui tale risorsa costruisce *interconnectedness* con le risorse già esistenti nell'impresa — non limitandosi ad affiancarsi a esse, ma generando una nuova funzione organizzativa, il laboratorio interno, che a sua volta ridefinisce il modo in cui le competenze tecniche preesistenti (la conoscenza del territorio, dei vitigni, delle pratiche produttive consolidate) vengono utilizzate.⁹⁸ L'esito osservato la certificazione di sostenibilità, la tracciabilità del prodotto rappresenta, in questi termini, una delle possibili

⁹⁷ Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: the enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905.

⁹⁸ Prekert, F., Hedvall, K., Hasche, N., Frick, J. E., Abrahamsen, M. H., Aramo-Immonen, H., ... & Wagrell, S. (2022). Resource interaction: key concepts, relations and representations. *Industrial Marketing Management*, 105, 48-59.

configurazioni (*variety*) che l'interazione tra la nuova risorsa e il sistema esistente avrebbe potuto produrre, e non un esito predeterminato dalla sola natura della competenza introdotta.

Questo dato consente di precisare un punto lasciato aperto dalla letteratura esistente. Soluk et al. (2021) osservano che la relazione tra influenza familiare e capacità dinamiche risulta più debole quando la presenza familiare nel management è particolarmente intensa. Il caso Alpha offre un'indicazione complementare, ora leggibile anche nei termini di Prenkert et al. (2022): la capacità organizzativa non nasce da un controllo familiare intensificato, ma dal grado di interconnessione che la nuova risorsa riesce a costruire con il sistema esistente — un grado di interconnessione che richiede, perché si sviluppi, una certa autonomia della nuova funzione organizzativa rispetto alla gestione familiare quotidiana, non una sua subordinazione stretta. Tra i casi di triangolazione, il caso C1 conferma puntualmente questo meccanismo in un settore del tutto diverso: lo sviluppo di un ufficio tecnico interno viene indicato come il fattore che ha permesso all'impresa di "distinguersi dal fabbro artigiano" — un nuovo nodo di interconnessione tra competenze tecniche specialistiche e l'attività produttiva preesistente.⁹⁹

⁹⁹ Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: the enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905.

Prenkert, F., Hedvall, K., Hasche, N., Frick, J. E., Abrahamsen, M. H., Aramo-Immonen, H., ... & Wagrell, S. (2022). Resource interaction: key concepts, relations and representations. *Industrial Marketing Management*, 105, 48-59.

4.1.8 Impresa × Value delivery

Su questa intersezione il riscontro offerto dal caso Alpha si fa più moderato rispetto alle precedenti, e questa stessa moderazione dialoga direttamente con un punto che la letteratura ha già segnalato. Foss e Saebi (2017), nella loro rassegna sistematica della letteratura sulla BMI, individuano proprio negli antecedenti organizzativi uno dei vuoti più significativi del campo. L'articolazione dei canali commerciali nel caso Alpha viene presentata come un dato di fatto della struttura organizzativa più che come l'esito di un processo esplicitamente raccontato dagli intervistati. Tra i casi di triangolazione, il caso C6 offre un'indicazione convergente: l'introduzione di sistemi di controllo di gestione e di informatizzazione viene descritta come condizione che ha permesso, solo in un secondo momento, di "dare sfogo alla fantasia" su marketing e comunicazione — suggerendo una sequenza organizzativa (prima l'infrastruttura gestionale, poi l'innovazione della consegna del valore) coerente con quanto osservato nel caso principale.¹⁰⁰

100

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.

4.1.9 Impresa × Value capture

Infine, per quanto riguarda questa intersezione il caso Alpha mostra che la cattura del valore non viene mai presentata come funzione organizzativa autonoma, distinta dalla famiglia e dalla proprietà. Ogni riferimento alla marginalità e alla redditività nel caso Alpha viene ricondotto esplicitamente a una decisione di A. (paragrafo 4.1.6), non a una logica organizzativa indipendente di controllo dei costi o efficienza dei processi. López-Nicolás, Meroño-Cerdán, Heikkilä e Bouwman (2024) individuano configurazioni di business model orientate specificamente alla *value delivery for profit*, suggerendo in linea teorica che la cattura del valore possa essere perseguita anche attraverso leve organizzative distinte dalla proprietà; i dati qui raccolti mostrano che, nel caso Alpha, questo non avviene. Tra i casi di triangolazione, il caso C1 conferma puntualmente questo risultato: la diversificazione verso il noleggio di mezzi viene descritta come risposta a un'esigenza di liquidità decisa dalla proprietà familiare, non come ottimizzazione organizzativa pianificata autonomamente. Questo risultato suggerisce che, almeno nelle imprese familiari di dimensioni piccole e medie qui osservate, la cattura del valore venga sistematicamente interpretata dagli attori attraverso il filtro delle decisioni proprietarie o familiari.¹⁰¹

¹⁰¹ López-Nicolás, C., Merono-Cerdán, Á. L., Heikkilä, M., & Bouwman, H. (2024). Untangling business model innovation in family firms: Socioemotional wealth and corporate social responsibility perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 40(4), 101369.

4.2 Sintesi dei risultati

L'analisi sviluppata nei paragrafi precedenti ha consentito di confrontare sistematicamente il framework teorico elaborato nel Capitolo 2 con le evidenze empiriche emerse dalle interviste. Più che verificare singole ipotesi, il confronto ha permesso di comprendere in che modo il passaggio generazionale si traduca concretamente in processi di Business Model Innovation, evidenziando sia gli elementi di continuità con la letteratura sia gli aspetti che richiedono una revisione del quadro interpretativo iniziale.

