

Il pensiero zappiano come lente di lettura del family business

Carlotta Benedetti

TRA.MA. Lab, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Cinzia Colapinto

TRA.MA. Lab, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia; IPAG
Business School, France

Michele Pinelli

TRA.MA. Lab, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter applies Gino Zappa's institutional thought to family business research. Zappa's view of the firm as an autonomous, unitary institution oriented toward long-term continuity offers a powerful lens for interpreting how economic, social, and relational dimensions intertwine in family firms. The chapter reframes tensions between family and business logics as problems of systemic economic equilibrium rather than irreconcilable opposites. It concludes by outlining future research directions that link Zappa's framework to firm continuity and sustainability, arguing that family firms' capacity to integrate economic and socioemotional goals positions them as enduring institutions capable of generating value not only for owners but also for the wider communities and territories they inhabit.

Keywords Family business. Long-term orientation. Socioemotional wealth. Corporate governance. Intergenerational succession.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Economicità e orientamento al lungo periodo. – 3 Centralità della persona e del capitale socio-emotivo. – 4 Implicazioni per la governance delle imprese familiari. – 5 Prospettive future.

1 Introduzione

Il pensiero di Gino Zappa rappresenta una pietra miliare nello sviluppo dell'economia aziendale italiana. La concezione zappiana dell'azienda come istituto economico distingue in modo netto tra azienda e impresa: la prima è un istituto dotato di una propria finalità di sopravvivenza che trascende gli interessi dei singoli soggetti che la compongono in un dato momento storico. In questa prospettiva, l'azienda «non è strumento di alcuno» – né dei proprietari né dei manager – ma possiede una ragione d'essere autonoma che si proietta nel tempo, vincolando e orientando le scelte di chi ne è temporaneamente responsabile (Zappa 1957). Tale concezione, che identifica l'azienda come un sistema unitario, dinamico e orientato alla continuità, offre una chiave interpretativa particolarmente efficace per comprendere una delle forme organizzative più diffuse al mondo, le imprese familiari. In questo tipo di imprese, la dimensione economica, sociale e relazionale si intrecciano profondamente. Ciò rende l'impostazione zappiana attuale, utile e rilevante per la comprensione del funzionamento e dell'identità di questa tipologia organizzativa.

Le aziende familiari costituiscono un perno importante di qualsiasi sistema economico, rappresentando la maggioranza del tessuto imprenditoriale in molti paesi. L'insieme vasto ed eterogeneo delle imprese familiari, che spazia da piccole realtà locali a grandi aziende multinazionali, rappresenta infatti oltre il 60% delle imprese in Europa e oltre il 73% in Italia e svolge un ruolo chiave anche nel contesto economico contemporaneo (AIDAF 2024). È importante sottolineare che le peculiarità delle aziende familiari non si esauriscono nella proprietà, concentrata appunto nella famiglia, ma nel modo in cui questa plasma le strategie aziendali, fortemente influenzate da priorità non economiche di carattere socio-emotivo. L'obiettivo di questo capitolo è analizzare le caratteristiche distintive delle imprese familiari e i principali filoni teorici che hanno dominato la ricerca negli ultimi anni utilizzando il pensiero elaborato da Gino Zappa, evidenziando la continuità concettuale e le implicazioni per la governance. Nei prossimi paragrafi andiamo a evidenziare una tensione centrale fra il pensiero zappiano che vede l'azienda come razionale e unitaria e le imprese familiari, a loro volta caratterizzate da molteplici tensioni (famiglia vs. impresa, affetto vs. razionalità, continuità vs. innovazione).

2 Economicità e orientamento al lungo periodo

La prospettiva a lungo termine è da sempre considerata una delle caratteristiche distintive delle imprese familiari, che ne influenza profondamente il comportamento strategico (Dodd et al. 2013; Miller,

Le Breton-Miller 2005). L'orientamento a lungo termine si riferisce alla «tendenza a dare priorità alle implicazioni e all'impatto a lungo termine di azioni e decisioni» (Lumpkin et al. 2010, 241). Poiché le imprese familiari sono interessate alla sopravvivenza e al successo dell'azienda nel corso delle generazioni e considerano importante creare un'eredità e valori duraturi (Ward 2004), i ricercatori hanno concluso che le imprese familiari sono più propense ad avere un orientamento a lungo termine rispetto alle imprese non familiari (Gomez-Mejia et al. 2007; Kellermanns et al. 2008). La ricerca su questo argomento si è concentrata sulla comprensione di come tali prospettive a lungo termine influenzino le scelte strategiche, quali il rischio degli investimenti (Zellweger 2007), l'internazionalizzazione (Zahra 2003) e l'innovazione (Diaz-Moriana et al. 2020). In generale, l'opinione comune è che il modo in cui le imprese familiari percepiscono il tempo possa comportare potenziali benefici, arrivando a far loro ottenere un potenziale vantaggio competitivo.

