



Università degli Studi di Cagliari

DOTTORATO DI RICERCA
IN
ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
Ciclo XXVII

Risorse intangibili e imprese familiari: principali contributi sul tema e nuove prospettive di ricerca.

Settore scientifico disciplinare di afferenza
SECS-P/08

Presentata da: *Dott.ssa Alessandra Murru*
Coordinatore Dottorato: *Prof. Andrea Melis*
Tutor/Relatore: *Dott.ssa Michela Floris*

Esame finale anno accademico 2013 – 2014

Indice

Ringraziamenti	
Abstract	p. 1
Considerazioni introduttive	p. 2
1. Le risorse intangibili: stato dell'arte e prospettive future. Una narrative review sul tema	p. 5
Introduzione	p. 6
Background teorico	p. 7
Metodologia	p. 10
Risultati	p. 17
Conclusioni	p. 41
Limitazioni e Implicazioni	p. 43
2. Le risorse intangibili e le imprese familiari. Un'analisi bibliometrica dei principali contributi sul tema	p. 46
Introduzione	p. 47
Background teorico	p. 48
Metodologia	p. 57
Risultati	p. 59
Conclusioni	p. 67
Limitazioni e Implicazioni	p. 68
3. Le risorse intangibili nelle imprese familiari. Una co-citation analysis	p. 71
Introduzione	p. 72
Background teorico	p. 74
Metodologia	p. 79
Risultati e discussione	p. 83

Conclusioni	p. 102
Considerazioni conclusive	p. 105
Bibliografia	p. 109

Indice delle figure

Tabella 1. Articoli analizzati	p. 13
Tabella 2. Parole chiave e definizioni	p. 20
Tabella 3. Obiettivi dei lavori	p. 24
Tabella 4. Teoria di riferimento e metodologia utilizzata	p. 28
Tabella 5. Focus on	p. 37
Tabella 1a. Numero di pubblicazioni	p. 59
Figura 1. Andamento del numero di articoli concernenti le risorse intangibili nelle FBs	p. 60
Tabella 2a. Distribuzione geografica delle pubblicazioni in risorse intangibili e FBs	p. 61
Figura 2. Distribuzione del numero di articoli per Stato concernenti le risorse intangibili nelle FBs	p. 61
Tabella 3a. Numero di pubblicazioni per autore sulle risorse intangibili nelle FBs	p. 62
Tabella 4a. Numero delle 39 istituzioni più produttive sulle risorse intangibili nelle FBs	p. 63
Tabella 5a. Numero delle riviste più produttive nelle risorse intangibili nelle FBs	p. 64
Figura 3. Incidenza del numero di pubblicazioni in risorse intangibili nelle FBs per rivista	p. 65
Tabella 6. Individuazione dei 6 papers altamente citati sulle risorse intangibili nelle FBs	p. 66
Figura 4. Andamento del numero di citazioni per anno da ISI Web	p. 66
Tabella 1b. Criteri di selezione degli articoli con differente numero di citazioni	p. 81
Figura 1a. Rappresentazione dei 210 articoli mediante MDS	p. 83
Figura 2a. Rappresentazione mediante MDS dei clusters ottenuti	p. 84
Figura 3a. Variabilità spiegata	p. 84
Tabella 2b. Indicazione dei 210 articoli emersi dall'analisi suddivisi per cluster e numero di citazioni	p. 85
Figura 4a. Clusters mediante dendogramma	p. 92
Figura 5. Cluster mediante istogrammi	p. 92

Ringraziamenti

Vorrei spendere qualche parola per ringraziare tutte le persone che mi sono state vicine durante questo percorso e che, in maniera diretta o indiretta hanno contribuito a donarmi forza e sostegno.

In primo luogo, ringrazio la mia famiglia, solo loro sono a conoscenza di ciò che questi tre anni hanno rappresentato per me. Vi ringrazio dal profondo del mio cuore per il sostegno, la forza e soprattutto la presenza che siete stati in grado di darmi, nonostante il periodo non facile.

Ringrazio le mie due guide Michela Floris e Cinzia Dessì, per il supporto e l'aiuto che mi hanno dato durante tutto questo percorso, sono state guide fondamentali anche per la redazione di questo lavoro.

Vorrei ringraziare inoltre, la persona che mi sta accanto, grazie per avermi “sopportato”, essermi stato vicino e aver avuto sempre una parola di conforto in tutte le situazioni non positive che ho dovuto affrontare. Grazie per il tuo aiuto, ma soprattutto per esserci e prendermi la mano ogni giorno.

Infine, vorrei dire grazie a tutti i miei amici, i più “vecchi” per far parte della mia vita e condividere con me ogni esperienza positiva e negativa; i “nuovi” per essere entrati a far parte del mio mondo e ne sono molto felice. Non ho bisogno di citarvi uno per uno, spero sappiate di essere importanti per me.

Grazie a chi mi ha “strappato” un sorriso e ancora oggi continua a farlo, spero di poter ricambiare.