Le nove combinazioni derivanti dall'incrocio tra le tre dimensioni del family business (famiglia, impresa e proprietà) e le tre componenti del business model (value creation, value delivery e value capture) hanno mostrato un diverso grado di copertura empirica. Alcune aree trovano un solido riscontro nelle evidenze raccolte, confermando risultati già presenti nella letteratura; altre vengono arricchite da nuovi elementi interpretativi; altre ancora risultano solo parzialmente illuminate, indicando possibili direzioni per futuri approfondimenti.

Nel complesso, i risultati confermano che il passaggio generazionale non può essere interpretato come un semplice trasferimento della leadership o della proprietà. Esso si configura piuttosto come un processo di trasformazione progressiva, nel quale la nuova generazione introduce competenze, conoscenze e modalità operative che, interagendo con le risorse già presenti nell'impresa, possono determinare una riconfigurazione del modello di business. La Business Model Innovation emerge quindi non come conseguenza automatica della successione, ma come esito di un processo di integrazione tra continuità e cambiamento.

La Tabella 3 sintetizza i principali risultati emersi dall'analisi, mettendo in relazione, per ciascuna dimensione del framework, la letteratura di riferimento e il contributo offerto dalla presente ricerca.

Tabella 3. Sintesi dei risultati

Dimensione	Letteratura di riferimento	Contributo principale
4.1.1 Famiglia × Value creation	Weimann, Gerken & Hülsbeck (2023); Berrone, Cruz & Gómez-Mejía (2012); Cucculelli, Cappelli & Mondolo (2023)	La SEW orienta la direzione, non solo la presenza, dell'investimento tecnico
4.1.2 Famiglia × Value delivery	López-Nicolás, Meroño-Cerdán, Heikkilä & Bouwman (2024); Hauck & Prügl (2015)	La SEW può abilitare, non solo frenare, l'innovazione commerciale
4.1.3 Famiglia × Value capture	Berrone, Cruz & Gómez-Mejía (2012)	La cattura simbolica del valore resiste al disaccoppiamento famiglia-proprietà
4.1.4 Proprietà × Value creation	Schickinger, Leitterstorf & Kammerlander (2018)	L'intervento della proprietà esterna si concentra su governance/finanza, non su creazione tecnica
4.1.5 Proprietà × Value delivery	Calabrò, Vecchiarini, Gast, Campopiano, De Massis & Kraus (2019)	Vuoto osservativo legato alla composizione del campione, non solo ai dati
4.1.6 Proprietà × Value capture	Tagiuri & Davis (1982); Salvato, Chirico & Sharma (2010); Schickinger, Leitterstorf & Kammerlander (2018)	La value capture può restare sotto influenza familiare anche oltre la proprietà formale
4.1.7 Impresa × Value creation	Soluk, Miroshnychenko, Kammerlander & De Massis (2021)	L'autonomia organizzativa delle nuove funzioni conta più dell'intensità del controllo familiare
4.1.8 Impresa × Value delivery	Foss & Saebi (2017)	Conferma un vuoto già noto in letteratura; richiede disegno longitudinale
4.1.9 Impresa × Value capture	López-Nicolás, Meroño-Cerdán, Heikkilä & Bouwman (2024); Foss & Saebi (2017)	Nelle PMI familiari, la cattura del valore è sempre letta attraverso famiglia/proprietà, mai come funzione organizzativa autonoma

Fonte: Elaborazione propria basata sui dati primari

La sintesi dei risultati mostra che il confronto tra framework teorico ed evidenze empiriche non conduce soltanto alla conferma di alcune proposizioni emerse dalla letteratura, ma permette di affinare e integrare il modello interpretativo sviluppato nel

Capitolo 2. Le evidenze raccolte hanno infatti fatto emergere nuove relazioni tra successione generazionale e Business Model Innovation, suggerendo una rappresentazione più articolata dei processi attraverso cui famiglia, proprietà e impresa influenzano la trasformazione del modello di business. Muovendo da tali risultati, il paragrafo successivo presenta il Revised Theoretical Framework, elaborato come sintesi tra contributi teorici ed evidenze empiriche e destinato a costituire la base della discussione finale della ricerca.

4.2.1 Empirical Revised Theoretical framework

La Figura 4 presenta il framework rivisto alla luce del confronto tra il modello concettuale del Capitolo 2 e i risultati empirici discussi nel paragrafo precedente. Rispetto alla versione iniziale, il framework rivisto introduce due elementi che il confronto con i dati ha reso necessari: l'esplicitazione del meccanismo di *frictions/embedding* su ciascuna delle nove connessioni tra le dimensioni del family business e le componenti del business model, e l'individuazione di due possibili esiti del processo di embedding — *scaling* e *pivoting* — che rappresentano rispettivamente una traiettoria di consolidamento della value proposition esistente e una traiettoria di sua riconfigurazione sostanziale.