Esiste tuttavia un dibattito sul fatto che le imprese familiari siano più orientate al lungo termine o al controllo, e che le loro decisioni siano influenzate maggiormente dal desiderio di mantenere il controllo, piuttosto che dal preservare l'organizzazione per le generazioni future (Chrisman, Patel 2012). La questione del tempo è stata ulteriormente approfondita nel contesto della successione, un argomento che ha suscitato grande interesse nella ricerca e ha riempito molte pagine nella letteratura sulle imprese familiari. Sono stati compiuti notevoli sforzi per comprendere meglio la continuità e la successione, nonché le modalità con cui l'attività esistente viene perpetuata (ad esempio, Le Breton-Miller et al. 2004). In effetti, la successione intergenerazionale rimane una questione problematica per le imprese familiari (De Massis et al. 2008) e la nostra comprensione del concetto di 'generazione' è ancora selettiva e limitata (Magrelli et al. 2022). La generazione successiva è spesso ignorata e trascurata negli studi attuali (Jaskiewicz, Rau 2021), venendo considerata inadeguata a mantenere lo spirito imprenditoriale della generazione fondatrice (Zahra et al. 2008), o venendo descritta come non interessata a rilevare le attività dei genitori (Zellweger et al. 2011).

In una prospettiva zappiana, l'orientamento delle imprese familiari verso la sostenibilità a lungo termine può essere interpretato come un segno della ricerca di un equilibrio finanziario durevole per l'azienda. L'impresa, intesa come coordinazione economica in atto, è valutata in base alla sua capacità di generare reddito in condizioni economiche a lungo termine, non ai risultati immediati. In questo senso, le imprese familiari sono più inclini a prendere decisioni dall'impatto durevole, in termini di investimenti, innovazione o internazionalizzazione. Questo non è solo un orientamento socio-emotivo o valoriale, ma anche una modalità coerente di gestione che mira a mantenere la continuità

aziendale attraverso le generazioni. Di conseguenza, anche elementi comunemente associati alla sfera familiare, come l'eredità, l'identità o la reputazione, assumono importanza nell'economia aziendale perché hanno un impatto sulla stabilità delle relazioni, sull'accesso alle risorse e, infine, sulla formazione del reddito nel lungo termine.

Possiamo anche ricordare che Zappa criticava la visione statica del bilancio insistendo sul fatto che il reddito dovesse essere considerato una grandezza dinamica, e misurabile solo nel lungo periodo. Questo può trovare riscontro nel concetto di *patient capital* delle imprese familiari (Sirmon, Hitt 2003), che enfatizza la disponibilità della famiglia a investire a lungo termine, resistendo alla pressione e alle tentazioni di breve termine. Allo stesso tempo, il dibattito sul mantenimento del controllo e l'orientamento a lungo termine possono essere riletti in chiave zappiana e interpretati come conflitti tra obiettivi opposti o come problemi di coordinamento sistemico tra condizioni organizzative e risultati economici. Sebbene il controllo familiare non sia necessariamente limitato a una prospettiva di lungo termine, può essere utilizzato come strumento di gestione per garantire la coerenza strategica e la continuità nella gestione. Tuttavia, questa rigidità può rendere più difficile all'azienda adattarsi nel tempo. Da questo punto di vista, eventi come la successione intergenerazionale sono cruciali: non solo come cambiamento di proprietà o di leadership, ma anche come momento importante per riformare l'azienda, in cui devono essere riconciliati assetti organizzativi, logiche gestionali e prospettive temporali. Di conseguenza, la varietà di orientamenti temporali che sono emersi nella letteratura recente può essere interpretata come rappresentazione della natura dinamica dell'azienda zappiana, in cui la continuità non è data, ma costruita attraverso l'integrazione di diversi interessi, generazioni e orizzonti temporali.

3 Centralità della persona e del capitale socio-emozionale

Un elemento distintivo del pensiero di Zappa è il riconoscimento della centralità della persona all'interno dell'azienda. Di fatto, l'impresa non è definita come un insieme di risorse tecniche e finanziarie, bensì come una comunità organizzata di individui che, attraverso diverse competenze, valori e relazioni, contribuiscono al perseguimento delle finalità aziendali (Zappa 1927). Tale impostazione attribuisce rilievo agli aspetti economici, ma anche a quelli sociali e relazionali, anticipando approcci successivi che valorizzano la dimensione umana dell'organizzazione. Appare evidente come la rilevanza attribuita da Zappa alla dimensione umana trovi piena espressione nelle imprese familiari, dove le relazioni personali e i valori condivisi svolgono un ruolo determinante.

Questa visione trova una significativa convergenza con il concetto di capitale o patrimonio socio-emotivo (Socio-Emotional Wealth – SEW), che nasce proprio nel campo di studi sulle imprese familiari e, da due decenni, ne rappresenta il paradigma dominante. Tale concetto si riferisce all'insieme dei benefici non economici che la famiglia proprietaria trae dal controllo dell'impresa, quali l'identità familiare, il senso di appartenenza, la continuità dinastica e il mantenimento della reputazione nel tempo (Gómez-Mejía et al. 2007). In altre parole, questa prospettiva trae origine dalla teoria del comportamento e sostiene che i decisori familiari sono mossi dal bisogno di proteggere e accrescere un capitale non finanziario che fa capo all'identità, alla reputazione, alla coesione familiare e alla volontà di tramandare l'impresa alle generazioni future. In questo contesto, le decisioni aziendali non sono guidate esclusivamente dalla logica della massimizzazione del profitto, ma devono al contempo tenere conto della volontà di preservare tali dimensioni immateriali.