Abstract

Intangible resources are the distinctive factors for the success of businesses (Barney, 1991) and for this reason the literature has paid particular attention to this issue (Barney, 1991; Hall, 1992,1993; Carmeli, 2004; Galbreath, 2005; Hayton, 2005; Norman, Butler, Ranft, 2013). With this thesis I will analyze existing studies on the subject with particular reference to family businesses - ideal forum for the spread of specific intangibles (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rose, Howorth & Discua Cruz, 2014), in order to identify the main areas of research and new research perspectives. Through a narrative review on the general theme of intangible resources, bibliometric analysis of the contributions that jointly address the intangibles and family businesses and co-citation analysis for the definition of the intellectual structure of the studies on the intangible resources in family firms is reached an in-depth study of the issue with relevant academic and practical implications.

Keywords

Intangible assets, family businesses, narrative review, bibliometric analysis, co-citation analysis

Considerazioni introduttive

L'insorgere di contesti in continua evoluzione, la presenza di mercati sempre più dinamici e altamente competitivi, fenomeni come la globalizzazione e la pressione di una concorrenza sempre più incisiva, spingono le imprese a rispondere a nuove e sempre più complesse sfide.

In tal senso, la parola d'ordine è distinguersi (Trout, 2001; Attali, 2010). Le imprese devono differenziarsi per perseguire un vantaggio competitivo, mantenere ed accrescere la propria posizione nel mercato e ottenere performance più elevate rispetto ai propri competitors.

L'elemento che conferisce alle imprese il proprio carattere distintivo è rappresentato dalle sue risorse. Numerosi studiosi (Penrose, 1959; Becker, 1964; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1996; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Nonaka et al., 2000) nel corso del tempo hanno attribuito un'importanza fondamentale a tale tematica, identificando in una particolare tipologia di risorse, definite "intangibili", l'elemento chiave per l'ottenimento di un vantaggio e la crescita della propria competitività.

L'attenzione verso tali aspetti ha consentito la nascita e l'affermazione di specifiche teorie come la Resource Based View (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), la Knowledge Based View (Grant, 1996; Nonaka et al., 2000), la Dynamic Capabilities (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Vicari, 1995; Vicari, Verona, 2000) e la Human Capital Theory (Sweetland, 1996; Becker, 1964), che attribuiscono un'importanza determinante a particolare risorse come il capitale umano, le capacità degli individui, la conoscenza, l'innovazione.

La diffusione di tali costrutti teorici testimonia la crescente attenzione nei confronti di specifici elementi considerati distintivi, identitari di ogni tipologia di impresa e in grado di incidere in maniera significativa nelle performance aziendali. In virtù di ciò, le imprese vengono considerate come un insieme di risorse tangibili e intangibili, ed è proprio a quest'ultima tipologia che viene attribuita una valenza strategica (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Una risorsa viene considerata strategica nel momento in cui presenta determinate caratteristiche, quali la *non trasferibilità*, la *non sostituibilità* e la *non imitabilità* (Barney, 1991). Le risorse intangibili possiedono le caratteristiche indicate e possono essere definite come "l'insieme di diritti di proprietà intellettuale, segreti commerciali, contratti, licenze, databases, informazioni, reti personali e organizzative, il knowhow dei dipendenti, la cultura organizzativa, il capitale umano (...)" (Hall, 1993: 608).

Molti studiosi riconoscono la primaria importanza di queste risorse e ritengono che la loro presenza sia maggiormente incisiva in una particolare tipologia di impresa, quella familiare (FB) (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa,

Howorth & Discua Cruz, 2014), il cui elemento distintivo è rappresentato dalla presenza della famiglia, quale sistema, e dalla commistione dello stesso con il sistema impresa.

L'assunzione in base alla quale le imprese familiari rappresentano una sede privilegiata per le risorse intangibili discende da due motivazioni principali. La prima è correlata al fatto che la particolare natura delle FBs favorisce la crescita, lo sviluppo e la diffusione di specifiche risorse intangibili. La seconda è determinata dal fatto che il raggiungimento di performance più elevate (Anderson, Reeb, 2003; Lee, 2006; McConaughy, Matthews, Fialko, 2001; Miller, Le Breton-Miller, 2006; Villalonga, Amit, 2006) e l'ottenimento di un superiore vantaggio competitivo (Habbershon, Williams, 1999; Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006; Dyer, 2006; Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007) da parte delle FBs rispetto alle altre tipologie di imprese, deriverebbe dalla presenza di un ben definito conglomerato di risorse intangibili proprio delle FBs (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014). Le risorse intangibili presenti nelle FBs vengono sovente sintetizzate in specifici costrutti teorici, quali il *familiness* (Habbershon, Williams, 1999), il *family capital* (Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006), il *family social capital* (Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007) e il *family effect* (Dyer, 2006).

Alla luce di queste premesse, che si propongono di definire le motivazioni che spingono alla scelta dell'argomento delle risorse intangibili quale fonte di vantaggio competitivo per le imprese, il presente contributo si propone di presentare un'attenta analisi della letteratura esistente sul tema delle risorse intangibili, specificamente inserite nel contesto delle FBs, al fine di identificarne lo stato dell'arte e nuove e future prospettive di ricerca.

Per il perseguimento dell'obiettivo succitato, la ricerca è stata strutturata in tre parti.