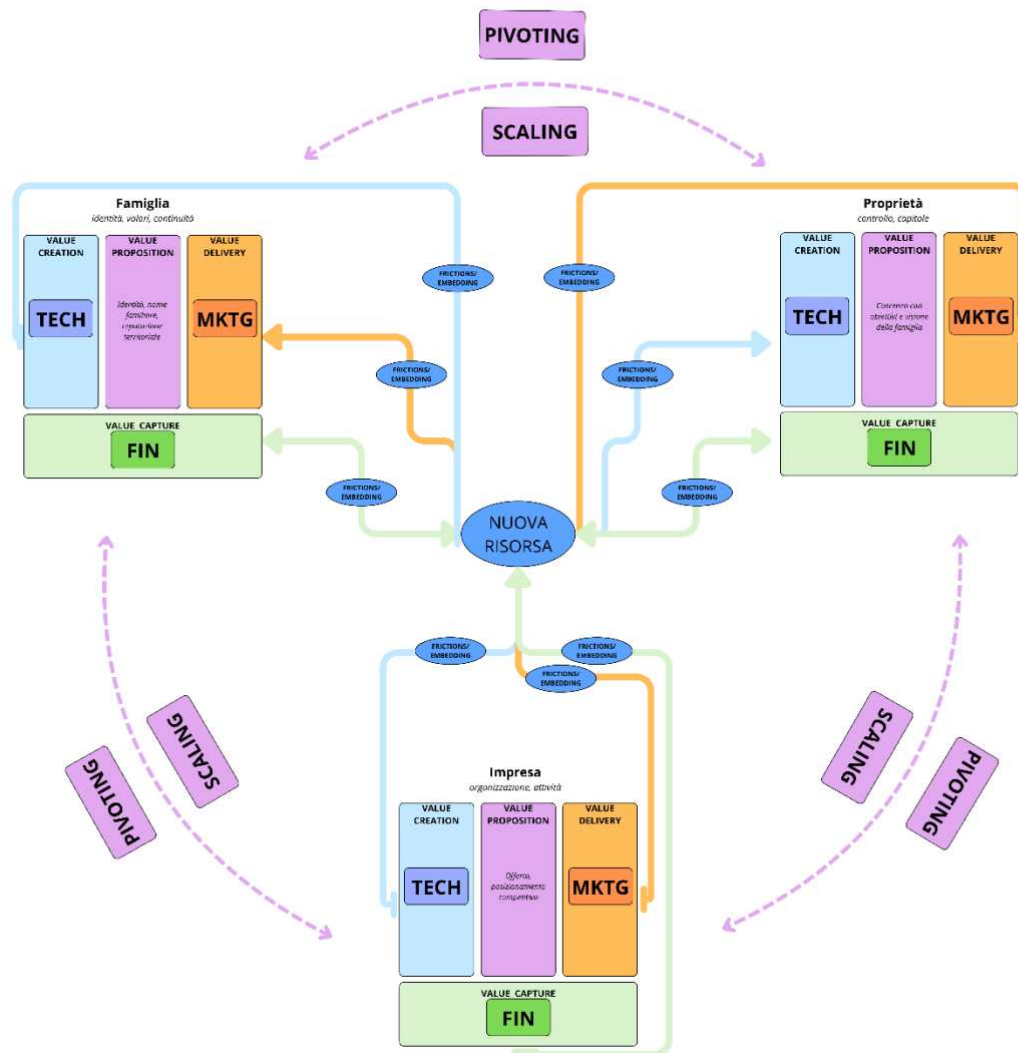
L'introduzione esplicita del meccanismo di *frictions/embedding* su ogni connessione, anziché come proprietà generale del processo di inserimento della nuova risorsa, riflette direttamente quanto emerso dal confronto cella per cella: l'intensità e la natura dell'attrito non sono uniformi lungo le nove celle della matrice, ma variano in funzione della cella specifica. Le connessioni lungo la diagonale principale — famiglia e creazione/consegna/cattura del valore, proprietà e cattura del valore, impresa e creazione del valore — risultano quelle in cui il processo di embedding, pur richiedendo adattamento reciproco, si traduce con maggiore frequenza in un esito osservabile e narrato esplicitamente dagli intervistati. Le connessioni che coinvolgono la proprietà come dimensione distinta dalla famiglia, in particolare verso la creazione e la consegna del valore, restano invece prive di riscontro diretto nei dati raccolti — un limite che il presente framework non risolve, ma che sarà oggetto di ulteriore sviluppo in lavori futuri, anche alla luce del caso C5, dove proprietà e famiglia risultano disaccoppiate senza che questo comprometta la coesione tra famiglia e gestione operativa dell'impresa.

I due esiti di *scaling* e *pivoting*, rappresentati simmetricamente su entrambi i lati del framework, sintetizzano visivamente la distinzione già discussa nel Capitolo 2: l'innovazione generata dall'embedding della nuova risorsa può tradursi in un rafforzamento della value proposition esistente, attraverso un consolidamento delle componenti già presenti nei tre canvas (*scaling*), oppure in una sua riconfigurazione

più sostanziale, che ridefinisce il modo in cui famiglia, proprietà e impresa si relazionano alla creazione, alla consegna e alla cattura del valore (pivoting). Il caso Alpha, nel suo complesso, si colloca prevalentemente nella prima traiettoria: l'introduzione del vino a bassa gradazione alcolica rappresenta un'estensione coerente dell'identità territoriale e tecnica esistente, non una rottura rispetto ad essa. Il caso C5, al contrario, illustra una traiettoria più vicina al pivoting, con lo sviluppo di una linea di attività rivolta al consumatore finale che ha condotto, in tempi relativamente brevi, alla costituzione di una società autonoma e alla cessione della maggioranza del capitale a investitori esterni.

Il framework rivisto, pur mantenendo l'impianto concettuale originario, va dunque interpretato alla luce di due avvertenze che il confronto con i dati ha reso necessarie. La prima riguarda la non uniformità del riscontro empirico tra le nove celle della matrice, già discussa analiticamente nel paragrafo 4.1: il framework descrive un meccanismo generale di embedding, ma la sua effettiva osservabilità è risultata più solida per alcune combinazioni di dimensioni che per altre. La seconda riguarda la possibilità, emersa con particolare chiarezza dal caso C5, che le tre dimensioni del family business non restino sempre coese: il framework, nella sua rappresentazione attuale, presuppone una sovrapposizione stabile tra famiglia, impresa e proprietà, mentre i dati suggeriscono che tale sovrapposizione possa allentarsi nel tempo senza che il processo di embedding ne risulti necessariamente compromesso. Questi due limiti, più che indebolire il framework proposto, ne definiscono lo spazio di applicabilità e costituiscono il punto di partenza per le implicazioni teoriche discusse nel Capitolo 5.

Figura 4. Revised Theoretical Framework



Fonte: Elaborazione propria.