L'integrazione tra la centralità della persona e il capitale socio-emotivo consente quindi di interpretare il family business come un sistema in cui i valori familiari influenzano profondamente i processi decisionali e le strategie aziendali. Questo può tradursi in una maggiore coesione interna e in un orientamento di lungo periodo, ma anche in potenziali criticità legate alla sovrapposizione tra la sfera affettiva e la razionalità economica.

In tale prospettiva, il contributo zappiano appare particolarmente attuale, in quanto offre una base teorica per comprendere che la dimensione umana e relazionale non è un elemento accessorio, bensì una componente strutturale dell'equilibrio e della continuità aziendale.

3.1 Equilibrio tra interessi economici e familiari

La concomitanza di tensioni simultanee e specifiche costituisce un aspetto caratterizzante delle imprese familiari (Diaz-Moriana et al. 2024; Ingram et al. 2016; Kastanakis et al. 2025), una forma organizzativa caratterizzata dalla compresenza di due macrosistemi, il sistema familiare e quello aziendale (Chrisman et al. 2005; Zellweger et al. 2010). Tra queste tensioni, la ricerca ha evidenziato come le imprese familiari si trovino spesso ad affrontare dilemmi strategici nel dare priorità a interessi socio-emotivi e interessi economici.¹ Mentre gli interessi socio-emotivi (i.e. SEW) sono definiti come «gli aspetti non finanziari dell'azienda che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, quali l'identità, la

1 Gomez-Mejia et al. 2018; 2007; Chirico et al. 2020.

capacità di esercitare influenza familiare e la perpetuazione della dinastia familiare» (Gómez-Mejía et al. 2007, 106), gli interessi economici si riferiscono alle attività monetarie e ai profitti finanziari dei proprietari di imprese familiari e delle loro imprese (Perry et al. 2015). Il *trade-off* tra questi due aspetti sottolinea la necessità di valutare simultaneamente i potenziali esiti finanziari e socio-emotivi delle decisioni strategiche (Gomez-Mejia et al. 2018). Questa duplicità è considerata una potente lente teorica attraverso la quale analizzare come le esigenze contrastanti e le tensioni da esse derivanti vengono gestite all'interno delle imprese familiari.

A questo proposito, la letteratura si divide nel discutere se le imprese familiari diano priorità ad aspetti socio-emotivi o puramente economici, il che evidenzia un significativo dibattito in questo ambito. Alcuni studi indicano che le imprese familiari prioritizzano gli obiettivi non finanziari (Berrone et al. 2012), con l'obiettivo di proteggere il proprio capitale socioeconomico (Gómez-Mejía et al. 2007), mentre altri evidenziano un equilibrio tra priorità socio-emotive ed economiche nel processo decisionale strategico (Gómez-Mejía et al. 2014). Trovarsi di fronte a questo dilemma decisionale, caratterizzato da potenziali guadagni e perdite, rimanda al concetto di 'scommessa mista' o 'mixed-gamble'. Le scommesse miste riconoscono l'idea che i manager raramente si trovano ad affrontare scelte strategiche che comportano esiti win-win o lose-lose, vale a dire scommesse pure. Mentre coloro che prendono le principali decisioni aziendali, sia nelle imprese familiari che in quelle non familiari, devono confrontarsi con scommesse miste, le imprese familiari affrontano un ulteriore livello di complessità, in quanto si trovano di fronte a una scommessa mista che comporta due valute non del tutto fungibili, ovvero quella finanziaria e quella socio-emotiva, che normalmente si contrappongono (Combs et al. 2010). Il compromesso tra considerazioni finanziarie e socio-emotive porterà spesso a esiti win-lose o lose-win, a seconda che si valuti in termini finanziari o socio-emotivi.

Anche in questo caso, l'impostazione zappiana offre un'interessante lente teorica per interpretare l'equilibrio aziendale in senso ampio, includendo le dimensioni economiche e sociali. In una prospettiva zappiana, la dicotomia tra interessi socio-emotivi ed economici nelle imprese familiari può essere reinterpretata, concettualizzando l'azienda come «coordinazione economica in atto», che rappresenta un sistema unitario in cui le diverse finalità, incluse quelle affettive, identitarie e di continuità familiare, non sono esterne alla dimensione economica, ma ne costituiscono parte integrante. In questa ottica, la ricchezza socio-emotiva non è più considerata come una dimensione antitetica alla performance economica, bensì come un insieme di condizioni che influenzano profondamente i processi decisionali e, quindi, la generazione del reddito. Le tensioni evidenziate dalla

letteratura sulle imprese familiari possono essere lette, secondo Zappa, come un segnale della necessità di coordinare molteplici obiettivi all'interno della gestione, piuttosto che come antitesi tra sistemi separati.

