

Innovazione nelle imprese familiari: non è una questione di risorse ma di leadership

Le imprese familiari sono meno intenzionate a innovare rispetto alle non familiari, dice uno studio accademico. Centrale è la minore diversità funzionale dei team di vertice. Cosa dovrebbero fare imprenditori e board.

Cristina Bettinelli | Pubblicato il 20 mar 2026

L'innovazione nelle imprese familiari è una questione di chi siede al tavolo delle decisioni e di come quel tavolo funziona. Una ricerca, pubblicata sulla rivista scientifica internazionale *Journal of Product Innovation Management*, rileva che nelle imprese familiari quasi metà del divario rispetto alle non familiari in termini di intenzione a innovare è spiegata dalla minore eterogeneità funzionale del gruppo dirigenziale al vertice dell'azienda. E c'è un secondo messaggio per chi governa l'impresa: avere manager con competenze diverse non basta, se il gruppo dirigente non dialoga e non è in grado di discutere apertamente dubbi, priorità e alternative strategiche.

Innovazione nelle imprese familiari: lo studio

L'innovazione, nelle imprese familiari, quindi non è soltanto una questione di budget, tecnologia o investimenti in ricerca e sviluppo. È questo il messaggio più forte che emerge dallo studio a cui ho partecipato con Paola Rovelli della Libera Università di Bolzano, Marco Mismetti della Stockholm School of Economics e Mara Bergamaschi del Centro CYFE presso l'Università degli studi di Bergamo. L'analisi prende in considerazione il rapporto tra natura familiare dell'impresa, composizione del top management team e intenzione di innovare e si concentra non tanto sugli output innovativi già realizzati, ma su una variabile ancora più strategica: la willingness to innovate, cioè la disponibilità dell'impresa a mettere in agenda e perseguire attivamente iniziative di innovazione. L'intenzione di innovare è stata misurata attraverso 19 attività strategiche, valutate su una scala da 1 a 5, che includono, tra le altre, sviluppo di nuovi prodotti e servizi, apertura di nuovi canali di vendita, digitalizzazione delle operations, upgrading dei sistemi IT, inserimento di nuove figure manageriali e ripensamento dei processi di lavoro. La media complessiva del campione è 4,04 su 5, segnale di una generale attenzione al tema, ma il dato scende in modo sistematico nelle imprese familiari. Qui emerge il primo dato che interessa direttamente board e imprenditori: le imprese familiari risultano meno intenzionate a innovare rispetto alle non familiari. Non si tratta quindi di stabilire se "innovino meno" in assoluto, ma di capire perché partano più spesso con un orientamento meno deciso verso il cambiamento. Ed è proprio su questo passaggio che lo studio offre il contributo più utile per i manager, perché individua una leva concreta e governabile: la diversità funzionale del top management team.

Quasi metà del gap si spiega con la composizione del vertice

La diversità funzionale del top management team è definita come la presenza, nel gruppo dirigente, di competenze e background professionali differenti, riconducibili ad aree come ricerca e sviluppo, operations, marketing-vendite, finanza-amministrazione-legale. L'indicatore costruito dagli autori varia da 0 a 4 e, nel campione analizzato, registra una media di 3,29 su 4. Il risultato più importante è che questa variabile è fortemente e positivamente associata all'intenzione di innovare: più il vertice è composto da persone con esperienze e funzioni diverse, maggiore è la propensione dell'impresa a