CAPITOLO 5 – Conclusioni

5.1 Implicazioni teoriche

Il presente lavoro contribuisce alla letteratura sul rapporto tra transizione generazionale e Business Model Innovation nelle imprese familiari attraverso tre estensioni del framework concettuale presentato nel Capitolo 2, emerse dal confronto sistematico tra il framework e i dati raccolti sul caso Alpha. Nessuna di queste estensioni era stata anticipata nella costruzione iniziale del framework: tutte e tre emergono dal lavoro empirico, a conferma della logica abduttiva che ha guidato l'intero disegno di ricerca.¹⁰²

La distanza come risorsa per la lettura del cambiamento

La prima estensione riguarda il ruolo della distanza — anagrafica, geografica, cognitiva — tra le generazioni nel processo di embedding. Il framework iniziale, e gran parte della letteratura su cui si fonda, tende a trattare la prossimità tra predecessore e successore come condizione favorevole alla trasmissione di conoscenza tacita e alla legittimazione del nuovo entrante. Il caso Alpha suggerisce un meccanismo complementare, non sostitutivo: le esperienze internazionali di M. e T. vengono ripetutamente collegate, nel racconto degli intervistati, alla capacità di intercettare tendenze di mercato e innovazioni tecniche non ancora presenti nel contesto di origine — la descrizione di M. dei due successori come "sentinelle di quello che succede sui mercati" esprime con chiarezza questo meccanismo.¹⁰³

Tra i casi di triangolazione, il caso C5 conferma puntualmente questa dinamica, rendendola ancora più esplicita: il successore, che ha vissuto un salto generazionale dopo un percorso di studi svolto in un contesto radicalmente distante da quello dell'impresa di famiglia, attribuisce proprio a tale lontananza la capacità di leggere trasformazioni tecnologiche che chi era rimasto più vicino al sistema esistente

¹⁰² Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.

¹⁰³ Hauck, J., & Prügl, R. (2015). *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118

faticava a cogliere ("paradossalmente la lontananza [...] sendo così lontano, li capiva meglio di alcune persone che erano più a metà"). Questo dato suggerisce che il processo di embedding non vada inteso esclusivamente come un processo di progressivo avvicinamento del successore al sistema esistente, ma possa beneficiare, in alcune sue fasi, di un mantenimento della distanza cognitiva rispetto a tale sistema.

Il disaccoppiamento tra famiglia, proprietà e gestione

La seconda estensione, già discussa nel paragrafo 4.2, riguarda la possibilità che le tre dimensioni del family business — famiglia, impresa, proprietà — non restino sempre coese nel tempo. Il modello dei tre cerchi di Tagiuri e Davis (1982),¹⁰⁴ su cui si fonda l'intero framework presentato nel Capitolo 2, descrive tali dimensioni come sistemi distinti ma sovrapposti; la letteratura successiva, inclusa quella sulla separazione tra proprietà e management nelle imprese familiari mature ha approfondito le dinamiche di tale separazione, ma generalmente assumendo che essa comporti un progressivo allontanamento della famiglia anche dalla dimensione gestionale.¹⁰⁵

Il caso Alpha non documenta direttamente questa configurazione, dal momento che la proprietà resta integralmente familiare; tuttavia, il modo in cui A. esercita il proprio ruolo proprietario distinto, ma coordinato, rispetto ai ruoli operativi assunti da M. e T. già suggerisce che le tre dimensioni del framework, pur sovrapposte, mantengano una loro autonomia funzionale. Tale autonomia, latente nel caso Alpha, diventa pienamente visibile nel caso di triangolazione C5, dove la cessione della proprietà a investitori esterni non ha comportato un allontanamento della famiglia dalla gestione dell'impresa, che resta saldamente nelle sue mani ("ancora mi sento azienda familiare, anche se nella carta non lo siamo più [...] la nostra conduzione, quindi l'azienda totalmente condotta da noi"). Questo dato, pur emerso da un caso di conferma e non dal caso principale, è coerente con quanto osservato nel caso Alpha sulla relativa autonomia delle tre dimensioni del framework, e suggerisce che il

¹⁰⁴ Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

¹⁰⁵ Schickinger, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2018). Private equity and family firms: A systematic review and categorization of the field. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 268-292.

cerchio della proprietà possa separarsi da quelli della famiglia e dell'impresa senza che questi ultimi due si separino a loro volta tra loro.

Il costo emotivo dell'embedding per la generazione uscente

La terza estensione riguarda una dimensione che il framework iniziale, concentrato sugli esiti organizzativi e strategici del processo di embedding, non aveva considerato: il suo costo emotivo per la generazione uscente. Il caso Alpha offre un'indicazione iniziale di questo meccanismo: la formula con cui A. descrive il proprio ruolo nella transizione "il mio compito è lasciare un progetto solido, che possano portare avanti con le loro idee" rivela un investimento emotivo non banale nella riuscita del passaggio, che la sola prospettiva organizzativa rischierebbe di non cogliere appieno.

Tra i casi di triangolazione, il caso C2 rende esplicito, con maggiore intensità, ciò che nel caso Alpha resta sullo sfondo: il processo di adattamento reciproco tra nuova risorsa e sistema esistente — descritto nel framework come un meccanismo prevalentemente organizzativo — può comportare per il predecessore un vissuto di marginalizzazione e perdita di riconoscimento, fino a richiedere, nel caso osservato, un supporto psicologico esterno. Questo elemento arricchisce quanto teorizzato da Hauck e Prügl (2015) sul ruolo dei fattori socio-emotivi nella successione: se gli autori si concentrano prevalentemente sulla percezione che il predecessore ha del cambiamento come minaccia alla continuità, il caso di conferma qui richiamato suggerisce che tale percezione possa tradursi in un costo personale diretto, distinto dalle sue conseguenze sul piano strategico-organizzativo — una dimensione che il caso Alpha, pur non rendendola altrettanto esplicita, non contraddice.¹⁰⁶

Questo risultato ha un'implicazione metodologica, oltre che teorica, per la ricerca futura sul tema: comprendere appieno il processo di embedding nella transizione generazionale richiede strumenti capaci di cogliere non solo gli esiti organizzativi del processo, ma anche il suo impatto sul benessere psicologico dei soggetti coinvolti —

¹⁰⁶ Hauck, J., & Prügl, R. (2015). *Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective*. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118

un aspetto finora marginale nella letteratura sulla Business Model Innovation nelle imprese familiari, più orientata a esiti strategici ed economici.

