

Capitale intellettuale e successione generazionale nelle piccole imprese familiari

EMIDIA VAGNONI¹

Introduzione

Il tema della successione generazionale nelle imprese familiari è tra i più dibattuti in letteratura ormai da molto tempo (Sharma et al., 1996). Si tratta di una fase della vita dell'azienda che genera risvolti sia sulle dinamiche economico-gestionali, sia sulle relazioni familiari. La letteratura, infatti, identifica diversi fattori che influenzano il ricambio generazionale, riconducibili allo studio della capacità con cui imprenditore e successore pianificano e gestiscono

¹ Emidia Vagnoni, Professore Straordinario di Economia Aziendale, Università degli Studi di Ferrara.

no il complesso e psicologicamente instabile percorso (Matthews et al., 1999). Tra questi, un aspetto particolarmente critico è relativo al trasferimento di fattori intangibili, quali competenze, capacità e conoscenze su cui nel corso degli anni l'impresa familiare ha costruito il vantaggio competitivo (Wong e Aspinwall, 2004), dunque la fonte del successo. Uno dei maggiori ostacoli da affrontare nel ricambio generazionale è insito proprio nella difficoltà di conservare, sviluppare e trasferire la conoscenza dall'imprenditore al successore. Grazie alla loro permanenza prolungata all'interno dell'impresa, gli imprenditori svolgono un ruolo determinante nella creazione della cultura aziendale (Schein, 1983), tanto che la centralità dell'imprenditore è considerata una delle maggiori cause di cessazione e fallimento dei passaggi generazionali (Feltham et al., 2005).

Le conoscenze possedute dall'imprenditore, le capacità e le attitudini sviluppate dallo stesso nel corso del lungo periodo di attività svolta nell'impresa spesso non trovano forma di esplicitazione nei sistemi informativi aziendali, e restano detenute dallo stesso. Conseguentemente, risulta particolarmente complesso il passaggio al successore del sistema valoriale e delle competenze distintive alla base della gestione dell'azienda, ma anche di quell'insieme di informazioni che non hanno mai trovato esplicitazione nei sistemi informativi aziendali, seppure risultino cruciali nei processi decisionali dell'impresa. Pertanto, l'insieme dei fattori intangibili, critici ma taciti, sono da ricondurre sia alle caratteristiche specifiche dell'imprenditore – dunque ai suoi tratti professionali distintivi –, sia alle conoscenze che non trovano esplicitazione nel sistema delle informazioni – spesso riconducibile agli aspetti essenziali, necessari per il controllo finanziario e dei risultati della piccola impresa familiare. Dal lato del successore, risulta quindi complesso acquisire consapevolezza e conoscenza dei fattori intangibili alla base del successo dell'impresa, che hanno assicurato nel corso

della vita dell'azienda il conseguimento di un positivo equilibrio economico.

La rilevanza del ruolo delle piccole imprese familiari nell'economia italiana è ben nota, e ulteriormente rafforzata dalla capacità che tali imprese hanno dimostrato di resistere alle pressioni del contesto di riferimento in tempi di crisi. Tuttavia, nonostante la rilevanza riconosciuta dalle statistiche e dalla letteratura alle risorse e competenze distintive delle imprese familiari ed al tema del ricambio generazionale, risultano esserci ancora spazi di sviluppo teorico e di nuove pratiche gestionali (Sharma, 2004; Venter et al., 2005).

Nel corso di questo lavoro si intende discutere la criticità dei fattori intangibili ai fini della realizzazione di un passaggio generazionale di successo nel caso delle piccole imprese familiari; fattori intangibili che la letteratura economico-aziendale riconduce al più ampio framework del capitale intellettuale (Edvinsson e Malone, 1997). A tal fine, le analisi empiriche realizzate con riferimento a piccole imprese familiari permetteranno di contribuire all'obiettivo del lavoro (Bracci, Vagnoni, 2008) e di delineare nuove pratiche percorribili per contribuire al successo del ricambio generazione delle piccole imprese familiari.

Conoscenza e capacità distintive nella gestione delle imprese familiari

La conoscenza è stata da sempre un elemento centrale della competitività delle imprese. Sebbene, il ruolo della componente immateriale del capitale fosse nota e tenuta in considerazione, è solo con l'avvento di una economia post-industriale caratterizzata dal predominio del terziario, e da una competizione sempre più elevata e basata sulla capacità di innovazione in termini di im-

magine, prodotto, processo e tecnologia, che gli studi economico-aziendali hanno posto al centro dell'attenzione le componenti soft del vantaggio competitivo delle imprese (Rullani, 2004). Il successo di impresa è basato sulla sua capacità di creare e mantenere uno stock e flussi di conoscenza all'interno dell'organizzazione. La conoscenza, quindi, "è diventata la materia prima principale dell'economia ed il suo principale outcome" (Stewart, 1997).

Nell'ambito del filone di studi Resource-Based View (RBV), Penrose (1959) concettualizza l'impresa come un insieme unico di risorse e pone l'attenzione ai processi di acquisizione, trasformazione e accumulazione delle risorse, processi che, mediante complesse relazioni causali, si convertono in vantaggi competitivi sostenibili.

Le risorse chiave individuate da questo modello sono da ricondurre a:

- *capabilities*: comprendono l'intera catena del valore e sono più visibili all'esterno (es. capacità organizzativa);
- *competences*: sottolineano l'importanza delle abilità tecnologiche, produttive e gestionali in specifici punti lungo la catena del valore (es. competenze delle risorse umane).

Il concetto di competenze è riferibile non tanto all'impresa nel suo insieme, ma a singoli o gruppi di individui che operano in punti diversi del sistema aziendale. In tal senso, le competenze si caratterizzano per una minore appropriabilità da parte dell'impresa, particolarmente nel caso in cui queste siano collocabili in capo alle risorse umane.

Dall'utilizzo congiunto di risorse complementari, emergono le competenze, definibili come conoscenze e capacità operative formatesi nell'impresa, risultato di un processo di apprendimento interno. Esse possono essere tacite, quando sono incorporate nelle persone e sono frutto di processi di apprendimento, oppure codi-

ficabili, si tratta di conoscenze esplicitate in regole, norme e sono a disposizione di tutti. Ciò che permette il conseguimento di un vantaggio competitivo non è tanto la quantità di risorse a disposizione, bensì la qualità e soprattutto le modalità di combinazione che le porta ad essere la fonte del vantaggio.

Il tema centrale, che emerge dalla letteratura basata sulle risorse di management strategico, consiste nella conoscenza personale, tacita (Nelson e Winter, 1982; Nonaka et al., 1994), quale risorsa base del vantaggio competitivo. Da tempo, infatti, la letteratura scientifica e professionale ha rivolto forte attenzione alla conoscenza, come l'elemento base a cui legare il successo e, quindi, la strategia aziendale. Le aziende leader in Italia e nel mondo, infatti, sono quelle che hanno saputo nel tempo investire sull'uso e sulla creazione di conoscenza (Stewart, 1997).