mettere in campo iniziative di innovazione. Ma il dato davvero interessante è un altro: circa il 41% del divario tra imprese familiari e non familiari nelle intenzioni di innovazione è spiegato proprio dalla minore diversità funzionale dei team di vertice. In termini statistici, quando nel modello si introduce la variabile "TMT functional diversity", il legame negativo tra l'essere impresa familiare e l'avere buone propensioni all'innovazione, si riduce. I test di robustezza confermano che si tratta di una mediazione parziale, ma sostanziale. Per un manager, la traduzione è semplice: quasi metà del problema non è "essere impresa familiare", ma avere un gruppo dirigente troppo omogeneo. Questo cambia anche il modo in cui il tema va affrontato. Se la minore volontà di innovare dipendesse solo da valori familiari, cultura d'impresa o assetto proprietario, il margine di intervento sarebbe più limitato. Ma se una quota così rilevante del gap si spiega con il disegno del vertice, allora la questione diventa organizzativa e manageriale: si può agire sulla composizione del team, sui criteri di nomina e sul mix di competenze presenti ai piani alti.

Perché nelle imprese familiari i team sono più omogenei

Lo studio offre anche una spiegazione plausibile del perché le imprese familiari tendano ad avere vertici meno eterogenei sul piano funzionale. Secondo gli autori, queste aziende spesso privilegiano criteri di selezione orientati alla fiducia, alla condivisione di valori, alla continuità, alla vicinanza alla famiglia proprietaria e alla tutela del controllo. Sono logiche comprensibili e, in molti casi, persino efficaci nel rafforzare coesione e commitment. Tuttavia, possono portare a sovrastimare l'allineamento personale o relazionale a scapito della complementarità di competenze. In pratica, si finisce per scegliere persone "giuste" per cultura e affidabilità, ma non sempre abbastanza diverse per funzione, esperienza e prospettiva. Il rischio, dal punto di vista strategico, è evidente. Un vertice composto da profili troppo simili tende ad avere reti informative simili, linguaggi simili, priorità simili e una lettura più stretta dello scenario competitivo. Questo riduce la capacità di cogliere opportunità emergenti, di valutare opzioni non convenzionali, di mettere in discussione modelli consolidati e di assumere decisioni coraggiose su nuovi mercati, digitalizzazione, organizzazione e innovazione di prodotto o servizio. Al contrario, un top management team più vario amplia il perimetro cognitivo dell'impresa: introduce informazioni differenti, riduce il rischio di autoreferenzialità e porta in discussione alternative che altrimenti non entrerebbero nemmeno nell'agenda strategica.

La diversità da sola non basta

C'è però un secondo risultato, forse ancora più utile per chi guida un'impresa familiare. La diversità funzionale, da sola, non è sufficiente. Inserire nel top management team figure provenienti da funzioni diverse può aumentare il potenziale innovativo, ma questo potenziale si realizza solo se nel vertice esiste un clima di discussione aperta. Nel paper, l'"open discussion" viene misurata come la presenza di comunicazione trasparente, disponibilità a condividere dubbi e opinioni, e capacità di affrontare divergenze e conflitti in modo costruttivo. Nel campione, questa variabile registra una media di 3,74 su 5. Quando gli autori concentrano l'analisi sulle sole imprese familiari, il quadro si chiarisce ulteriormente. La relazione tra diversità funzionale del top management team e intenzione di innovare è positivamente moderata dalla discussione aperta. In sostanza, la diversità produce benefici reali quando il gruppo dirigente riesce a far circolare conoscenze, dubbi, interpretazioni e proposte tra i suoi membri. Se invece il

confronto è bloccato, rituale, troppo deferente o condizionato dalla gerarchia familiare, la diversità resta potenziale e non si traduce in una maggiore propensione al cambiamento. Lo studio mostra anche che l'effetto della diversità diventa statisticamente significativo già a partire da un livello di open discussion pari a 2,5 sulla scala utilizzata. Per i manager, il messaggio è molto concreto: non basta "avere in organigramma" competenze diverse. Bisogna mettere quelle competenze in condizione di contaminarsi davvero. In un vertice aziendale, questo significa creare riunioni in cui i punti di vista divergenti non vengano percepiti come disallineamento o minaccia, ma come materia prima per decisioni migliori. Significa permettere a chi porta competenze di marketing, operations, finanza o sviluppo prodotto di esprimere letture anche discordanti, per poter fare una sintesi coerente senza che il confronto venga neutralizzato in nome della sola armonia.