5.2 Implicazioni pratiche

I risultati discussi nei paragrafi precedenti suggeriscono alcune indicazioni operative per le famiglie imprenditoriali che si trovano ad affrontare, o si troveranno ad affrontare, una transizione generazionale.

Cercare la complementarità, non la sostituzione, tra le competenze dei successori. Il dato più rilevante emerso dal caso Alpha è che la transizione generazionale produce i suoi effetti più visibili sul business model quando più membri della nuova generazione portano competenze distinte e complementari — tecnica e commerciale, nel caso osservato — piuttosto che quando un singolo successore tenta di replicare integralmente il profilo del predecessore. Questo pattern, confermato anche in alcuni dei casi di triangolazione (in particolare C1 e C2), suggerisce che per le famiglie imprenditoriali con più di un figlio o figlia interessati all'ingresso in azienda sia utile valutare esplicitamente, fin dalle fasi di orientamento formativo, una logica di specializzazione complementare piuttosto che di sovrapposizione di ruoli.

Non temere la distanza, nelle fasi che la richiedono. I risultati discussi in 5.1 mostrano che le esperienze professionali e formative maturate lontano dall'impresa di famiglia — non solo geograficamente, ma anche per settore o per cultura organizzativa — non rappresentano, nel caso Alpha, un ritardo nel percorso di inserimento del successore, ma una risorsa diretta per la capacità dell'impresa di leggere cambiamenti di mercato altrimenti invisibili dall'interno, un dato reso ancora più esplicito dal caso di triangolazione C5. Per le famiglie imprenditoriali, questo suggerisce di non considerare un'esperienza esterna prolungata come una minaccia alla continuità, ma come un investimento che può rafforzare, più che indebolire, l'efficacia della transizione.

Distinguere la cessione della proprietà dalla cessione del controllo gestionale. Sebbene il caso Alpha non documenti direttamente questa situazione, dal momento che la proprietà familiare resta integralmente in capo alla fondatrice, il caso di triangolazione C5 mostra che la cessione, anche significativa, della proprietà a soggetti esterni non comporta necessariamente la perdita del controllo gestionale da parte della famiglia. Per le famiglie imprenditoriali che si trovano a valutare

un'apertura del capitale — per ragioni di liquidità, di crescita o di necessità di competenze esterne — questo suggerisce di negoziare esplicitamente, nella strutturazione dell'operazione, le condizioni di governance che permettano di mantenere un ruolo gestionale attivo, distinguendo questa dimensione dalla pura proprietà del capitale.

Riconoscere, e accompagnare, il costo emotivo della transizione per la generazione uscente. Il caso Alpha suggerisce, attraverso le parole di A. ("il mio compito è lasciare un progetto solido"), che un predecessore che si sente riconosciuto e coinvolto nella transizione tende a sostenerne più attivamente gli esiti innovativi. Il caso di triangolazione C2 rende ancora più visibile la posta in gioco, mostrando che il processo di passaggio del controllo, anche quando produce esiti organizzativi positivi, può comportare per il predecessore un vissuto di marginalizzazione significativo. Per i successori, questo suggerisce l'opportunità di costruire, nelle fasi di transizione, momenti espliciti di riconoscimento del contributo della generazione uscente — non solo per ragioni relazionali, ma perché tale riconoscimento sembra incidere direttamente sulla qualità del processo di embedding.

Costruire, non solo attendere, le competenze necessarie. Pur non emergendo con la stessa nettezza nel caso Alpha, dove il percorso formativo di M. e T. risulta in larga parte autonomo rispetto a un disegno esplicito della generazione precedente, il caso di triangolazione C3 mostra in modo particolarmente netto che il percorso formativo del successore può essere costruito attivamente dalla generazione uscente in funzione delle esigenze specifiche dell'impresa. Per un imprenditore alla guida di un'impresa familiare, questo suggerisce di interrogarsi esplicitamente, con sufficiente anticipo rispetto al momento della transizione, su quali competenze mancano all'organizzazione, orientando in quella direzione la formazione dei potenziali successori.

5.3 Limiti della ricerca e traiettorie future

Il presente lavoro presenta alcuni limiti, che è opportuno dichiarare esplicitamente e che costituiscono, al tempo stesso, indicazioni dirette per la ricerca futura.

Limiti del disegno di ricerca

Il caso principale è stato approfondito attraverso interviste a più key informants, mentre i sei casi di triangolazione sono stati indagati attraverso una singola intervista ciascuno. Questa scelta, motivata dalla necessità di bilanciare profondità e ampiezza all'interno dei tempi di una tesi magistrale, comporta un limite evidente: per i casi di triangolazione, l'analisi si fonda su una prospettiva unica e non incrociata, con il rischio che alcuni elementi rilevanti — in particolare quelli più delicati sul piano relazionale, come mostra il caso C2 — emergano solo se l'intervistato sceglie spontaneamente di condividerli, senza che sia possibile verificarli attraverso altre fonti interne all'impresa. Una replicazione futura del presente lavoro, con interviste multiple per ciascun caso del campione, permetterebbe di consolidare con maggiore solidità i risultati qui presentati.