Di recente negli studi relativi alle imprese familiari hanno riproposto l'adozione della RBV al fine di comprendere meglio le ragioni per il successo o l'insuccesso di tale configurazione di impresa (Habbershon e Williams, 1999; Tokarczyk, Hansen, Green e Down, 2007). In particolare, il termine "familiness" (Habbershon e Williams, 1999) è stato coniato proprio per sintetizzare quell'insieme unico di risorse tangibili ed intangibili, di cui solo le imprese familiari dispongono, permettendo il conseguimento di risultati economici superiori alle imprese non familiari. Secondo tale prospettiva, l'interazione tra il sistema famiglia, il sistema aziendale ed i singoli componenti della famiglia genera un complesso unico e dinamico di risorse e capacità distintive, non riproducibili in altri contesti. Chirico e Salvato (2008) concludono che solo le imprese familiari che sono in grado di integrare efficacemente le competenze specialistiche detenute dai componenti della famiglia potranno avere successo adattandosi ai mutamenti dei mercati. Molti dei vantaggi competitivi delle imprese familiari possono essere ascritti a questo genere di risorse, ma al tempo stesso anche

gli insuccessi delle imprese familiari possono essere collegati alla degenerazione o rottura dei meccanismi di creazione di valore nel ciclo azienda/famiglia/individui (Habbershon e Williams, 1999; Tokarczyk, Hansen, Green e Down, 2007).

Tra i caratteri distintivi delle imprese familiari possiamo trovare la maggiore fiducia e la fidelizzazione del cliente, la maggiore motivazione e coinvolgimento dei dipendenti, una visione decisionale di lungo periodo, un capitale di rischio “paziente” (ovvero disponibile ad attendere i tempi necessari, anche lunghi, per la sua remunerazione), una parsimonia nell’utilizzo delle risorse scarse (Carney, 2005; Sirmon e Hitt, 2003). Cabrera-Suarez et al. (2001), sempre partendo da una prospettiva RBV, individuano nella conoscenza tacita insita nelle risorse distintive i fattori critici di successo delle imprese familiari. Habbershon et al. (2003) hanno proposto una impostazione di analisi che pone in relazione la capacità delle imprese familiari di generare risultati economici superiori e l’insieme delle risorse e capacità proprie dell’impresa. Secondo gli Autori, le risorse sono da riferirsi a tutti gli asset e le caratteristiche tangibili e non dell’organizzazione, compresa la conoscenza, i processi produttivi; mentre le capacità sono un particolare tipo di risorsa, specifica e insita nell’organizzazione e quindi non trasferibile e la cui funzione è di migliorare la produttività di altre risorse.

Seppure la RBV abbia contribuito a identificare la valenza delle risorse intangibili, questa presenta comunque molte criticità (Foss e Knudsen, 2003; Priem e Butler, 2001): non fornisce alle imprese indicazioni specifiche su come conseguire un vantaggio competitivo; tende ad essere tautologica nella sua definizione ed il suo ambito applicativo ambiguo e non determinato in maniera puntuale; risulta circa le possibili configurazioni delle risorse che permettono di giungere ad un vantaggio competitivo. In sintesi, la RBV risulterebbe difficile da utilizzare per la costruzione di modelli concettuali e per la loro verifica in termini pratici. In tal senso, la

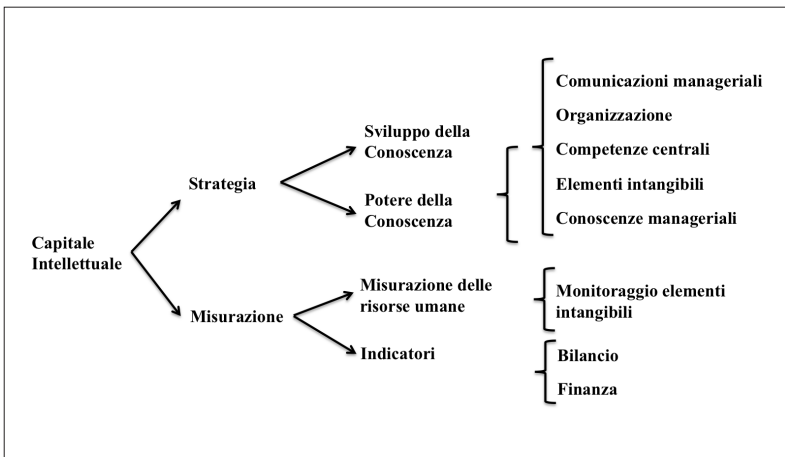
prospettiva di analisi delle basi del successo delle piccole imprese familiari attraverso il concetto di capitale intellettuale risulta essere più adeguata ed in grado di superare le critiche sopra esposte (Reed, et al., 2006). Infatti, adottare una prospettiva del capitale intellettuale (CI) permette di focalizzarsi su uno specifico gruppo di risorse aziendali e di poterne testare il legame con il vantaggio competitivo delle imprese. La gestione della conoscenza costituisce il perno del Capitale Intellettuale dell'impresa. Il CI, infatti, si focalizza sullo stock e sul flusso di conoscenza inglobata nel sistema aziendale e che incide sui risultati economico-finanziari (Youndt et al., 2004).

Il capitale intellettuale

La gestione della conoscenza e dei fattori intangibili ad essa correlati costituisce un aspetto critico del capitale intellettuale (CI) dell'impresa. Il CI, infatti, si riferisce allo stock e al flusso di conoscenza insita nel sistema azienda, e che incide sui risultati economico-finanziari (Youndt et al., 2004). Il CI è stato studiato in letteratura secondo due approcci, non alternativi tra loro, bensì complementari. Come evidenziato nella figura 1, gli studi si sono concentrati alternativamente sul tema della misurazione, ovvero con interesse sullo stock di CI, e su quello strategico dello sviluppo e gestione del CI, ovvero con interesse dei flussi di conoscenza che ne determinano dinamicamente gli elementi costitutivi (Mouritsen, 2004). In linea con la partizione ormai riconosciuta in letteratura (Petty e Guthrie, 2000), il capitale intellettuale risulta da tre componenti: una di tipo strutturale, una relativa alle risorse umane, e una di tipo relazionale. Il *capitale strutturale* si contraddistingue per la possibilità di essere appropriabile e tutelato legalmente dall'impresa, e in tal senso può essere acquistato e commercializ-

zato (brevetti, marchi, processi, sistemi informativi). Al contrario del capitale strutturale, il *capitale umano* è legato alla conoscenza, spesso tacita, insita nelle capacità e nelle competenze in capo a singoli o gruppi di individui all'interno dell'impresa. Si tratta della componente del capitale intellettuale di più difficile identificazione e controllo, bensì una delle risorse fondamentali del vantaggio competitivo delle imprese. Infine, il *capitale relazionale* è collegato all'insieme delle relazioni esistenti all'interno dell'organizzazione e tra l'azienda e gli attori dell'ambiente di riferimento (portfolio clienti e fornitori, partnership, relazioni con investitori e finanziatori, etc.).