La prima parte si propone di rispondere ai seguenti quesiti di ricerca:

1. *Esiste nella letteratura manageriale un'univoca definizione di risorse intangibili?*
2. *È possibile individuare i principali trend della letteratura?*
3. *Esistono ulteriori ambiti verso i quali è possibile incentrare nuovi studi e ricerche?*

La metodologia utilizzata è la *narrative review*. I dati sono stati raccolti attraverso l'interrogazione del database ISI Web of Knowledge Thomson Reuters e il motore di ricerca Google Scholar, soffermando l'attenzione nei confronti della letteratura pubblicata dal 1991 al 2013. L'analisi dei risultati è un'analisi di contenuto degli articoli che ha permesso di delineare i principali trend della letteratura e i potenziali sviluppi della stessa attraverso l'individuazione di nuovi orizzonti di ricerca.

La seconda e la terza parte focalizzano l'attenzione sulle risorse intangibili nell'ambito delle FBs. Nello specifico, la seconda parte, attraverso un'analisi bibliometrica, si propone l'obiettivo di individuare se e in che misura esiste una relazione tra i contributi scientifici che si occupano delle risorse intangibili e le imprese familiari e quali sono i principali studi esistenti, gli autori più prolifici, le istituzioni e le riviste maggiormente sensibili alla tematica.

La terza parte, infine, si propone di delineare la struttura intellettuale degli studi sulle RI nelle FBs, Avvalendosi di una co-citation analysis realizzata mediante l'ausilio del database ISI Web of Knowledge e del software statistico R, si è pervenuti all'identificazione di sette clusters omogenei al loro interno e differenti tra loro e all'identificazione di nuovi spunti di ricerca che potrebbero contribuire a definire e a rendere più armonico un quadro scientifico frammentario, a tratti discontinuo e caotico. Il presente lavoro, infine, presenta conclusioni, limiti ed implicazioni accademiche e manageriali.

1. Le risorse intangibili: stato dell'arte e prospettive future. Una narrative review sul tema.

Abstract

Le risorse intangibili hanno acquisito crescente attenzione e importanza nel corso degli ultimi anni. Il ricorso ad approcci teorici che attribuiscono una notevole significatività alle risorse umane, alla conoscenza, alle capacità ed abilità degli individui, si fa sempre più pressante, in quanto si ritiene che le risorse intangibili accrescano il valore delle imprese contribuendo al raggiungimento di performance superiori e rivestano un ruolo determinante nel perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Norman et al., 2013; Carmeli, 2004). Mediante una *narrative review* il presente lavoro si propone di delineare i principali contributi scientifici che hanno analizzato la tematica delle risorse intangibili in *latu sensu*, individuare pertanto gli attuali filoni di ricerca e i potenziali trend futuri.

Keywords

Intangible resources, intangible assets, *narrative review*

Introduzione

Dinanzi a contesti sempre più dinamici e in continua evoluzione si manifesta con forte insistenza la necessità per le imprese di sviluppare strategie e piani che consentano di mantenere la propria presenza all'interno del mercato (Yannopoulos, 2011). Fenomeni come la globalizzazione, la deregolamentazione, l'avvento di nuove tecnologie di comunicazione, nonché la presenza di una forte concorrenza, portano le imprese a investire sullo sviluppo delle risorse e di quei fattori che consentono di sopravvivere nel contesto economico e di ottenere un vantaggio competitivo (Jones, Kierzkowski, 2003; Harris, 2005; Gottfredson, Aspinall, 2005).

L'affermazione di teorie come la Resource Based View (RBV) ha consentito di analizzare l'impresa come un sistema di risorse strategiche, *tangibili* e *intangibili* (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959; Barney, 1991). Le organizzazioni, secondo questa prospettiva, tendono a distinguersi nelle performance proprio perché sono differenziabili nelle loro risorse. In altri termini, l'elemento centrale che consente di ottenere un vantaggio competitivo e mantenere o accrescere la propria presenza nel mercato è dato dalle risorse possedute dall'impresa. Tra queste assumono un valore fondamentale le cosiddette *risorse intangibili* (RI) (Hall, 1992,1993). La motivazione di ciò risiede nella particolare natura delle stesse, le quali non possono essere cedute o trasferite, non sono facilmente imitabili e sostituibili e per questo motivo rappresentano il fattore chiave per il perseguimento di un vantaggio competitivo su cui le imprese puntano o dovrebbero puntare per ottenere performance elevate (Barney, 1991).

La crescente attenzione nei confronti delle RI si manifesta in particolare dall'interesse che gli studiosi di management rivolgono nei confronti della tematica. La letteratura manageriale, infatti, presenta numerosi contributi dedicati al tema, caratterizzati da orientamenti accademici e manageriali, ma tutti convergenti nella rilevanza che le RI rivestono nella definizione e nel mantenimento di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile (Porter, 1985).

Alla luce di queste premesse, il presente lavoro cerca di rispondere ai seguenti quesiti di ricerca:

RQ1 *Esiste nella letteratura manageriale un'univoca definizione di risorse intangibili?*

RQ2 *È possibile individuare i principali trend della letteratura?*

RQ3 *Esistono ulteriori ambiti verso i quali è possibile incentrare nuovi studi e ricerche?*

Al fine di rispondere ai quesiti di ricerca evidenziati, si propone un'attenta e approfondita review della letteratura, con l'obiettivo di identificare gli aspetti maggiormente significativi, le

caratteristiche, le classificazioni, i principali filoni di ricerca e gli eventuali spazi ancora inesplorati della tematica delle RI.