Il vuoto sulla dimensione proprietà

Come discusso nel paragrafo 4.1, tre delle nove celle della matrice teorica — in particolare quelle che coinvolgono la proprietà come dimensione distinta dalla famiglia — restano scoperte nei dati raccolti. Questo limite è in parte strutturale: il campione analizzato è composto in prevalenza da imprese a controllo familiare ancora integrale o solo recentemente aperto a soggetti esterni (caso C5). Una ricerca futura condotta su un campione che includa un numero maggiore di imprese familiari con proprietà esterna consolidata da tempo permetterebbe di osservare se, e come, la proprietà — distinta dalla famiglia — eserciti un'influenza specifica sulla creazione e sulla consegna del valore, colmando un vuoto che la presente ricerca ha potuto solo segnalare.

La natura trasversale, non longitudinale, del disegno di ricerca

Il presente lavoro osserva i casi analizzati in un singolo momento del loro percorso di transizione generazionale, senza poterne seguire l'evoluzione nel tempo. Questo

limite, discusso anche a proposito della cella $\text{Impresa} \times \text{Value delivery}$ (paragrafo 4.1.8), impedisce di osservare la sequenza temporale attraverso cui le diverse componenti del business model vengono modificate, e di verificare se l'esito di scaling o pivoting individuato nel framework rivisto (paragrafo 4.2) sia stabile nel tempo o possa evolvere ulteriormente. Una ricerca longitudinale, capace di seguire le imprese del campione per un periodo di alcuni anni, costituirebbe lo sviluppo più naturale del presente lavoro.

Il framework Network Interaction Approach come direzione di approfondimento futuro

Come anticipato nel Capitolo 1, il presente lavoro ha scelto di non applicare in modo sistematico l'apparato concettuale del Network Interaction Approach (Cinti et al., 2025),¹⁰⁷ utilizzandone solo il concetto di embedding come lente interpretativa generale (Prekert et al., 2022).¹⁰⁸ Una futura estensione di questo lavoro concepita esplicitamente come monografia di approfondimento potrebbe applicare in modo più sistematico questo apparato concettuale, analizzando in dettaglio come la transizione generazionale riconfiguri non solo le tre dimensioni del business model qui considerate, ma l'intera rete di relazioni clienti, fornitori, partner in cui l'impresa familiare è inserita, approfondendo in particolare i casi, come C5, in cui tale rete attraversa una trasformazione degli assetti proprietari.

¹⁰⁷ Cinti, A., Amadei, A., Bigerna, S., & Polinori, P. (2026). Behavioural Economics in Business Networks: A Sustainability Compliance and Innovation Case. *Italian Economic Journal*, 1-34.

¹⁰⁸ Prekert, F., Hedvall, K., Hasche, N., Frick, J. E., Abrahamsen, M. H., Aramo-Immonen, H., ... & Wagrell, S. (2022). Resource interaction: key concepts, relations and representations. *Industrial Marketing Management*, 105, 48-59.

5.4 Osservazioni conclusive

Il presente lavoro è stato guidato da una domanda di ricerca enunciata in apertura del primo capitolo: in che modo la transizione generazionale, osservata come processo di incontro tra le competenze del successore e la struttura esistente dell'impresa, orienta la direzione della Business Model Innovation nelle imprese familiari? Il percorso compiuto per rispondere a questa domanda ha richiesto di attraversare tre livelli di analisi tra loro complementari: una rassegna della letteratura sulla transizione generazionale e sulla Business Model Innovation, volta a individuare lo spazio — ancora poco esplorato — in cui i due filoni si incontrano; un'analisi di contesto sul tessuto delle imprese familiari marchigiane, utile a verificare la rilevanza empirica del fenomeno e a selezionare i casi da approfondire; e un'analisi qualitativa, condotta principalmente attraverso il caso di studio Alpha e arricchita dal confronto con sette casi di triangolazione, utilizzati per verificare se le dinamiche osservate nel caso principale trovassero riscontro in contesti aziendali diversi.

La risposta che emerge da questo percorso non è univoca, ed è proprio in questa non univocità che risiede, crediamo, il principale contributo del lavoro. Il caso Alpha mostra che la transizione generazionale non produce automaticamente innovazione del modello di business, né la sua assenza implica necessariamente continuità immobile: ciò che la determina è la qualità del processo di embedding attraverso cui le competenze del successore si integrano — non si sostituiscono, ma si integrano — con le risorse, le relazioni e le pratiche già esistenti nell'impresa. Nel caso Alpha, questo processo si è tradotto in un rafforzamento coerente dell'identità esistente, in cui la nuova generazione non rinnega ciò che ha ricevuto, ma lo rende capace di rispondere a un contesto competitivo mutato — un esito che i casi di triangolazione, pur nella loro eterogeneità settoriale, hanno confermato come pattern ricorrente piuttosto che come specificità del caso vitivinicolo.

Il framework famiglia-impresa-proprietà, incrociato con le tre componenti del business model, si è dimostrato uno strumento utile per leggere il caso Alpha in profondità, pur mostrando, nel confronto con i dati, i propri limiti di applicabilità — in particolare rispetto al ruolo della proprietà come dimensione distinta dalla famiglia,

un'intersezione su cui il caso principale non ha potuto offrire un riscontro diretto. Tali limiti, più che indebolire il valore del framework proposto, ne segnano lo spazio di sviluppo futuro, in una direzione che il presente lavoro ha potuto solo indicare: comprendere la transizione generazionale non come un singolo evento da gestire bene o male, ma come un processo relazionale esteso nel tempo, in cui la sopravvivenza di un'impresa familiare dipende, in ultima analisi, dalla capacità di una famiglia di lasciarsi cambiare da chi viene dopo, senza per questo smettere di essere ciò che è sempre stata.