Figura 1 - Prospettive di analisi del capitale intellettuale



Fonte: Roos et al., 1997

Gli studi economico-manageriali mettono in evidenza diverse prospettive di analisi, comunque riconducibili ad elementi soft

degli asset aziendali. Il concetto di capitale relazionale, infatti, si pone in stretta analogia con quello di capitale sociale (Nahapiet e Ghoshal, 1998), la cui fonte è rappresentata dalla qualità e quantità delle relazioni che l'impresa, o un individuo, instaura internamente ed esternamente. Il capitale sociale è stato definito come il livello di risorse attuali e potenziali che un soggetto consegue per il fatto di conoscere altri ed essere parte di un network sociale, o semplicemente per la buona reputazione conseguita (Baron e Markman, 2000: 107). In tal senso il concetto di capitale sociale contribuisce ulteriormente a focalizzare la rilevanza delle relazioni e della partecipazione ad un network. Il capitale relazionale presenta la capacità di aumentare l'efficienza dei flussi informativi e di far leva sulla fiducia quale strumento di coordinamento, abbassando i costi di controllo e di valutazione. Coleman (1988) propone tre criteri per identificare una componente del capitale sociale: deve essere produttiva e permettere di giungere ad uno scopo altrimenti difficilmente conseguibile; non è completamente fungibile con altre; la stessa componente può essere facilitatrice in un determinato contesto, come inutile o addirittura ostacolante in altri. La letteratura, inoltre, evidenzia come le relazioni richiedono di essere indagate con riferimento a tre aspetti: il possessore delle relazioni, la fonte del capitale relazionale, e la risorsa stessa coinvolta. Alla luce di tali considerazioni appare evidente come le risorse intangibili riconducibili al concetto di capitale intellettuale contribuiscano a delineare i tratti distintivi dell'impresa, e questi, a loro volta, influenzano il processo di successione generazionale. Tale aspetto è tanto più influente, quando il riferimento è a piccole imprese familiari, spesso caratterizzate da una struttura organizzativa minimale e da un sistema delle informazioni relativamente debole.

Gli elementi del capitale intellettuale nelle piccole imprese familiari

La prospettiva di analisi e studio delle imprese familiari basata sulla conoscenza, ed in particolare sul capitale intellettuale, appare promettente ed in grado di cogliere quegli elementi esplicativi del successo o insuccesso nella gestione di momenti di così forte cambiamento come il ricambio generazionale. Peraltro, in letteratura si assiste ad una scarsa attenzione rivolta alle piccole imprese. Gli studi sul capitale intellettuale, così come quelli specificatamente dedicati alla successione imprenditoriale hanno avuto come oggetto prevalente se non esclusivo le imprese di grandi dimensioni. Se da un lato, ciò è giustificabile per la minore complessità che si possono riscontrare in imprese di limitate dimensioni, dall'altra, e per taluni oggetti di studio, ciò non è giustificabile. Nel caso specifico, risulta essere evidente come siano proprio le piccole imprese ad incontrare le maggiori criticità nell'affrontare il ricambio generazionale, proprio per le loro caratteristiche: la limitatezza delle risorse a disposizione, la centralità dell'imprenditore nei processi operativi e strategici e la sua tendenza a centralizzare e scarsa attitudine alla delega, l'assenza di un gruppo direzionale in grado di garantire la continuità, la limitata presenza strutturata di sistemi operativi di programmazione e controllo, di sistemi informativi, di gestione delle risorse umane. Tali caratteri pongono l'insieme di fattori critici di successo di tipo intangibile in capo o collegato alla figura dell'imprenditore. Si tratta generalmente di risorse intangibili legate alla conoscenza tacita, frutto di relazioni consolidate con i diversi attori del network e che rischiano di fuoriuscire, insieme al suo detentore, dall'impresa in maniera definitiva. La conseguenza sarebbe la perdita di quelle capacità distintive dell'impresa familiare, prima definite come "familiness".

Nella prospettiva del CI, il capitale strutturale è relativo a quegli elementi racchiusi in brevetti, marchi, copyrights, ma anche nei sistemi di Business Intelligence, ICT, nei processi di gestione della qualità, di pianificazione e controllo della strategia e della gestione. Con riferimento alle piccole imprese ed alle loro caratteristiche è plausibile supporre come il livello di capitale intellettuale interno, inteso come capacità di gestione interna della conoscenza, tenda ad essere modesto o assente, prevalentemente a causa della limitata disponibilità di risorse (Beaver e Jennings, 2005). Esse sono organizzate in strutture semplici, poco formalizzate e standardizzate nei processi decisionali e produttivi (Spence, 1999; Ghodian e Gallea, 1997). Tali strutture, inoltre, tendono ad essere basate su legami laschi, piuttosto che su legami organizzativi forti (Beaver e Jennings). Nelle piccole imprese, è l'imprenditore a rappresentare normalmente la fonte primaria di conoscenza e di capacità dinamiche, queste intese come l'abilità di creare routine e processi attraverso le azioni e decisioni non formalizzate (Bakhr, 2004). Ciò si lega al limitato ruolo assunto da figure dirigenziali e dai sistemi informativi, di programmazione e controllo e di gestione delle risorse umane, sì da poter concordare con l'assunto di una bassa propensione a generare e sviluppare elevati livelli di gestione della conoscenza (Wong e Aspinwall, 2004).

Un ulteriore elemento costitutivo del capitale intellettuale nelle imprese è rappresentato dal cosiddetto capitale relazionale. Esso è riferibile alle relazioni con la clientela, con i fornitori, i canali distributivi, le istituzioni finanziarie e gli altri attori diversi portatori di interesse. Il concetto esprime l'insieme di relazioni personali che ciascuno ha sviluppato in rapporto con gli altri attori. In questo senso, è possibile assumere come nelle piccole imprese sia l'imprenditore ad essere al centro delle relazioni esistenti sia all'esterno, sia all'interno dell'impresa. Le relazioni con gli stakeholder sono considerate un fattore determinante il successo del ricambio

generazionale. In quanto basate su aspetti fiduciari, risulta evidente che queste siano mobili nel tempo e richiedano una continuità soprattutto negli individui e nei gruppi coinvolti.