Il lavoro è strutturato in quattro sezioni fondamentali.

La prima concerne il quadro teorico di riferimento. Si ritiene strumentale ai fini dell'analisi proporre le principali teorie presenti in letteratura che attribuiscono alle RI un'importanza peculiare e un ruolo determinante nel perseguimento di un vantaggio competitivo (Barney, 1991; Hall, 1992,1993). Si consideri che il presente lavoro trova il proprio fondamento nella RBV, in quanto quest'ultima, da un lato, rappresenta la teoria principale dalla quale trovano nascita e sviluppo nuovi approcci teorici e, dall'altro, evidenzia con forza che la competitività di un'impresa non dipende solo da fattori esogeni (ambiente, mercato, concorrenza, etc), ma soprattutto dai connotati interni, propri dell'impresa (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959; Barney, 1991). Di fatto la RBV qualifica l'impresa come un insieme di risorse, alle quali viene attribuita un'importanza fondamentale e notevoli implicazioni nelle performance aziendali. Nello specifico, in questa prospettiva, Barney (1991) identifica le RI come la fonte critica per il perseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile.

Nella seconda sezione verrà presentata la metodologia di riferimento, evidenziando le modalità con cui si è sviluppata la *literature review*, dalla scelta delle keywords adottate, all'individuazione dei databases utilizzati e dei criteri di inclusione ed esclusione scelti.

Nella terza sezione verranno presentati i dati raccolti e i risultati ottenuti.

Infine, la quarta ed ultima sezione mostra conclusioni e discussione dei risultati, fornendo una panoramica globale della ricerca, al fine di cogliere l'orientamento della letteratura, possibili spunti per nuove e future ricerche e contestualmente limitazioni dello studio proposto.

Background Teorico

L'importanza delle risorse: teorie di riferimento

Le RI hanno acquisito crescente attenzione e importanza nel corso degli ultimi anni, il ricorso ad approcci teorici che attribuiscono una notevole significatività alle risorse umane, alla conoscenza, alle capacità ed abilità degli individui, si fa sempre più pressante. Tra le varie teorie sviluppate ve ne sono alcune che ancora oggi rappresentano un punto di riferimento nella letteratura. Si fa riferimento in particolare alle teorie della *Resource - Based View* - (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959; Barney, 1991), della *Knowledge Based View* (Grant, 1996; Nonaka et al., 2000) e delle *Dynamic Capabilities* (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Ai fini dell'analisi e per

consentire di cogliere l'effettiva peculiarità e rilevanza attribuita alle risorse, in particolare a quelle intangibili, si ritiene utile presentare gli aspetti più significativi concernenti le teorie maggiormente individuate nei contributi analizzati. Particolare attenzione viene attribuita alla Resource – Based View, quale approccio principale che ha comportato lo sviluppo di nuove teorie.

Resource – Based View (RBV)

La RBV postula che l'impresa è costituita da risorse strategiche che potrebbero consentirle di perseguire un vantaggio competitivo rispetto alle altre, ovvero considera l'impresa come un "contenitore" di risorse cosiddette *tangibili* ed *intangibili* (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959). Le imprese si differenziano nelle performance proprio perché possiedono un patrimonio di risorse specifico, unico e difficilmente imitabile. Ciò che qualifica il vantaggio competitivo di un'impresa, quindi, è il suo sistema di risorse, in particolare di quelle che la RBV definisce "strategiche", ossia quelle che consentono all'impresa di perseguire un vantaggio rispetto ai propri competitors, ossia le RI.

Dinanzi a queste premesse è fondamentale capire cosa si intenda per risorsa, la letteratura in tal senso, offre molteplici definizioni e classificazioni delle stesse.

Daft (1983) definisce le *risorse* come quell'insieme di attività, processi organizzativi, capacità, attributi, informazioni e conoscenza controllate dall'impresa, che consentono alla stessa di sviluppare strategie al fine di migliorare e di accrescere la sua efficienza ed efficacia.

Molti autori hanno individuato alcuni attributi che consentirebbero all'impresa l'attuazione di strategie volte alla creazione del valore (Hitt & Ireland, 1986; Thompson & Strickland 1983), queste di fatto possono essere classificate in tre differenti gruppi: risorse che si riferiscono al *capitale fisico*, che includono le risorse tecnologiche adottate dall'impresa, impianti, posizione geografica, accesso ai materiali e informazioni; risorse che attengono al *capitale umano* che comprendono formazione, intelligenza, esperienza, intuito dei manager, relazioni e decisioni; infine risorse che concernono il *capitale organizzativo*, ossia programmazione formale ed informale, struttura, controllo, sistemi di coordinamento, nonché relazioni informali tra gruppi che operano all'interno dell'impresa e tra impresa e ambiente esterno (Barney, 1991).