BIBLIOGRAFIA

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897–2920.
- Baltazar, J. R., Ferreira, J. J., & Hughes, M. (2025). What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda. *Journal of Business Research*.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bocconcelli, R., Grandinetti, R., & Tunisini, A. (2015). “Made in Italy”: The Italian contribution to the development of business marketing discipline and practices. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(3), 161–196.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. Sage.
- Budhiraja, S., & Pathak, U. K. (2018). Dynamics of succession planning for Indian family-owned businesses: Learning from successful organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 31–33.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355.
- Cesaroni, F. M., Chamochumbi Diaz, G. D., & Sentuti, A. (2021). Family firms and innovation from founder to successor. *Administrative Sciences*, 11(2), 54.

- Chiucchi, M. S. (2012). Il metodo dello studio di caso nel management accounting. Giappichelli.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- Cinti, A., Amadei, A., Bigerna, S., & Polinori, P. (2026). Behavioural economics in business networks: A sustainability compliance and innovation case. *Italian Economic Journal*.
- Cisneros, L., Deschamps, B., Chirita, G. M., & Geindre, S. (2022). Successful family firm succession: Transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100467.
- Corbetta, G. (1995). Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4).
- Cucculelli, M., Cappelli, R., & Mondolo, J. (2024). Does market power drive business model innovation? Evidence from Italian family manufacturing firms. *Small Business Economics*, 63(1), 447–475.
- Dalpiaz, E., Tracey, P., & Phillips, N. (2014). Succession narratives in family business: The case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1375–1394.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278–300.
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., & Rau, S. B. (2017). What do we know about succession in family businesses? Mapping current knowledge and unexplored territory. In F. W. Kellermanns & F. Hoy (Eds.), *The Routledge Companion to Family Business*. Routledge.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

- Exler, M. W., Situm, M., & Koller, J. (2024). Business model innovation in the context of internal succession in family businesses: Results from a qualitative analysis. In S. Märk & M. Situm (Eds.), *Contemporary issues in family business entrepreneurship – Vol. 1 – Family business transformation: Strategic orientation and business modelling* (pp. 43–66). De Gruyter.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Guercini, S., & Öberg, C. (2019). It runs in the family? The acquirer's impact on the business network upon acquisitions of family firms. *IMP Conference 2019*, Paris.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (2010). *Transgenerational entrepreneurship*.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118.
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), 508–533.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 616–633.
- López-Nicolás, C., Meroño-Cerdán, Á. L., Heikkilä, M., & Bouwman, H. (2024). Untangling business model innovation in family firms: Socioemotional wealth and corporate social responsibility perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 40(4), Article 101369.

Meroño-Cerdán, Á. L., Molina-Castillo, F. J., López-Nicolás, C., & Ruiz-Nicolás, J. (2024). Growth and performance: Business model innovation in family firms. *Businesses*, 4(2), 211–224.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press.

Morici, G. (2024). Crescere è una cosa da grandi: Perché le intenzioni di un'azienda contano più delle sue dimensioni. Feltrinelli.

Nordqvist, M., Wennberg, K., Baù, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Ouiakoub, M., & Poulain-Rehm, T. (2025). Succession in family businesses: An opportunity to change the business model. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 54(1), 98–129.

Panda, R., Gupta, P., & Sethi, M. (2020). The entry of a second generation at SK Enterprises: Challenges and future prospects. *CASE Journal*, 16(3), 289–306.

Poutziouris, P., O'Sullivan, K., & Nicolescu, L. (1997). The [re]-generation of family-business entrepreneurship in the Balkans. *Family Business Review*, 10(3), 239–260.

Prenekert, F., Hedvall, K., Hasche, N., Eklinder-Frick, J., Abrahamsen, M. H., Aramo-Immonen, H., Baraldi, E., Bocconcelli, R., Harrison, D., Huang, L., Huemer, L., Kask, J., Landqvist, M., Pagano, A., Perna, A., Poblete, L., & Ratajczak-Mrozek, M. (2022). Resource interaction: Key concepts, relations and representations. *Industrial Marketing Management*, 105, 48–59.

Ramadani, V., Hisrich, R. D., Dana, L. P., Palalic, R., & Panthi, L. (2020). Governance in the family businesses. *Journal of Enterprising Communities*.

Ren, T., Liu, X., & Ding, J. (2023). Intergenerational dynamics of digital transformation in family firms. *Technology in Society*, 74, 102261.

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144.

Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 321–348.

Schickinger, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2018). Private equity and family firms: A systematic review and categorization of the field. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 268–292.

Shah, S., Meghrajani, I. J., & Thanki, H. (2023). Khushboo Pouch and Packaging – “Adapt to change”: A case on succession planning. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 13(4), 1–24.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.

Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867–905.

Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: Designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86, 671–696.

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237–247.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? *Family Business Review*, 25(1), 58–86.

Suess, J. (2014). Family governance—Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

Thompson, J. (2022). A guide to abductive thematic analysis. *The Qualitative Report*, 27(5), 1410–1421.

Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: Dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. *Journal of Business Economics*, 90(3), 369–399.

Yates, V. A., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2023). Social network research in the family business literature: A review and integration. *Small Business Economics*, 60(4), 1323–1345.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248.