Quanto alla componente del CI, denominata capitale umano (CU), ciascun membro dell'organizzazione detiene uno stock di conoscenza, di esperienza e di competenze acquisite attraverso diverse modalità (dalla formazione, all'attività pratica); inoltre, i singoli possono avere particolari attitudini alla leadership, al cambiamento, al problem solving e così via. Il concetto di CU si lega inevitabilmente con quello di conoscenza tacita posseduta da ogni soggetto, la autonoma capacità di pensiero e di innovazione (Stewart, 1997). Questo è uno degli elementi più difficilmente appropriabile da parte delle organizzazioni, in quanto legato spesso inestricabilmente con i singoli dipendenti e collaboratori la cui permanenza in azienda non è da considerarsi definitiva. Peraltro, nelle piccole imprese si assiste spesso ad un basso livello di specializzazione dei dipendenti, con bassi livelli di educazione e formazione, in particolare su aspetti specialistici e manageriali (OCSE, 2002). Inoltre, l'investimento in formazione dei dipendenti tende ad essere basso, così come la tendenza allo sviluppo di competenze manageriali. La tendenza alla centralizzazione delle decisioni, collegato al basso livello di delega tipico degli imprenditori porta alla riflessione che anche per il capitale umano si possa affermare che questo risiede – in particolare per gli aspetti strategici – nella conoscenza, esperienza, competenza ed abilità della generazione uscente (Ghobadian e Gallear, 1997). Wong e Aspinall (2004) sottolineano come nelle piccole imprese sia l'imprenditore il beneficiario principale dei processi di apprendimento e non i dipendenti e collaboratori.

Date queste riflessioni e brevi considerazioni, il processo di ricambio generazionale non risulta essere solo un problema di cambiamento nell'assetto organizzativo e proprietario. Esso, infatti, diviene nelle piccole imprese un problema di mantenere e

sviluppare poi il livello di capitale intellettuale dell'impresa, così come descritto in precedenza. La successione imprenditoriale, assieme al turnover di dipendenti rappresentano le maggiori cause di perdita di conoscenze e competenze nelle piccole imprese (Wong e Radcliffe, 2000; Wong e Aspinwall, 2004). Queste ultime affrontano maggiori rischi di insuccesso e fallimento proprio per la loro tendenza a concentrare le risorse strategiche ed operative in seno a pochi soggetti chiave, ed in particolare nell'imprenditore.

La gestione del capitale intellettuale nella successione generazionale

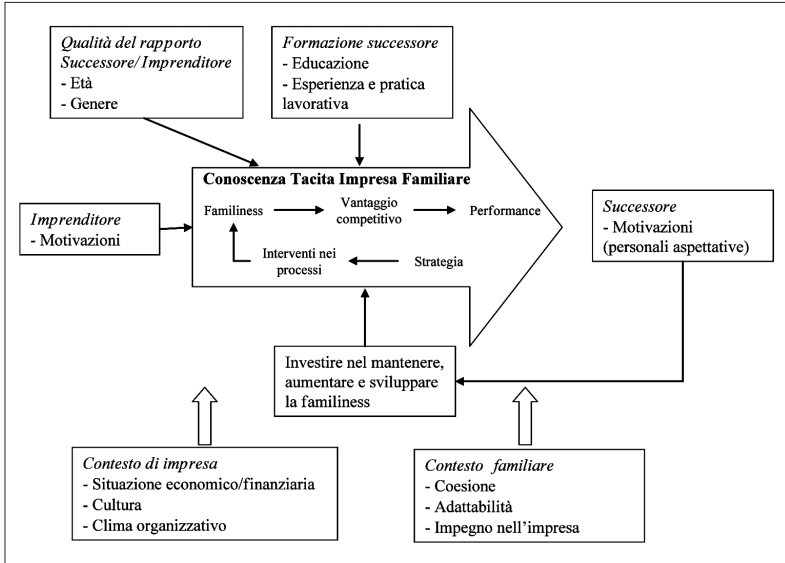
Alla luce delle considerazioni riportate nei paragrafi precedenti, il ricambio generazionale di successo non può che essere considerato come un processo attraverso cui l'impresa familiare riesce a garantirsi il mantenimento e lo sviluppo futuro del capitale intellettuale sul quale ha basato la propria strategia competitiva. Ciò non significa l'immutabilità nel tempo della stessa, ma nel breve e medio termine, ridurre al minimo il rischio di traumi e perdita di tali vantaggi competitivi. Nelle piccole imprese familiari tale rischio è ancor più elevato, così come le alternative alla successione tra generazioni. Infatti, diversi sono gli studi condotti per comprendere le ragioni alla base dell'elevata casistica di successioni rivolte a parenti ed affini, piuttosto che ad altri soggetti interni o esterni all'impresa. Bjuggren e Sund (2001) suggeriscono tre ragioni prevalenti: l'esistenza nelle famiglie di una conoscenza idiosincratica su come funziona e si gestisce una impresa; la propensione al rischio che diviene fattore culturale della famiglia; il permanere di un vantaggio competitivo legato all'utilizzo della fiducia e delle relazioni familiari per ridurre i costi di transazione all'interno dell'organizzazione. L'imprenditore riveste un forte ruolo per la

creazione e promozione di una cultura di impresa all'interno della famiglia, si da rendere più probabile che, nella famiglia, le nuove generazioni siano orientate all'inserimento nell'impresa familiare.

Il processo di ricambio generazionale richiede di essere pensato e pianificato per tempo, al fine di permettere di considerare tutte le variabili che sono coinvolte e di elevare la probabilità di successo. La scelta del successore, la sua formazione, il suo inserimento, il rapporto con l'imprenditore, il rapporto con il personale e con gli stakeholder, il processo di delega, le modalità ed il momento di uscita dell'imprenditore sono senza dubbio tematiche da affrontare e che la letteratura ha già affrontato in maniera più o meno esaustiva. Solo di recente, alcuni studi hanno spostato il focus dagli strumenti, funzionali al ricambio, alla finalità a cui questi stessi sono sottotesi al fine di proporre uno schema teorico in grado di cogliere l'essenza stessa del suo successo: le risorse intangibili alla base del vantaggio competitivo. Va in tale direzione il lavoro proposto da Cabrera-Suàrez et al. (2001) finalizzato a proporre un schema concettuale in grado di comprendere la natura e il trasferimento di conoscenza all'interno delle imprese familiari. Gli Autori focalizzano la loro analisi proprio nel momento del ricambio generazionale, nel tentativo di dare una guida nella sua pianificazione.

Come mostrato nella figura 2, al centro del processo di ricambio generazionale è posto il livello di risorse strategiche dell'impresa familiare (*familiness*), il quale è influenzato dalle modalità attraverso cui il successore è formato ed inserito in azienda e dai suoi rapporti con l'imprenditore. In particolare quest'ultima diviene fondamentale per stimolare e favorire il trasferimento della conoscenza e delle competenze, tipicamente tacite, in capo all'imprenditore e difficilmente acquisibili per altre vie.

Figura 2 – Il modello di analisi del ricambio generazionale basato sulle risorse intangibili



Fonte: Cabrera-Suarez, K. De Saa-Pérez P e Garcia-Almeida D. (2001), The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), p. 41.