In relazione a ciò, il sopracitato 'mixed gamble' che caratterizza le decisioni strategiche prese dalle imprese familiari assume un significato alternativo, diventando un problema di equilibrio economico complessivo e durevole. Le scelte che mirano a conservare il controllo familiare o la tutela dell'identità aziendale, pur potendo implicare sacrifici in termini di redditività nel breve periodo, tendono a rafforzare le condizioni di continuità e stabilità dell'azienda nel lungo periodo. In linea con il pensiero zappiano, il criterio di valutazione delle decisioni non è legato solo alla massimizzazione di una singola dimensione della ricchezza, ma alla capacità di garantire un equilibrio sistemico tra le diverse componenti della gestione. Ne deriva una visione in cui gli interessi socio-emotivi ed economici risultano indissolubili e devono essere valutati e privilegiati in funzione della sopravvivenza e dello sviluppo dell'azienda nel tempo.

3.2 L'azienda come istituto duraturo e la *stewardship theory*

La concezione zappiana dell'azienda si colloca in netta discontinuità rispetto alla visione contrattualistica che ha dominato il pensiero anglosassone sul governo d'impresa a partire dagli anni Settanta del Novecento (Jensen, Meckling 1976), e risulta invece convergente con la *stewardship theory* elaborata da Davis, Schoorman e Donaldson (1997). Tale teoria nasce in opposizione alla *agency theory*, distanziandosi dall'osservazione empirica che non tutti i manager si comportano come agenti opportunisti: esistono infatti contesti organizzativi in cui i decisori si identificano profondamente con l'organizzazione, ne interiorizzano gli obiettivi e i valori, e si pongono come *steward*, ovvero custodi, dell'istituto, subordinando l'interesse personale di breve periodo alla sopravvivenza e alla prosperità dell'organizzazione nel lungo periodo.

Nel caso delle family business questo comportamento si manifesta con maggiore intensità e sistematicità. Il fondatore, e spesso i successori che ne hanno interiorizzato la missione, tendono a non distinguere tra il proprio benessere e quello dell'azienda: l'identità personale e quella aziendale si fondono in modo tale che la salvaguardia dell'istituto diventa una motivazione intrinseca, e soprattutto non riducibile a soli calcoli di convenienza economica (Miller, Le Breton-Miller 2005). In questo senso, il family steward, ovvero il membro della famiglia che si percepisce come custode temporaneo di un patrimonio da trasmettere, incarna al tempo stesso

la figura dell'imprenditore zappiano, responsabile della continuità dell'istituto, e dello steward.

Il parallelismo tra questi due approcci si articola in tre livelli distinti. In primo luogo, entrambi superano la logica puramente contrattualistica e riconoscono all'istituto una dimensione che eccede il singolo rapporto di scambio: essi condividono una visione dell'azienda come entità dotata di una propria finalità, non riducibile alla somma degli interessi dei suoi partecipanti. A livello comportamentale, l'imprenditore zappiano e lo steward condividono la stessa struttura motivazionale, agendo entrambi in nome di una responsabilità che va oltre il profitto immediato e che trova il proprio fondamento nella continuità dell'istituto nel tempo. A livello di governance, infine, entrambe le prospettive convergono nel ritenere che i meccanismi di controllo formale debbano essere coerenti con la natura del sistema organizzativo: nel caso prevalga una cultura di *stewardship*, l'imposizione di dispositivi di controllo mutuati da contesti caratterizzati da elevata conflittualità tra proprietà e management rischia di produrre effetti perversi, erodendo quella motivazione intrinseca che costituisce il principale vantaggio competitivo delle imprese familiari longeve (Corbetta, Salvato 2004).

Oltre alla convergenza appena evidenziata, possiamo individuare una complementarità teorica tra i due approcci. La *stewardship theory* si configura come una teoria del comportamento manageriale che descrive *come* si comportano certi decisori in determinati contesti organizzativi, ma non elabora il fondamento ontologico che giustifica l'esistenza di un istituto verso cui esercitare il ruolo del custode. Il pensiero zappiano ci aiuta a capire che l'azienda merita di essere custodita perché è un sistema unitario con una propria finalità di continuità, capace di produrre valore non solo per i proprietari, ma anche per la collettività nel tempo. In questa prospettiva, il pensiero di Zappa fornisce alla *stewardship theory* il fondamento istituzionale di cui ha bisogno. In modo analogo, la *stewardship theory* offre a Zappa una traduzione comportamentale e operativa della sua visione dell'imprenditore quale custode dell'istituto.

Questa integrazione fra i due approcci assume particolare rilevanza nella dimensione intergenerazionale. La successione, in questa prospettiva, diventa un test sistemico della solidità dell'istituto, poiché consente di misurare la capacità del sistema familiare di riprodurre nel tempo la cultura di *stewardship* che costituisce il fondamento della continuità aziendale (Salvato, Melin 2008). L'eredità che assume la guida dell'impresa riceve, oltre all'assetto patrimoniale, la responsabilità di un istituto e l'obbligo di garantirne la sopravvivenza e lo sviluppo per le generazioni successive.