Zhao, Y., Yang, X., Xin, D., Zhou, W., Zhang, S., & Wang, L. (2023). Intergenerational power gap and R&D investment: Evidence from China. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2), 100359

SITOGRAFIA

AIDAF-EY, Università Bocconi. (2026). XVII edizione dell'Osservatorio AUB. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://aidaf-ey.unibocconi.eu/it/osservatorio-aub/xvii-edizione-dellosservatorio-aub>

Bureau van Dijk / Moody's Analytics. AIDA – Orbis for Italy. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://www.moodys.com/web/en/us/capabilities/company-reference-data/orbis/aida-orbis-for-italy.html>

Civiltà del bere. (2019, 4 novembre). Il ritorno alle radici di Marianna Velenosi. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://www.civiltadelbere.com/il-ritorno-alle-radici-di-marianna-velenosi/>

CRIF. (2025). ESG Outlook 2025: PMI e credito accelerano la transizione ecologica. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://www.crif.it/ricerche-e-academy/ricerche/market-outlook/esg-outlook-crif-pmi-credito-transizione-ecologica-2024/>

CRIF. (2025). Osservatorio CRIF sulla sostenibilità – ESG Outlook 2025. Consultato il 19 giugno 2026, da https://www.esgitalia.it/wp-content/uploads/2025/12/crif_esg-outlook_2025.pdf

Family Business Forum. (2026, 11 marzo). Cresce l'età media degli imprenditori al comando delle PMI: 56,4 anni. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://familybusinessforum.net/cresce-leta-media-degli-imprenditori-al-comando-delle-pmi-564-anni/>

Fortune Italia. Velenosi Marianna. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://www.fortuneita.com/ranking/velenosi-marianna/>

INAPP, riportato da ANSA. (2025, 23 settembre). Inapp, in 10 anni esodo 6 milioni pensionati, welfare a rischio. Consultato il 19 giugno 2026, da https://www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2025/09/23/inapp-in-10-anni-esodo-6-milioni-pensionati-welfare-a-rischio_335f3027-885b-4807-8454-0669b569e556.html

InfoCamere. Italian Business Register. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://italianbusinessregister.it/en/>

International Finance Corporation. (2011). IFC Family Business Governance Handbook. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2011/ifc-family-business-governance-handbook>

Le Donne del Vino. Marianna Velenosi, Velenosi Vini Marche. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://ledonnedelvino.com/marianna-velenosi-velenosi-vini-marche-ledonnedelvinoconvoi/>

Osservatorio Family Business Marche. Dashboard interna di analisi delle imprese familiari marchigiane. Elaborazione propria su dati AIDA. Fonte interna non pubblicamente accessibile.

Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, Politecnico di Milano. (2026, 21 maggio). PMI e digitalizzazione: il 76% delle aziende non investe in AI. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://www.osservatori.net/comunicato/innovazione-digitale-nelle-pmi/pmi-italiane-innovazione/>

Perpethua. Notizie. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://www.perpethua.com/notizie>

Quarato, F., & Salvato, C. (2026). Executive summary della XVII edizione dell'Osservatorio AUB. Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari, Università Bocconi. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/Executive%20Summary%20AUB%20XVII%20edizione.pdf>

Unioncamere. (2025, 8 agosto). In aumento gli imprenditori over 70 alla guida delle micro-imprese italiane. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/comunicati-stampa/aumento-gli-imprenditori-over-70-alla-guida-delle-micro-imprese-italiane>

Velenosi Vini. Chi siamo. Consultato il 19 giugno 2026, da <https://velenosivini.com/chi-siamo/>

APPENDICE A

Traccia di intervista semi-strutturata

La traccia seguente è stata utilizzata come riferimento flessibile nella conduzione delle interviste, secondo l'approccio semi-strutturato già descritto nel paragrafo 3.1.1 (Brinkmann & Kvale, 2018). Le domande non sono state poste in un ordine rigido né esaustivo, ma hanno orientato la conversazione, lasciando spazio alla narrazione spontanea dell'intervistato.

Area 1 — Storia dell'impresa e contesto familiare

- Può raccontarmi la storia dell'azienda, da quando è stata fondata a oggi?
- Quali sono state le tappe principali della sua crescita?
- Come descriverebbe il rapporto tra la famiglia e l'impresa?

Area 2 — Ingresso della nuova generazione (Famiglia × Impresa)

- Come e quando è entrato/a a far parte dell'azienda?
- Quale percorso formativo e professionale ha preceduto il suo ingresso?
- Ha avuto esperienze di lavoro o di studio al di fuori dell'azienda di famiglia? Se sì, quanto ritiene abbiano influito sul suo modo di lavorare oggi?
- Come si è svolto il passaggio di responsabilità con la generazione precedente? È stato graduale o repentino?

Area 3 — Competenze e ruoli (Value creation / Value delivery)

- Quali competenze specifiche ha portato in azienda?
- Come si dividono i ruoli tra lei e gli altri membri della famiglia coinvolti nella gestione?
- Ci sono stati cambiamenti nei processi produttivi, nei prodotti o nei servizi offerti, da quando lei è entrato/a in azienda?
- Come è cambiato, se è cambiato, il modo in cui l'impresa si relaziona con il mercato e con i clienti?

Area 4 — Governance e proprietà (Proprietà × Value capture)

- Come sono distribuite oggi le responsabilità decisionali e di controllo all'interno dell'impresa?
- Quali sono, a suo avviso, gli obiettivi prioritari dell'azienda nei prossimi anni?
- Ci sono stati, o sono previsti, cambiamenti nell'assetto proprietario dell'azienda?

Area 5 — Innovazione e cambiamento

- C'è un cambiamento, un prodotto o un progetto di cui è particolarmente soddisfatto/a, introdotto durante il suo percorso in azienda?
- In che modo le nuove idee vengono discusse e accolte all'interno della famiglia e dell'organizzazione?

- Ci sono stati momenti di disaccordo o di confronto particolarmente significativi legati a queste trasformazioni?

Area 6 — Identità, territorio e prospettive future

- Che ruolo ha, secondo lei, il legame con il territorio nell'identità dell'impresa?
- Come immagina l'azienda tra dieci anni?
- C'è qualcosa che vorrebbe preservare a tutti i costi, e qualcosa che invece ritiene debba necessariamente cambiare?

Le domande dell'Area 4 e dell'Area 5 (in particolare quelle su disaccordo/confronto) sono state poste con particolare cautela e solo quando il livello di apertura dell'intervistato lo consentiva, in coerenza con i principi etici della ricerca qualitativa su temi familiari e relazionali (Brinkmann & Kvale, 2018).