Imprenditore e successore sono considerati i due attori fondamentali, a cui si aggiungono il contesto che caratterizza l'impresa (situazione economico-finanziaria, clima organizzativo, cultura) e la famiglia (coesione, impegno nell'impresa, adattabilità). Lo schema teorico proposto rappresenta un utile riferimento concettuale, da un lato, per comprendere le ragioni del successo o dell'insuccesso dei ricambi generazionali, dall'altro lato per guidare i processi di scelta nella loro pianificazione. Tuttavia, alla luce delle

criticità richiamate con riferimento all'approccio RBV e alla sua trasferibilità in pratiche aziendali, il modello sopra descritto risulta di difficile attuazione e non si dimostra di immediata applicazione empirica. In effetti, gli elementi chiave del successo di impresa (la conoscenza tacita e la *familiness*) non trovano esplicitazione in specifiche risorse, ed il tutto appare legato a fattori di contesto. Non sono, in sintesi, evidenziati chiari elementi causali e le risorse chiave nei confronti delle quali porre attenzione al fine di mantenere ed accrescere il vantaggio competitivo nel corso del ricambio generazionale.

Partendo da questa riflessione, nella prossima sezione viene presentato uno schema concettuale che intende contribuire a meglio comprendere i fattori coinvolti nei processi di transizione imprenditoriale nella prospettiva del capitale intellettuale. Lo schema sarà descritto nelle sue componenti e nell'interpretazione prima di procedere ad una esemplificazione applicativa.

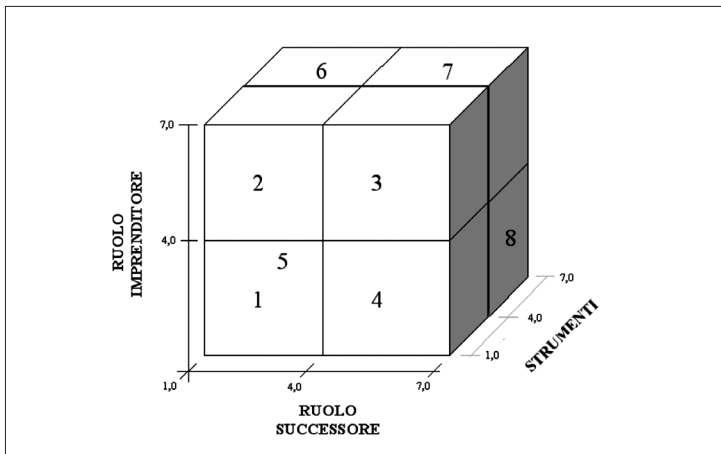
Il modello del capitale intellettuale nella successione generazionale

Un sempre maggior numero di ricerche mostrano come le imprese in grado di attivare processi di trasferimento e gestione della conoscenza efficaci hanno maggiori possibilità di sopravvivere di altre imprese (Argote et al., 2000). D'altronde, se la conoscenza è effettivamente la fonte primaria per il vantaggio competitivo delle imprese, la sua trasferibilità ed accrescimento nel tempo permetteranno di generare rendite sostenibili (Spender e Grant, 1996). Traslando il concetto, le piccole imprese familiari in grado di gestire in maniera efficace il trasferimento di conoscenza e competenze dall'imprenditore al successore hanno maggiori possibilità di sopravvivere, mantenendo e sviluppando il livello di *familiness*.

L'obiettivo del modello consiste nel definire un processo che consenta il trasferimento di conoscenza e capacità relazionale tra generazioni, o comunque il suo mantenimento all'interno dell'azienda. Pertanto, si è cercato di costruire uno schema che permetta innanzitutto di individuare le criticità che le imprese presentano nel momento in cui decidono di affrontare il percorso di successione generazionale. Il tutto salvaguardando la considerazione del contesto famiglia, del contesto imprese e delle reciproche relazioni. In particolare, tali criticità vengono lette con riferimento a tre dimensioni tra loro interrelate (si veda la figura 3):

- il ruolo e la preparazione dell'imprenditore uscente;
- il ruolo e la preparazione dell'imprenditore entrante;
- il ruolo e la preparazione dell'organizzazione.

Figura 3 - La rappresentazione del modello



Fonte: Bracci, Vagnoni (2008, p. 151)

La conoscenza spesso non si caratterizza per una lineare diffusione all'interno dell'organizzazione e tra gli individui. Infatti, la conoscenza tacita richiede di essere resa esplicita attraverso la formalizzazione in codici linguistici e simboli (Kogut e Zander, 1992), ma non sempre ciò è possibile sia per limiti dell'organizzazione, sia per la natura di certi tipi di conoscenza. Ci si riferisce a quell'insieme di competenze e capacità distintive di singoli o gruppi di individui che possono essere comprese ed acquisite solo attraverso la loro applicazione pratica nel tempo (Szulansky, 1996). In questo senso, Szulansky, Lee (2003) individua tre principali fattori da tenere in considerazione al fine di ridurre gli ostacoli al trasferimento di conoscenza: le caratteristiche della fonte della conoscenza, le caratteristiche del ricettore della conoscenza e le caratteristiche della organizzazione. In maniera simile, la teoria delle "riserve di conoscenza" (McGrath e Argote, 2000) suggerisce come la conoscenza nelle imprese risieda in tre elementi base: i suoi membri; i suoi strumenti (hardware, software ed altre tecnologie); i compiti, le routine, la cultura ed i valori. Alla luce del contesto specifico delle piccole imprese familiari e dell'evento del ricambio generazionale, la fonte o riserva di conoscenza prevalente risiede nell'imprenditore, con il successore che ne diviene il ricettore, e con il resto dell'organizzazione chiamata a svolgere un duplice ruolo di sostegno e di sviluppo alla creazione e trasferimento della conoscenza.

Il successore

La selezione, la formazione e l'inserimento del successore in azienda hanno rappresentato aspetti centrali nella letteratura sul ricambio generazionale. Stenholm (2003), tra gli altri, suggerisce la necessità di fare acquisire al successore nozioni e competenze base di impresa attraverso la pianificazione della sua educazione

e delle esperienze lavorative. Allo stesso modo Piantoni (1995) centra la sua analisi anche sulla modalità di crescita educativa e lavorativa del successore. Istruzione e formazione, sebbene importanti, spesso non sono sufficienti se prese asetticamente. Infatti, un prerequisito fondamentale, e sul quale diviene necessario porre attenzione sin dalle fasi iniziali, è quello relativo alla motivazione del successore alla continuazione dell'attività di impresa familiare. Si parla dell'esistenza di un allineamento tra le intenzioni e gli outcome desiderati dal successore e dall'imprenditore (Handler, 1990). È stato dimostrato come il successore mostri una elevata motivazione e coinvolgimento nel momento in cui abbia l'ambizione e l'intenzione di diventare imprenditore di se stesso e di prendere il controllo delle operazioni aziendali.