4 Implicazioni per la governance delle imprese familiari

Sarebbe riduttivo descrivere le aziende familiari semplicemente come aziende possedute da famiglie. Piuttosto, le aziende familiari sono sistemi di governance complessi, nei quali l'attività di impresa, la famiglia, la proprietà e il management si sovrappongono e coevolvono. Un'azienda familiare può infatti essere interpretata come un'organizzazione gestita, attraverso una combinazione di proprietà e controllo, nel perseguimento della visione di una coalizione capeggiata da una famiglia, idealmente nel lungo termine e nel corso di diverse generazioni (Chua et al. 1999). Tipicamente questa visione include, a volte in modo predominante, obiettivi di tipo economico-finanziario, ma è necessariamente caratterizzata da priorità di stampo socio-emotivo, quali la preservazione del controllo dell'impresa e la sua trasmissione alle generazioni future, nonché il rafforzamento e la difesa dell'influenza, della reputazione, dell'identità e della legacy della famiglia (Gómez-Mejía et al. 2007; 2011). Pertanto, la struttura di governance di una azienda familiare è l'impalcatura attraverso la quale la famiglia proprietaria si dota di strumenti e sistemi atti a indirizzare l'impresa, distribuendo diritti e responsabilità fra azionisti, membri del board e manager e allineando gli interessi di una pletora di stakeholder con obiettivi, informazioni e orizzonti temporali eterogenei.

Una governance ben progettata è fondamentale per le aziende familiari proprio perché tale allineamento è tutt'altro che scontato: indipendentemente dalla loro appartenenza alla famiglia, i vari attori coinvolti possono condividere la visione di questa in differente misura e possono vedere l'azienda come un mezzo per perseguire ambizioni personali, anche a discapito di questa e degli altri stakeholder. D'altro canto, lo stesso desiderio di continuità della famiglia, la preservazione delle tradizioni e la difesa del potere possono anch'essi fraporsi alla crescita, alla prosperità e alla sopravvivenza dell'azienda. Anche in questi casi, una governance ben progettata, e soprattutto capace di adeguarsi allo sviluppo della famiglia, può essere decisiva. Difatti, tendendo le strutture familiari ad arricchiarsi e complicarsi nel corso delle generazioni, la governance aziendale deve sapersi adattare man mano che l'azienda passa dall'essere una 'solo-founder' company a una 'sibling partnership' e a un 'cousin consortium'. In particolare, il processo che porta le famiglie a estendersi richiede che la governance dell'azienda familiare arricchisca la governance di impresa (corporate governance) con una governance di famiglia (family governance).

La corporate governance si riferisce a quella parte di impalcatura che governa l'azienda in quanto entità economica con organi tipici (e.g., l'assemblea degli azionisti, il consiglio di amministrazione, etc.) sui quali non ci dilungheremo in questa sede, se non per gli aspetti

che, nelle aziende familiari, sono più peculiari. In particolare, nelle aziende familiari la corporate governance tende spesso a esibire un'alta concentrazione familiare (Pinelli, Debellis, De Massis 2024), in quanto la proprietà è tipicamente concentrata nella famiglia e le posizioni apicali in azienda tendono a essere ricoperte da membri della famiglia. Tale concentrazione può avere effetti sia positivi sia negativi. Da una parte, questa infatti può mitigare conflitti di agenzia, facilitare la trasmissione e l'implementazione di una visione unitaria e aumentare la credibilità dell'impegno volto al miglioramento continuo dell'azienda (Chrisman et al. 2004; Corbetta, Salvato 2004). Dall'altro lato, la concentrazione del potere nelle mani di un manipolo circoscritto di individui aumenta il rischio che costoro possano usarlo per perseguire interessi personali a discapito dell'azienda e del resto della famiglia, oppure per favorire la famiglia a discapito dell'azienda (Miller, Le Breton-Miller 2014; Schulze et al. 2001; 2003). Esempi tipici di tali condotte disfunzionali includono la ricerca dell'incremento del proprio patrimonio personale, l'assegnazione di posizioni di prestigio a membri della famiglia indipendentemente dalle competenze e dai meriti, e l'adozione di criteri paternalistici per determinare gli avanzamenti di carriera. Questa sorta di funzionamento non solo mina l'efficacia dell'azienda in quanto entità economica ma tende anche a erodere il morale e lo stato di salute delle relazioni interne a questa e può portare stakeholder esterni a dubitare della competenza e della equità del controllo familiare. È interessante notare che sia le conseguenze funzionali sia quelle disfunzionali affondano le radici nelle priorità socio-emotive della famiglia. La letteratura, infatti distingue tra priorità socio-emotive di tipo ristretto e di tipo esteso (Miller, Le Breton-Miller 2014; Pinelli, Hulsbeck, Kraus 2024). Le prime tendono a focalizzarsi sulle necessità della famiglia e sul breve termine e tendono a privilegiare i bisogni socioemotivi e finanziari degli attuali familiari. Il perseguimento di tali priorità può dunque manifestarsi attraverso un'enfasi accentuata sulla preservazione del controllo e può portare a riservare le posizioni apicali esclusivamente ai membri della famiglia, a chiudere il capitale a entità esterne alla famiglia per salvaguardare l'indipendenza decisionale e in generale a privilegiare gli interessi della famiglia rispetto a quelli dell'azienda. Le priorità socio-emotive di tipo esteso, invece, tendono a focalizzarsi sulla sopravvivenza e sulla prosperità dell'azienda nel lungo termine e sul benessere non solo degli attuali membri della famiglia ma anche di quelli futuri. Ciò implica un'enfasi maggiore sulle conseguenze delle decisioni attuali sulle generazioni future, sulla preservazione della legacy, sulla preservazione della reputazione della famiglia (soprattutto nel territorio locale) e sulle relazioni di fiducia di lungo termine con attori economici e partner istituzionali e sull'investimento nella costruzione di capitale sociale. Una governance ad alta concentrazione familiare non può