Tuttavia, non tutti gli attributi del capitale fisico, umano ed organizzativo sono rilevanti e consentono all'impresa di sviluppare strategie competitive. Affinché tali risorse rappresentino fonte di vantaggio competitivo sostenibile è necessario che presentino alcune differenti caratteristiche: devono *possedere un valore*, nel senso che devono sfruttare le opportunità provenienti dall'ambiente esterno e/o eliminare le minacce; devono *essere rare*, detenute solo da una o poche imprese, devono essere *non perfettamente imitabili* e infine *non perfettamente sostituibili* (Barney,

1991). Per quanto riguarda il primo aspetto, Barney (1991) afferma che una risorsa può essere considerata *preziosa*, nel momento in cui consente di cogliere le opportunità derivanti dal contesto circostante e al tempo stesso di neutralizzare le minacce esterne, permettendo l'implementazione di strategie che accrescano l'efficienza e l'efficacia. Invece la caratteristica della *rarietà*, attiene alla capacità della risorsa di sviluppare l'attuazione e l'adozione di strategie di creazione del valore, da parte dell'impresa, non contemporaneamente ai propri competitors. Per quanto concerne la condizione di *non imitabilità*, si precisa che la stessa dipende da tre fattori: a. *condizioni storiche* che attengono ad esempio alla locazione fisica dell'impresa che consente l'accesso a particolari servizi, nonché la notorietà di un determinato bene acquisita nel tempo; b. *ambiguità causale* che postula la difficoltà degli "imitatori" di cogliere e capire i fattori di successo, strategie innovative, e conseguentemente di replicarli; c. *complessità sociale* data da elementi quali la reputazione, le relazioni interpersonali e la cultura. La caratteristica della *non sostituibilità* attiene alla difficoltà degli imitatori di poter perseguire gli stessi risultati e vantaggi con risorse differenti. Inoltre Barney (1991) ritiene che le imprese al fine di ottenere dei vantaggi competitivi sostenibili, debbano focalizzare la loro attenzione sull'adozione di strategie in grado di mettere in evidenza e sfruttare i punti di forza interni e consentano di cogliere le opportunità provenienti dall'ambiente esterno; contestualmente strategie che neutralizzino le minacce esterne e mettano in ombra le debolezze interne dell'impresa stessa.

Knowledge Based View (KBV)

La KBV (Grant, 1996; Nonaka et al., 2000) è una teoria che trova il suo fondamento nella conoscenza, i principali sostenitori della stessa, ritengono che le risorse basate sulla conoscenza, dal momento in cui sono difficili sia da imitare che da ottenere, sono determinanti nella creazione del vantaggio competitivo di un'impresa. Questa teoria considera l'organizzazione come un insieme di conoscenze in cui il valore è generato dalla capacità di diffusione di questa conoscenza. L'elemento che qualifica e distingue tale approccio teorico è dato dalla "gestione della conoscenza", gli sviluppi più recenti attribuiscono sostanziale importanza ai processi di apprendimento organizzativo. È tramite l'apprendimento che l'impresa integra, accresce e modifica il proprio patrimonio conoscitivo. Il valore aggiunto è costituito dall'analisi dello sviluppo, trasferimento e utilizzo della conoscenza all'interno dell'impresa. Quasi tutte le risorse presenti nell'impresa, vengono considerate forme di conoscenza. La conoscenza viene distinta in due particolari tipi, *saper fare* e *sapere*; il know – how rappresenta una *conoscenza tacita* che si evince dalle prestazioni degli individui, il knowling about invece costituisce una *conoscenza esplicita* basata su teorie, fatti e procedure prestabilite. Ne consegue pertanto che il know – how non sia direttamente trasferibile al

contrario della conoscenza esplicita. Ciò implica che tale tipologia di conoscenza dato il suo carattere trasferibile, raramente rappresenta fonte di vantaggio competitivo, ossia quando è protetta da diritti di proprietà intellettuale e dal segreto aziendale.

Dynamic Capabilities Theory (DC)

La teoria delle DC (Teece, Pisano e Shuen, 1997) rappresenta una teoria che appone particolare importanza alle *capacità* degli individui. *Capacità* identificate come abilità nel ridefinire e riqualificare conoscenze, competenze e risorse interne al fine di accrescere il proprio patrimonio conoscitivo (Vicari, 1995; Vicari, Verona, 2000). L'elemento *dynamic* è dato dalla capacità dell'organizzazione di adeguarsi dinanzi ai mutamenti dell'ambiente, del contesto in cui opera. La Dynamic Capabilities trova particolare sostegno nel processo di creazione della conoscenza, nel momento in cui l'impresa è in grado di orientare, trasformare ed integrare le proprie competenze con quelle dei soggetti esterni operanti nel medesimo contesto, sarà in grado di mantenere un vantaggio competitivo.

Metodologia

Il presente lavoro ha, come già detto, l'obiettivo di rispondere ai seguenti quesiti di ricerca:

RQ1 *Esiste nella letteratura manageriale un'univoca definizione di risorse intangibili?*

RQ2 *È possibile individuare i principali trend della letteratura?*

RQ3 *Esistono ulteriori ambiti verso i quali è possibile incentrare nuovi studi e ricerche?*

Per trovare un'adeguata risposta ai succitati interrogativi, si è reputato opportuno effettuare una review della letteratura sul tema.