Il ruolo e la preparazione del successore sono esplicitate nello schema concettuale proposto attraverso il riferimento ai seguenti fattori:

- il processo educativo;
- l'addestramento/formazione interno ed esterno;
- le sue conoscenze operative e strategiche;
- l'attività svolta all'interno dell'impresa e la conseguente responsabilità assunta;
- le relazioni instaurate con l'imprenditore uscente e, più in generale, con il sistema famiglia e il sistema impresa.

Questi fattori sono determinanti in quanto permettono al successore di acquisire nel tempo la credibilità e la legittimità nei confronti del resto dell'organizzazione, della famiglia e dei principali portatori di interesse (Barach, Ganitsky, 1995). Molto dipenderà dalla conoscenza e dalle competenze nel frattempo acquisite ed

applicate nell'attività di impresa. Nel processo di inserimento del successore nella piccola impresa gioca un ruolo fondamentale il rapporto con l'imprenditore, proprio perché detentore di qualità intellettuali, capacità di leadership e di competenze per loro natura tacite, non facilmente trasmettibili se non tramite l'osservazione e la messa in pratica (Szulansky, 1996). La motivazione e la preparazione del successore sono elementi centrali per il buon esito del processo di trasferimento delle conoscenze. Da queste, infatti, dipenderà la sua capacità di catturare ed internalizzare la conoscenza e soprattutto far sì che il *riuso* della stessa garantisca il medesimo livello di performance, o al meglio ne incrementi il valore.

Se da un lato questi elementi possono supportare il trasferimento della conoscenza, dall'altro minore è il grado di incidere sul trasferimento e creazione di capacità di leadership (Ward e Aroff, 1994). In tal senso, Foster (1995) suggerisce come a tal fine sia necessario avviare un processo di formazione e azione specifico, senza però che questo ne garantisca il successo. In effetti, la leadership non è né uno strumento, né un ruolo formale, ma è più una funzione che può essere esercitata da un individuo come da un gruppo di individui all'interno dell'organizzazione. Comunque, appare consolidata la visione secondo cui l'affiancamento all'imprenditore, l'osservazione e la messa in pratica di azioni e funzioni possono sostenere la creazione di una cultura imprenditoriale e di un ruolo di leadership in capo al successore.

L'imprenditore

La centralità dell'imprenditore, quale catalizzatore di conoscenza nella piccola impresa familiare, è sostanzialmente legata alle caratteristiche comportamentali sue tipiche: il basso livello di delega, processi di controllo e coordinamento diretti e autoidentificazione con l'impresa stessa. Anche in questo caso, il prerequisi-

to all'avvio di un processo di trasferimento della conoscenza è rappresentata dalla consapevolezza della sua necessità, da una parte, e dalla motivazione e disponibilità, dall'altra. La consapevolezza deve essere riferita all'avvio di un processo di accompagnamento, supervisione e delega di funzione al successore, al fine di agevolare il trasferimento, particolarmente di quella conoscenza tacita di difficile formalizzazione.

Relativamente al ruolo dell'imprenditore uscente, lo schema concettuale proposto considera:

- la sua storia/carriera;
- il suo grado di coinvolgimento nell'impresa e la sua capacità di delegare responsabilità;
- il suo bacino di conoscenza e la sua capacità di trasmetterla;
- le relazioni instaurate con l'imprenditore entrante e, più in generale, con il sistema famiglia e il sistema impresa.

Nella prospettiva del capitale intellettuale, il ragionamento interno all'imprenditore riguarda un'analisi attenta dei suoi livelli di capitale umano e di capitale relazionale. Il riferimento è al suo ruolo nei processi decisionali, sia operativi che strategici, alle relazioni con attori quali i clienti, i fornitori, i canali distributivi, le istituzioni finanziarie. Per ciascuno di questi elementi si pone l'esigenza di individuare tempi e modalità specifiche ed adeguate attraverso cui procedere al trasferimento delle conoscenze e delle competenze. L'intento, anche in tal caso, è esclusivamente quello di garantire il mantenimento e lo sviluppo futuro dell'impresa, seppure nel tempo ogni imprenditore assumerà caratteristiche sue proprie.

Il ruolo dell'organizzazione

Un ulteriore elemento direttamente coinvolto sia nel processo di ricambio generazionale che di creazione e trasferimento della conoscenza, ma più in generale di capitale intellettuale, è senz'altro l'organizzazione. Questa è intesa come l'insieme dei suoi membri, dei processi, delle routine e delle strutture tecnologiche ed informatiche. Lo sviluppo organizzativo orientato verso una strutturazione formale, la creazione di un 'gruppo dirigente', l'introduzione di sistemi di programmazione e controllo, di gestione del personale e dei sistemi informativi integrati, rappresenta una modalità attraverso cui l'impresa può esplicitare conoscenze accumulate. Conseguentemente, il trasferimento di tale capitale intellettuale, non più dipendente in maniera preponderante dalla presenza dell'imprenditore, risulta essere più agevole. A tal fine, si considera la misura in cui l'impresa ha sviluppato strumenti gestionali come:

- il business plan o altri documenti previsionali;
- i sistemi informativi integrati, processi di certificazione;
- i sistemi di programmazione e il controllo della gestione;
- la costituzione di un team di gestione.

La pianificazione aziendale è riconosciuta come un fattore importante per la conduzione ed il successo di impresa (Drucker, 1973). Nelle piccole imprese questo tende a non essere presente in veste formalizzata, ma i piani e la strategia dell'imprenditore è legata al suo intuito, alle sue sensazioni che difficilmente condivide con altri soggetti. Ne consegue una carenza di condivisione sui futuri piani aziendali tra i diversi membri della famiglia, compreso il successore, e talvolta il resto dell'organizzazione (Fox et al.,

1996; Handler, 1991). Formalizzare un business plan significa in primo luogo coinvolgere imprenditore e successore in un processo comunicazionale di condivisione di scelte strategiche per l'impresa, e più in generale l'orientamento strategico di fondo, elevando quindi il livello motivazione complessivo e l'allineamento tra i diversi soggetti coinvolti. Inoltre, il processo potrà essere ripetuto nel tempo con un sempre maggior coinvolgimento del successore e fino all'uscita dell'imprenditore. La pianificazione aziendale ha dimostrato la sua utilità nello stimolare e migliorare i processi decisionali e di allineamento organizzativo, riducendo il rischio di fallimento (Perry, 2001).

Al fine di realizzare una efficace pianificazione aziendale l'impresa dovrà prevedere la presenza di adeguati supporti informativi e metodologici. I sistemi informativi, ancor meglio se integrati, svolgono un ruolo fondamentale per la raccolta di dati e la loro elaborazione in informazioni, che quando generano un'utilità applicativa divengono conoscenza. Ne consegue che essi rappresentano un'ulteriore leva attraverso cui l'impresa può decidere di utilizzare al fine di aumentare la capacità dell'organizzazione di accumulare, generare, gestire e trasferire conoscenza. Inoltre, i sistemi informativi permetteranno di introdurre o sviluppare ulteriormente i sistemi di programmazione e controllo, anch'essi fondamentali per lo sviluppo di un knowledge management anche nelle piccole imprese.