pertanto intendersi in assoluto come positiva o negativa di per sé ma, dipendentemente dalle preferenze della coalizione dominante, può porre maggiore enfasi, in caso di trade-off, sul benessere della famiglia piuttosto che su quello dell'azienda e privilegiare obiettivi di lungo piuttosto che di breve termine.

Laddove la corporate governance serve a governare l'azienda in quanto entità economica, la family governance sostiene e gestisce i rapporti fra i membri della famiglia e definisce le regole di ingaggio tra quest'ultima e l'azienda. L'obiettivo fondamentale della family governance è assicurarsi, creando le opportune condizioni, che la famiglia rimanga coesa e unita, per poter esercitare nel lungo periodo un controllo competente e responsabile. Nel perseguimento di tale fine, la family governance va a dotare la famiglia di strutture e processi formalizzati per gestire rapporti e prendere decisioni (e.g., riunioni di famiglia, assemblea e consiglio di famiglia), per supportare lo sviluppo e la crescita dei familiari e dell'azienda (e.g., programmi formativi e attività di team building) e norme (e.g., costituzione e patti di famiglia). Il patto di famiglia, inoltre, è uno strumento centrale che stabilisce i principi e le regole alla base della relazione tra famiglia e azienda attraverso la formalizzazione dei valori cardine e delle norme di comportamento della famiglia e attraverso la definizione di organi (e.g., riunioni, assemblea e consiglio di famiglia, etc.) e di processi (e.g., ingresso dei familiari in azienda, progresso di carriera, accesso al consiglio di amministrazione, etc.). Nelle famiglie più complesse ed estese, infine, il consiglio di famiglia mira a facilitare una condivisione ordinata delle informazioni e un efficace decision making, coinvolgendo solo i rappresentanti dei vari rami familiari, che per questi parlano di fronte al resto della famiglia e ai quali poi riportano.

L'insieme dei meccanismi di family governance, dunque, non solo disciplina il coinvolgimento della famiglia nell'impresa, le modalità con cui prendere le decisioni più importanti e il passaggio generazionale, ma mira anche a creare fiducia e coesione, a rafforzare l'identità familiare, a informare e a facilitare la comunicazione fra i membri della famiglia. Problemi relazionali e dinamiche sociali disfunzionali fra i membri della famiglia sono lesivi per l'armonia familiare (Pinelli, Visentin 2025), dalle quale a sua volta dipende un funzionamento efficace ed efficiente dell'azienda. L'accostare dunque la family alla corporate governance serve a dotare la famiglia di un duplice set di strumenti, meccanismi e processi per gestire separatamente gli affari e le questioni di famiglia, che altrimenti potrebbero invadere e ammorbare l'azienda. La famiglia, in quanto unità sociale, difatti, tende a beneficiare di spazi dedicati appositamente sia alla risoluzione di conflitti personali o relazionali che a questioni proprietarie (e.g., la strategia imprenditoriale, l'istruzione delle generazioni future, la definizione delle regole con cui prendere le decisioni, etc.). Alternativamente, in assenza di una family governance ben progettata e calibrata sulla base della complessità della famiglia,

il rischio è che spazi e occasioni che dovrebbero essere destinati alla gestione operativa o strategica dell'impresa (e.g., riunioni, consiglio di amministrazione, etc.) divengano sedi presso le quali si manifestano in maniera patologica e disfunzionale le conseguenze di conflitti e tensioni familiari irrisolti.

In sintesi, dunque, una family governance efficace è, specialmente presso le strutture familiari più complesse, nelle quali la proprietà tende a essere più dispersa, il senso di identità familiare meno sentito e i legami affettivi più deboli (Gómez-Mejía et al. 2007; Pinelli, Hulsbeck, Krauss 2024), condizione necessaria (ma non sufficiente) per una corporate governance efficace. Tale interpretazione delle funzioni e degli obiettivi della family governance è spiccatamente in linea e assonante con il pensiero zappiano, che vede l'azienda come un sistema di lungo periodo separato dalla proprietà.