Focus su mercati, processi e organizzazione

Un ulteriore elemento interessante riguarda le aree in cui la composizione del vertice sembra contare di più. Nelle analisi esplorative del paper, gli autori distinguono diverse categorie di intenzioni innovative: espansione di mercato, cambiamento tecnologico, ricerca di finanziamenti, pianificazione operativa e sviluppo organizzativo. I risultati confermano che la diversità funzionale del top management team è particolarmente importante per le decisioni che riguardano espansione commerciale, organizzazione interna e pianificazione delle operations. In altre parole, non si parla soltanto di innovazione di prodotto in senso stretto, ma di tutto quel set di scelte manageriali che oggi determina la capacità competitiva di un'impresa: canali, processi, struttura, persone, efficienza operativa e posizionamento. Questo è un passaggio fondamentale anche dal punto di vista della comunicazione manageriale. Quando si parla di innovazione, molte imprese pensano immediatamente a brevetti, laboratori o sviluppo tecnologico. Lo studio, invece, suggerisce una visione più ampia e più aderente alla pratica aziendale: l'intenzione di innovare si manifesta anche nella disponibilità a rivedere processi, ridefinire ruoli, aprire nuovi mercati, investire in nuove figure professionali o riprogettare il modo in cui il lavoro viene organizzato. E tutte queste scelte passano dal vertice.

Cosa dovrebbero fare oggi imprenditori e board

La ricerca non si limita a fotografare un problema; indica anche una direzione operativa. Il primo suggerimento è ripensare i criteri di composizione del top management team. Nelle imprese familiari, le nomine ai vertici non dovrebbero essere guidate soltanto da appartenenza, fiducia o prossimità alla proprietà, ma anche dalla necessità di costruire un set di competenze realmente complementari. Il secondo suggerimento è lavorare sui processi interni del vertice: la qualità della discussione non è un fatto spontaneo, ma un assetto che può essere progettato, facilitato e allenato nel tempo. Gli autori insistono sul fatto che diversità funzionale e open discussion non sono tratti fissi, ma leve strategiche che i leader possono modellare deliberatamente. Per un'impresa familiare, questo può tradursi in alcune scelte molto pratiche: inserire profili con background differenti anche quando non appartengono alla cerchia più vicina alla proprietà; definire momenti di confronto cross-funzionale strutturato; chiarire che il dissenso argomentato è una risorsa e non una forma di slealtà; e, quando necessario, utilizzare facilitatori esterni o advisor per rendere più produttivo il confronto nel gruppo dirigente. La posta in gioco non è solo la qualità del clima interno, ma la capacità dell'impresa di prendere decisioni

migliori e più tempestive in un contesto competitivo che cambia rapidamente.

L'innovazione si può governare

La conclusione del paper è, in fondo, rassicurante per le imprese familiari: la minore volontà di innovare non è un destino scritto nella natura dell'azienda. È, almeno in parte, importante l'effetto di scelte di governance e organizzazione. Ed è proprio questo a rendere il lavoro particolarmente utile per imprenditori, family business leader, consiglieri e manager: mostra che una quota rilevante del gap con le imprese non familiari può essere affrontata non con slogan astratti sull'innovazione, ma con decisioni molto concrete su chi governa l'azienda e come quel gruppo dirigente discute il futuro. Per chi guida un'impresa familiare oggi, il messaggio è netto. Se si vuole innovare di più, non basta chiedersi quante risorse investire. Bisogna chiedersi se il vertice ha abbastanza varietà di competenze per vedere opportunità nuove e abbastanza apertura interna per trasformare quella varietà in decisioni. È lì che si decide una parte importante della competitività di domani. E i numeri dello studio dicono che è lì che supera già oggi il 41% del divario con le imprese non familiari.