Le metodologie di *literature review* esistenti sono differenti (Cooper, 1998), si pensi alla *case research syntheses* (Gray, Roos, Rastache, 2004; Melville, Kraemer, Gurbaxani, 2004), che include i risultati empirici delle ricerche, alla *theoretical review* (Artheon, 2013; Musiolik, Markard, Hekkert, 2012), che evidenzia le teorie e i contributi alla creazione di nuova teoria, alla *meta-analyses review* (Rubera, Kircache, 2012), che presenta i risultati di precedenti ricerche e li analizza nuovamente attraverso tecniche statistiche e alla *descriptive o narrative review*, grazie alla quale principalmente dati di natura qualitativa vengono riassunti, combinati, integrati e interpretati (Cooper, 1998). I ricercatori ricorrono alla narrative review per a. descrivere lo stato dell'arte di determinate tematiche; b. individuare nuove dimensioni di analisi non presenti nella letteratura esistente; c. fornire un'analisi critica dei contributi oggetto dell'analisi (Rumrill, Fitzgerald, 2001). La narrative review pertanto descrive e discute lo stato dell'arte di un tema specifico da un punto di

vista teorico, cercando di “riassumere” i principali risultati e identificare gli aspetti più significativi che sono emersi dall’analisi dei contributi. In particolare, la letteratura presenta alcuni interessanti casi in cui tale strumento è stato adottato nel campo dello studio delle RI (Kaufmann, Schneider, 2004; Canibano, Garcia-Ayuso, Sanchez, 2000).

In questa sede, alla luce degli obiettivi da raggiungere, si ritiene opportuno il ricorso alla *narrative review*, in quanto rappresenta l’approccio più adatto per analizzare una base dati di riferimento particolarmente variegata che presenta differenti caratteristiche, quali definizioni, interpretazioni, risultati teorici e studi empirici. Nello specifico, si intende analizzare la letteratura esistente dal 1991 al 2013, disponibile nei database Google Scholar e ISI Web of Knowledge.

Le parole chiave utilizzate per la ricerca sono state: “intangibile resource/s”. Tale scelta trova fondamento e giustificazione in due fattori peculiari:

1. alcune *meta – analytic review* mettono in evidenza come nella letteratura vi sia la tendenza ad utilizzare il termine “intangible resource” come un “umbrella concept” al fine di descrivere un gruppo omogeneo di risorse (Crook et al., 2008);

2. in differenti contributi scientifici (Diefenbach, 2006) oggetto dell’analisi, molti autori sostengono “*in this study I will only use the term “intangible resources” to refer indistinctly to all these concepts*” (“capabilities”, “core competences”, or “knowledge”) (Villalonga, 2004).

Date queste premesse, si considera il concetto di “*intangible resource*” come elemento chiave per l’identificazione dei contributi oggetto di analisi.

Il presente studio, come accennato, è stato realizzato con l’ausilio congiunto del database ISI Web of Knowledge Thomson Reuters e il motore di ricerca Google Scholar; il primo copre circa 9300 riviste scientifiche di differenti discipline, con elevato *impact factor*; il secondo consente di individuare gli studi e la produzione scientifica di un determinato fenomeno evidenziando i risultati più pertinenti alla ricerca nelle prime pagine, ed offrendo la visione di pubblicazioni correlate inerenti l’oggetto dell’analisi.

Lo studio ha attraversato quattro macrofasi. La prima è relativa all’individuazione degli articoli pubblicati su riviste ad elevato *impact factor* e censite in ISI Web of Knowledge. La seconda fase è sintetizzabile nella stessa ricerca di cui al punto precedente, sul database Google Scholar. La terza fase è caratterizzata dalla combinazione delle due suindicate fasi, mentre la quarta fase è rappresentata dall’analisi del contenuto degli articoli.

Relativamente alla prima fase della ricerca, il database utilizzato è stato Web of Science e la base dati è Social Science Citation Index (SSCI). L'arco temporale ha coperto le pubblicazioni tra il 1991 e il 2013 (metà dicembre). I documenti presi in considerazione sono in lingua inglese e relativi alla sola fattispecie di produzione scientifica "*article*". La scelta riflette l'intenzione di concentrarsi esclusivamente sulla produzione di ricerca scientifica considerata più selettiva e più pura. Lo studio è stato sviluppato mediante l'inserimento di una combinazione di parole chiave, nello specifico "*intangible resource/s*", che hanno contribuito ad identificare la letteratura corrente in materia. La ricerca ha prodotto *176 risultati*. Secondariamente, si è scelto di dare alla ricerca un taglio più specifico e contestualizzato alle sole categorie di Web of Science "*Management*" e "*Business*", ottenendo *134 risultati*.

Successivamente, si è proceduto ad un'ulteriore scrematura, rimuovendo dall'analisi:

1. i paper che presentavano le keywords adottate anche solo una volta, ma in maniera meramente citazionale.
2. i paper che non presentavano le keywords di riferimento a causa dei limiti del database (possibili crash).

Al termine di questo step, i contributi presi in considerazione sono stati *56*.

Per quanto attiene alla seconda fase, ossia allo studio condotto mediante il motore di ricerca Google Scholar, la ricerca sviluppata mediante l'inserimento delle stesse keywords, ha prodotto *11* risultati significativi, tuttavia non sono stati presi in considerazione *3* contributi già rilevati nella prima fase dal database ISI WEB; pertanto il risultato definitivo è pari a *8*.

Al termine delle due fasi menzionate, gli articoli da analizzare sono n. **64**, così come evidenziato dalla Tabella 1.