Il successore potrebbe rappresentare il massimo beneficiario di uno sviluppo nella direzione sopra descritta, potendo quindi disporre di maggiori livelli conoscitivi e supporti decisionali, in precedenza in capo all'imprenditore. Anche gli altri membri dell'organizzazione, peraltro, potranno beneficiarne per le stesse ragioni, sempre che si avvii un processo di delega organizzativa, attraverso l'attribuzione di deleghe a figure dirigenziali, o comunque di precise responsabilità su determinate funzioni aziendali. Lo sviluppo in

senso manageriale delle imprese, infatti, spesso è vissuto come una perdita di controllo da parte dell'imprenditore, limitando spesso le possibilità di crescita. Anche le figure dirigenziali, coniugate come lo sviluppo dei sistemi operativi, rappresentano importanti supporti alla continuità aziendale ed all'entrata del successore, il quale potrà decidere più liberamente in quale area collocarsi valorizzando le proprie capacità e attitudini. Inoltre, la managerializzazione dell'impresa potrà permettere di optare per soluzioni alternative all'entrata del successore, il quale potrebbe non dimostrarsi all'altezza o non avere le adeguate motivazioni e stimoli, preferendo altri ambiti lavorati.

Tornando al modello proposto, oltre la rilevanza delle variabili connesse alle tre dimensioni individuate, assumono importanza alcuni assunti che discendono dalla letteratura. Questi, infatti, permettono di definire il livello di rischio connesso all'insuccesso della successione generazionale:

- maggiore è il ruolo ricoperto dall'imprenditore uscente, maggiori saranno i rischi inerenti la buona riuscita del processo di ricambio generazionale;
- maggiore è il ruolo ricoperto dal successore, minori saranno i rischi legati all'implementazione del processo in analisi;
- maggiore è la presenza di strumenti manageriali, maggiori saranno le probabilità di successo del passaggio generazionale.

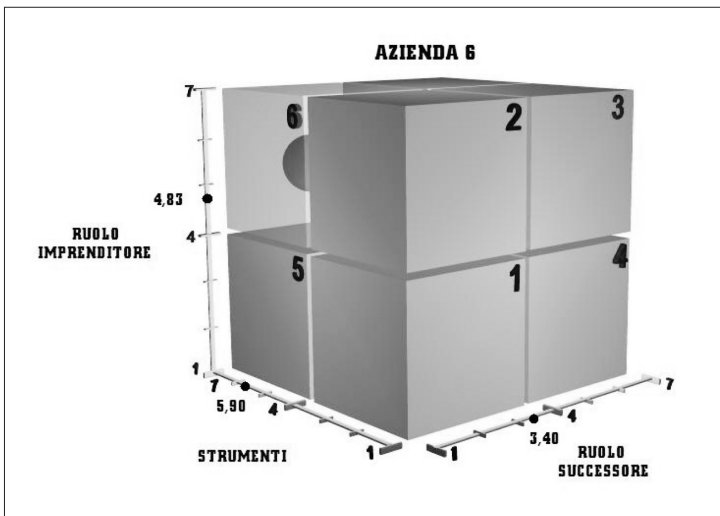
Il modello in pratica

Come evidenziato nella figura 3, l'analisi dell'impresa familiare in procinto di avviare la successione generazionale secondo le tre dimensioni sopra riportate, permette di collocare l'impresa stessa

nello spazio tridimensionale identificato dal modello concettuale descritto, e fondato sul capitale intellettuale. Strutturando la scala con valori da 1 (minimo) a 7 (massimo), con valore mediano 4, è possibile individuare 8 quadranti. Si tratta di una fase diagnostica, che precede quella programmatoria del percorso di successione generazionale. Nella fase diagnostica assume particolare rilievo l'efficacia con cui le variabili riconducibili alle tre dimensioni 'ruolo e formazione dell'imprenditore', 'ruolo e formazione del successore', 'strumenti a disposizione dell'impresa', vengono investigate.

L'Azienda "6" è una media impresa familiare operante nel settore alimentare nella Regione Emilia Romagna (figura 4). Il modello applicato all'impresa permette di collocarla nel quadrante 6. L'analisi attraverso questionario, su una scala Likert 1-7, ha permesso di valutare in 4.83 il ruolo dell'imprenditore, in 5.90 il ruolo degli strumenti, e in 3.40 il ruolo del successore.

Figura 4 - Posizionamento dell'Azienda "6"



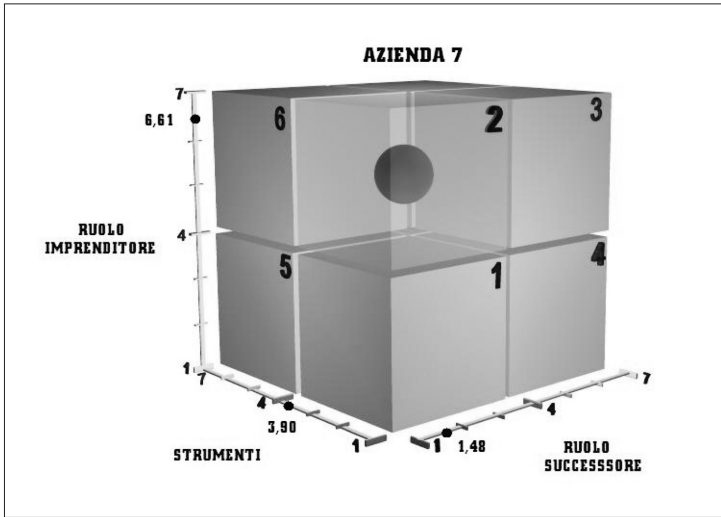
Si tratta di un'impresa che nel corso degli anni ha strutturato il sistema informativo aziendale, dotandosi di percorsi di controllo qualità, strumenti di controllo di gestione e di pianificazione, pertanto gli strumenti a disposizione e i sistemi informativi di base permettono di accogliere un buon livello di conoscenza circa la gestione e i sottostanti meccanismi organizzativi. Il ruolo dell'imprenditore è discretamente collocabile al di sopra del valore mediano, ma non risulta essere di tipo totalitario. Mentre debole risulta essere il ruolo del successore individuato. In tal caso i principali aspetti su cui incentrare la pianificazione della successione generazionale sono inerenti il successore: come accrescere il ruolo dell'imprenditore entrante, e con quali tempi?

L'Azienda "7" è una piccola impresa familiare, anch'essa operante nel settore alimentare nella Regione Emilia Romagna (figura 5). In tal caso l'applicazione del modello colloca l'azienda nel quadrante 2, con un ruolo dell'imprenditore pari a 6.61, un ruolo degli strumenti valutato pari a 3.80 e un ruolo del successore pari a 1.48.