5 Prospettive future

Il pensiero di Gino Zappa si rivela una lente interpretativa particolarmente utile per analizzare le caratteristiche peculiari delle aziende familiari. La concezione dell'azienda come istituto economico unitario, autonomo e orientato alla continuità consente infatti di superare una lettura riduttiva dell'impresa familiare come semplice organizzazione posseduta da una famiglia. Al contrario, l'impresa familiare emerge come sistema complesso in cui proprietà, famiglia, management e impresa si intrecciano in modo sfaccettato e dinamico, generando tensioni ma anche condizioni distintive di sviluppo. In questa prospettiva, temi centrali della letteratura sulle imprese familiari quali l'orientamento al lungo periodo, il capitale socio-emotivo, la stewardship, la successione intergenerazionale e la governance familiare possono essere interpretati come manifestazioni della più ampia esigenza zappiana di equilibrio economico durevole. La dimensione affettiva, identitaria e relazionale non si colloca dunque al di fuori della razionalità economica, ma ne diventa elemento integrante, poiché incide sulla continuità dell'azienda, sulla formazione del reddito nel tempo, sulla qualità delle relazioni con gli stakeholders e sulla capacità dell'impresa di sopravvivere di generazione in generazione.

Alla luce di questa interpretazione, le future linee di sviluppo della ricerca potrebbero approfondire il modo in cui le imprese familiari riescono a trasformare la ricerca di continuità in una fonte di rinnovamento strategico, evitando che la preservazione del controllo, della tradizione o dell'identità familiare si traduca in rigidità organizzativa. Un filone particolarmente promettente riguarda il concetto di perennità, inteso non solo come sopravvivenza economica, ma come principio capace di integrare performance

finanziaria, responsabilità sociale, sostenibilità ambientale, reputazione familiare e radicamento territoriale. In questa direzione, il dialogo tra economia aziendale zappiana e studi contemporanei sul family business può offrire un contributo originale alla comprensione della sostenibilità delle imprese familiari, soprattutto nel contesto della transizione ambientale, sociale e digitale. Studiare come le famiglie imprenditoriali bilancino continuità e innovazione, interessi economici e socio-emotivi, governance familiare e corporate governance permetterebbe di chiarire non solo le condizioni della loro longevità, ma anche il ruolo che esse possono svolgere nella creazione di valore per la collettività, coerentemente con la visione zappiana dell'azienda come istituto destinato a durare nel tempo e a contribuire al bene comune.

In una prospettiva più di lungo termine, il dialogo tra il pensiero di Zappa e gli studi sulle imprese familiari invita a riflettere sul ruolo che questi tipi di impresa potrebbero assumere nell'economia e nella società del futuro. In un contesto caratterizzato da crescente instabilità geopolitica, transizioni tecnologiche accelerate, sfide ambientali e crisi di fiducia verso le istituzioni economiche, le imprese familiari potrebbero risultare particolarmente adatte a promuovere modelli di sviluppo sostenibili e orientati al lungo periodo. Questo perché la loro capacità di integrare obiettivi economici e socio-emotivi, identità territoriale e responsabilità intergenerazionale le qualifica come istituti economici destinati a durare nel tempo e a creare valore non soltanto per i proprietari, ma per le comunità che le circondano. In questa prospettiva, il successo delle imprese familiari non potrà essere valutato utilizzando indicatori soltanto economici, ma anche attraverso il loro contributo alla coesione sociale, alla preservazione dei territori, alla tutela delle competenze artigianali e alla capacità di accompagnare le trasformazioni ambientali e digitali senza rinunciare ai propri valori fondanti.

Seguendo questa linea interpretativa, è possibile immaginare che le imprese familiari del futuro non saranno semplicemente organizzazioni impegnate a preservare la proprietà all'interno della famiglia, ma degli attori economici che fanno da custodi di una progettualità intergenerazionale capace di coniugare innovazione e tradizione, competitività e responsabilità sociale, crescita economica e bene comune. In tal senso, il pensiero zappiano si presenta sorprendentemente attuale nell'evidenziare come l'equilibrio economico durevole non coincide con la mera sopravvivenza dell'impresa, ma con la sua capacità di evolvere mantenendo la propria funzione economica e sociale. Le imprese familiari potrebbero dunque costituire uno degli attori chiave di questo fenomeno, risultando responsabili e orientate al futuro, e impegnandosi nella costruzione di sistemi economici maggiormente sostenibili, inclusivi e resilienti.