La quarta fase, che rappresenta il cuore e il contributo del presente lavoro, è discussa nella sezione successiva.

Tabella 1. Articoli analizzati

<i>Art.</i>	<i>Autori</i>	<i>Titolo</i>	<i>Rivista</i>	<i>Anno</i>
1	Elango, B., Pattnaik, Chinmay	Response strategies of local firms to import competition in emerging markets	<i>Journal of Business Research</i>	2013
2	Mendez-Duron, Rebeca	Do the allocation and quality of intellectual assets affect the reputation of open source software projects?	<i>Information & Management</i>	2013
3	Atherton, Andrew	Organisational 'know-where' and 'know-when': re-framing configurations and distributions of knowledge in organisations	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	2013
4	Norman, Patricia M.; Butler, Frank C., Ranft, Annette L.	Resources matter: examining the effects of resources on the state of firms following downsizing	<i>Journal of Management</i>	2013
5	Soetanto, Danny P., Jack, Sarah L.	Business incubators and the networks of technology-based firms	<i>Journal of Technology Transfer</i>	2013
6	Kianto, Aino, Andreeva, Tatiana, Pavlov, Yaroslav	The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	2013
7	Anderson, Brian S., Eshima, Yoshihiro	The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among japanese smes	<i>Journal of Business Venturing</i>	2013
8	Fernandez-Olmos, Marta, Diez-Vial, Isabel	Effect of firm's resources on international diversification: an application in the iberian ham industry	<i>European Management Journal</i>	2013
9	D'Angelo, Alfredo, Majocchi, Antonio, Zucchella, Antonella, et al.	Geographical pathways for sme internationalization: insights from an italian sample	<i>International Marketing Review</i>	2013
10	Arevalo, Jorge A., Aravind, Deepa, Ayuso, Silvia, et al.	The global compact: an analysis of the motivations of adoption in the spanish context	<i>Business Ethics-A European Review</i>	2013
11	Gomez, Jaime, Vargas, Pilar	Intangible resources and technology adoption in manufacturing firms	<i>Research Policy</i>	2012
12	Kemmerer, Benedict; Walter, Jorge, Kellermanns, Franz W., et al.	A judgment-analysis perspective on entrepreneurs' resource evaluations	<i>Journal of Business Research</i>	2012
13	Musiolik, Joerg, Markard, Jochen, Hekkert, Marko	Networks and network resources in technological innovation systems: towards a conceptual framework for system building	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	2012
14	Poisson-de Haro, Serge, Montpetit, David	Surviving in times of turmoil: adaptation of the theatre les deux mondes business model	<i>International Journal of Arts Management</i>	2012
15	Coley, Linda Silver,	Tangible and intangible resource inequity in customer-supplier relationships	<i>Journal of Business & Industrial Marketing</i>	2012

<i>Art.</i>	<i>Autori</i>	<i>Titolo</i>	<i>Rivista</i>	<i>Anno</i>
16	Lindemann, Eckhard, Wagner, Stephan M. Jiang, Crystal X., Yang, Qin; Li, Sali, et al.	The moderating effect of foreign direct investment intensity on local firms' intangible resources investment and performance implications: a case from china	<i>Journal of International Management</i>	2011
17	Molloy, Janice C.; Chadwick, Clint; Ployhart, Robert E., et al.	Making intangibles "tangible" in tests of resource-based theory: a multidisciplinary construct validation approach	<i>Journal of Management</i>	2011
18	Obloj, Tomasz, Capron, Laurence	Role of resource gap and value appropriation: effect of reputation gap on price premium in online auctions	<i>Strategic Management Journal</i>	2011
19	Martin-de-Castro, Gregorio, Delgado- Verde, Miriam, Lopez- Saez, Pedro, et al.	Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature	<i>Journal of Business Ethics</i>	2011
20	Domingo Garcia-Merino, Jose, Arregui-Ayastuy, Gerardo, Rodriguez- Castellanos, Arturo, et al.	The intangibles' mindset of cfos' and corporate performance	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	2010
21	Padgett, Robert C., Galan, Jose I.	The effect of r&d intensity on corporate social responsibility	<i>Journal of Business Ethics</i>	2010
22	Surroca, Jordi, Tribo, Josep A., Waddock, Sandra	Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources	<i>Strategic Management Journal</i>	2010
23	Moustaghfir, Karim	How knowledge assets lead to a sustainable competitive advantage: are organizational capabilities a missing link?	<i>Knowledge Management Research & Practice</i>	2009
24	Cruz-Ros, Sonia	Multi-item models for evaluating managerial and organizational resources in service firms	<i>Service Business</i>	2009
25	Camison, Cesar, Villar, Ana	Capabilities and propensity for cooperative internationalization	<i>International Marketing Review</i>	2009
26	Cater, Tomaz, Cater, Barbara	(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance	<i>Journal For East European Management Studies</i>	2009
27	Richey, R. Glenn, Jr., Tokman, Mert, Skinner, Lauren R.	Exploring collaborative technology utilization in retailer-supplier performance	<i>Journal of Business Research</i>	2008
28	Mathwick, Charla, Wiertz, Caroline, De Ruyter, Ko	Social capital production in a virtual p3 community	<i>Journal of Consumer Research</i>	2008
29	Cepeda, Gabriel, Vera, Dusya	Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective	<i>Journal of Business Research</i>	2007
30	Seitanidi, Maria May	Intangible economy: how can investors deliver change in businesses? lessons	<i>Management Decision</i>	2007