In tal caso, un'efficace programmazione del percorso di successione generazionale richiederebbe di intervenire in modo particolarmente incisivo sulla formazione del successore, nonché sull'imprenditore uscente che deve sviluppare una maggiore attitudine alla delega. Inoltre, interventi possono essere richiesti per migliorare l'efficacia e la maturità della dotazione strumentale dell'azienda.

In pratica, a seconda dell'esito derivante dall'applicazione del modello, potrà essere definito un diverso grado di rischio atteso (alto, medio, basso) connesso alla successione generazionale. Nel caso dell'impresa "6", il livello di rischio connesso alla successione generazionale risulta essere medio, mentre nel caso dell'impresa "7" il livello di rischio risulta elevato. In tale caso, il percorso di successione richiede un'attenta ed efficace pianificazione onde evitare il fallimento e la morte dell'impresa.

Figura 5 - Posizionamento dell'Azienda "7"



Considerazioni conclusive

Lo schema concettuale presentato, fondato sulla teoria del capitale intellettuale, intende rappresentare uno strumento attraverso il quale analizzare ogni impresa in procinto di affrontare la successione generazionale. Si adatta a contesti molto diversi e permette di studiare con attenzione tutti gli aspetti che incidono sul processo di successione e quindi sulla sua pianificazione. Inoltre, rende possibile evidenziare le diversità di visioni eventualmente esistenti tra imprenditore e successore, ed avviare un percorso finalizzato a condividere una medesima "realtà".

Nell'ambito di tale fase di analisi gli attori coinvolti nella successione possono maturare la visione dell'entità del rischio connesso a tale momento della vita dell'impresa, e adottare conseguenti misure. L'applicazione del modello, inoltre, richiede una

fase di approfondimento e analisi relativa alle diverse dimensioni fondanti, pertanto rappresenta la base di partenza per acquisire la consapevolezza delle criticità coinvolte ed affrontare la problematica delle possibili linee di intervento e di azione da avviare nel breve e nel medio termine per una successione imprenditoriale di successo.

Oltre l'analisi dei fattori coinvolti nella successione, resta la necessità di intraprendere – nell'ambito della programmazione del percorso – azioni efficaci, tali da arginare il verificarsi dei rischi individuati e traghettare con successo l'attività d'impresa.

Bibliografia

- Argote L., Ingram P. (2000), Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169
- Barach J.A., Ganitsky J.B. (1995). Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(3), 131-155.
- Baron R. A., Markman G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.
- Bjuggren P. O., Sund L. G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small-and Medium-Size Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-24.
- Bracci E., Vagnoni E. (2008). *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale* (Vol. 165). Franco Angeli, Milano.
- Cabrera-Suarez, K. De Saa-Pérez P., García-Almeida D. (2001), The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1).

- Carney M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Chirico F., Salvato C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Coleman J.S. (1988), Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 94, S95-S120
- Drucker P.F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row Publishers inc., New York.
- Edvinsson L., Malone M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*.
- Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J. (2005), The dependence of family businesses on single decision-maker. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1-15.
- Foss N., Knudsen T. (2003), The resourced-based triangle: toward a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24, 291-308.
- Foster A. (1995), Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review*, 8(4), 201-209.
- Fox M., Nilakant V. and Hamilton, R. T. (1996), Managing Succession in Family-owned business. *International Small Business Journal*, 15 (1), 15-26.
- Ghobadian, A., Galleary, D. (1997), TQM and organization size, *International Journal of Operations and Production Management*, 17(2), 121-163.
- Goffee R. (1996), Understanding family business: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 2(1), 36-45.
- Goffee R., Scase R. (1991), Proprietorial control in family firms: some functions of 'quasi-organic' management systems. *Family Business Review*, 4, 337-352.

- Grant R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 17, 114-135.
- Greiner L.W. (1972), Evolutions and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Habbershon T., Williams M. (1999), A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon T., Williams M., MacMillan I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Handler W.C. (1991). Key interpersonal relationship of next-generation family members in family firm. *Journal of Small Businesses Management*, 29(3), 21-32.
- Kogut B., Zander U. (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Studies*, 3, 383-397.
- Matthews C., Moore T.W., Fialko A.S. (1999), Succession in family firm: A cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159-169
- McDermott R., O'Dell C. (2001), Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- McGrath J.E., Argote L. (2000), Group processes in organizational contexts. In: Hogg M.A., Tindale R.S. (a cura di), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*. (Vol.3). Blackwell, Oxford.
- Mouritsen, J. (2004), Measuring and intervening: how do we theorise intellectual capital management?. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 257-267.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998), Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management*

- Review*, 23, 242-266.
- Nelson, R.S. and Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap, Cambridge.
- Nielsen, W.R., Saccoman, J.L. and Nykodym, N. (1995), Individual influence in organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, 16(1), 35-39.
- Nonaka I., Byosiere P., Borucki C.C., Konno N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- OECD (2002), *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*, OECD, Paris.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York.
- Perry S.C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Businesses Management*, 39(3), 201-208.
- Petty R., Guthrie J. (2000). Intellectual Capital Literature Review. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Piantoni G. (1995). *Padri e figli in azienda: due prospettive a confronto*. In: AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*. Giuffrè, Milano.
- Priem R.L., Butler J.E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Reed K.K., Lubatkin M.E., Srinivasan N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm, *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Roos J., Roos G., Dragonetti N., Edvinson L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Business.
- Rullani E. (2004). *Economia della conoscenza*. Carocci, Roma.
- Schein, E.H. (1983), The role of the founder in the creation of

- organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Sharma P. (2004), An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1996), *A review and annotated bibliography of family business studies*. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- 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.
- Spender J.C., Grant R.M. (1996), Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-10.
- Stenholm P. (2006). *Does Family Make Any Difference?-Comparative Study On Growth Among Family And Non-Family Businesses*. Paper presentato al Family Firm Workshop Eiasm, Nice 1-2 Giugno 2006.
- Stewart T.A. (1997). *Intellectual Capital*. Nicholas Brealey Pub., London.
- Stinchcombe, A.L. (1965), Social structure and organizations. In: J.G. March (ed.), *Handbook of organizations*, 142-193, Rand McNally, NewYork.
- Szulansky G. (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-44.
- Szulanski G., Lee T. (2003). Adaptation of know-how for cross-border transfer. In *Governing Knowledge-Processes* (pp. 131-150). Gabler Verlag.
- Tokarczyk J., Hansen E., Green M., Down J. (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familiness" in Family Business Success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.
- Venter, E., Boshoff, C., Maas, G. (2005), The influence of Successor-

- related factors on the succession process in small and medium sized family business. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Ward J. L., Aronoff C. E. (1994). How family affects strategy. In *Small Business Forum* Vol. 12, No. 2, 85-91.
- Wong, W. L. P., Radcliffe, D. F. (2000). The tacit nature of design knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 493-512.
- Wong K.Y., Aspinwall, E. (2004), Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.
- Youndt M.A., Subramaniam M., Snell S.A. (2004), Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.