Bibliografia

- AIDAF (Associazione Italiana Delle Aziende Familiari) (2024). *Le imprese familiari in Italia. Dati XVI Osservatorio AUB*. Milano: Associazione Italiana delle Aziende Familiari.
- 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), 258-79. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.
- Chirico, F.; Gomez-Mejia, L.R.; Hellerstedt, K.; Withers, M.; Nordqvist, M. (2020). «To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit». *Journal of Management*, 46(8), 1342-79. <https://doi.org/10.1177/0149206318818723>.
- Chrisman, J.J.; Patel, P.C. (2012). «Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives». *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-97. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Litz, R.A. (2004). «Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-54. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999). «Defining the Family Business by Behavior». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.
- Combs, J.G.; Penney, C.R.; Crook, T.R.; Short, J.C. (2010). «The Impact of Family Representation on CEO Compensation». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1125-1144. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00417.x>.
- Corbetta, G.; Salvato, C. (2004). «Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on 'Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence'». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-62. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x>.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D.; Donaldson, L. (1997). «Toward a Stewardship Theory of Management». *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>.
- De Massis, A.; Chirico, F.; Kotlar, J.; Naldi, L. (2014). «The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis». *Family Business Review*, 27(1), 35-50. <https://doi.org/10.1177/0894486513506114>.
- De Massis, A.; Chua, J.H.; Chrisman, J.J. (2008). «Factors Preventing Intra-Family Succession». *Family Business Review*, 21(2), 183-99. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>.
- Diaz-Moriana, V.; Clinton, E.; Kammerlander, N. (2024). «Untangling Goal Tensions in Family Firms: A Sensemaking Approach». *Journal of Management Studies*, 61(1), 69-109. <https://doi.org/10.1111/joms.12845>.
- Diaz-Moriana, V.; Clinton, E.; Kammerlander, N.; Lumpkin, G.T.; Craig, J.B. (2020). «Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 256-87. <https://doi.org/10.1177/1042258718803051>.

- Dodd, S.D.; Anderson, A.; Jack, S. (2013). «Being in Time and the Family Owned Firm». *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 35-47.
- Gomez-Mejia, L.R.; Haynes, K.T.; Nunez-Nickel, M.; Jacobson, K.J.L.; Moyano-Fuentes, J. (2007). «Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence From Spanish Olive Oil Mills». *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-37. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.
- Gomez-Mejia, L.R.; Patel, P.C.; Zellweger, T.M. (2018). «In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms». *Journal of Management*, 44(4), 1369-97.
- Ingram, A.E.; Lewis, M.W.; Barton, S.; Gartner, W.B. (2016). «Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-76. <https://doi.org/10.1111/etap.12113>.
- Jaskiewicz, P.; Rau, S.B. (2021). *Enabling Next Generation Legacies: 35 Questions That Next Generation Members in Enterprising Families Ask*. London, UK: Family Enterprise Knowledge Hub Publishing.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Kastanakis, M.N.; Kampouri, K.; Linder, C.; Christofi, M.; De Massis, A. (2025). «Linking Biases and Paradoxes in the Family Entrepreneurship Context: An Integrative Framework for Future Research». *Small Business Economics*, 64(3), 935-56.
- Kellermanns, F.W.; Eddleston, K.A.; Barnett, T.; Pearson, A.W. (2008). «An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm». *Family Business Review*, 21(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L.P. (2004). «Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-28. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>.
- Lumpkin, G.T.; Brigham, K.H.; Moss, T.W. (2010). «Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses». *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241-64. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>.
- Magrelli, V.; Rovelli, P.; Benedetti, C.; Uberbacher, R.; De Massis, A. (2022). «Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda». *Family Business Review*, 35(1), 15-44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I. (2014). «Deconstructing Socioemotional Wealth». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-20. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>.
- Perry, J.T.; Ringberg, T.; Reihlen, M. (2015). «The Institutionalization of Mixed Gamble Thinking in Family Business Research». *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 24-36. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>.
- Pinelli, M.; Visentin, S. (2025). *Donne e successione di impresa: Sfide e barriere al passaggio generazionale*. McGraw-Hill Education.
- Pinelli, M.; Debellis, F.; De Massis, A. (2024). «Long-Term Orientation, Family-Intensive Governance Arrangements, and Firm Performance: An Institutional Economics Perspective». *Small Business Economics. Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00900-8>.

- Pinelli, M.; Hülsbeck, M.; Kraus, S. (2024). «Decomposing Socioemotional Wealth: The Effect of Restricted and Extended Socioemotional Priorities on Family Firms' Internationalization». *Review of International Business and Strategy*. Advance online publication.
- Salvato, C.; Melin, L. (2008). «Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital». *Family Business Review*, 21(3), 259-76. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>.
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N. (2003). «Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms». *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-90. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5).
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N.; Buchholtz, A.K. (2001). «Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence». *Organization Science*, 12(2), 99-116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>.
- 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), 339-58. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>.
- Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Zahra, S.A. (2003). «International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement». *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0).
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C.; Neubaum, D.O.; Dibrell, C.; Craig, J.B. (2008). «Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-54. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>.
- Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Giuffrè.
- Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.
- Zellweger, T.M. (2007). «Time Horizon, Costs of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms». *Family Business Review*, 20(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x>.
- Zellweger, T.M.; Eddleston, K.A.; Kellermanns, F.W. (2010). «Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity». *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T.M.; Sieger, P.; Halter, F. (2011). «Should I Stay or Should I Go? Career Choice Intentions of Students With Family Business Background». *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>.