<i>Art.</i>	<i>Autori</i>	<i>Titolo</i>	<i>Rivista</i>	<i>Anno</i>
		from nonprofit-business partnerships		
31	Branco, Manuel Castelo, Rodrigues, Lucia Lima	Corporate social responsibility and resource-based perspectives	<i>Journal of Business Ethics</i>	2006
32	Hewitt-Dundas, N	Resource and capability constraints to innovation in small and large plants	<i>Small Business Economics</i>	2006
33	Marcus, A.A., Anderson, MH	A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?	<i>Journal of Management Studies</i>	2006
34	Rodriguez, JL, Rodriguez, RMG	Technology and export behaviour: a resource-based view approach	<i>International Business Review</i>	2005
35	Kor, YY, Leblebici, H	How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?	<i>Strategic Management Journal</i>	2005
36	Zyglidopoulos, SC	The impact of downsizing on corporate reputation	<i>British Journal of Management</i>	2005
37	Galbreath, J	Which resources matter the most to firm success? an exploratory study of resource-based theory	<i>Technovation</i>	2005
38	Aragon-Sanchez, A, Sanchez-Marin, G	Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of spanish smes	<i>Journal of Small Business Management</i>	2005
39	Gardner, TM	Interfirm competition for human resources: evidence from the software industry	<i>Academy of Management Journal</i>	2005
40	Pike, S, Roos, G, Marr, B	Strategic management of intangible assets and value drivers in r&d organizations	<i>R & D Management</i>	2005
41	Hayton, JC	Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures	<i>R & D Management</i>	2005
42	Salman, N, Saives, AL	Indirect networks: an intangible resource for biotechnology innovation	<i>R & D Management</i>	2005
43	Windsperger, J	Centralization of franchising networks: evidence from the austrian franchise sector	<i>Journal of Business Research</i>	2004
44	Styhre, A	Rethinking knowledge: a bergsonian critique of the notion of tacit knowledge	<i>British Journal of Management</i>	2004
45	Camelo-Ordaz, C, Martin-Alcazar, F, Valle-Cabrera, R	Intangible resources and strategic orientation of companies - an analysis in the spanish context	<i>Journal of Business Research</i>	2003
46	Carmeli, A	High- and low-performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?	<i>Technovation</i>	2001
47	Ambrosini, V, Bowman, C	Tacit knowledge: some suggestions for operationalization	<i>Journal of Management Studies</i>	2001
48	Fernandez, E, Montes, JM, Vazquez, CJ	Typology and strategic analysis of intangible resources - a resource-based approach	<i>Technovation</i>	2000
49	Del Canto, JG, Gonzalez, IS	A resource-based analysis of the factors determining a firm's r&d activities	<i>Research Policy</i>	1999
50	Rangone, A	A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises	<i>Small Business Economics</i>	1999

<i>Art.</i>	<i>Autori</i>	<i>Titolo</i>	<i>Rivista</i>	<i>Anno</i>
51	McMillan, GS, Deeds, DL	The role of reputation in the recruitment of scientists	<i>R & D Management</i>	1998
52	Dorsch, MJ, Carlson, L	A transaction approach to understanding and managing customer equity	<i>Journal of Business Research</i>	1996
53	Harvey, MG, Lusch, RF	Expanding the nature and scope of due diligence	<i>Journal of Business Venturing</i>	1995
54	Rao, H	The social construction of reputation - certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the american automobile-industry - 1895-1912	<i>Strategic Management Journal</i>	1994
55	Hall, R	A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage	<i>Strategic Management Journal</i>	1993
56	Hall, R	The strategic analysis of intangible resources	<i>Strategic Management Journal</i>	1992
57	Bontis, N, Dragonetti N, Jacobsen, K, Roos G.	The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources	<i>European Management Journal</i>	1999
58	Carmeli, A	Assessing core intangible resources	<i>European Management Journal</i>	2004
59	Kristandl, G, Bontis, N	Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm	<i>Management Decision</i>	2007
60	Diefenbach, T	Intangible resources – a categorial system of knowledge and other intangible assets	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	2006
61	Villalonga, B	Intangible resources, Tobin's q , and sustainability of performance differences	<i>Journal of Economic Behavior & Organization</i>	2004
62	Haanes, K, Fjeldstad, O	Linking intangible resources and competition	<i>European Management Journal</i>	2000
63	Barney, J	Firm resources and sustained competitive advantage	<i>Journal of Management</i>	1991
64	Andersen, O, Kheam, SL	Resource – based theory and international growth strategies: an exploratory study	<i>International Business Review</i>	1998

Fonte: elaborazione dell'autore

Risultati

La quarta e ultima fase della ricerca è rappresentata dall'analisi del contenuto dei singoli articoli.

Per analizzare in profondità e in modo omogeneo i paper, il coding individuato ha tenuto conto dei seguenti elementi:

- a. parole chiave e definizione di RI
- b. obiettivo fondamentale del paper
- c. teoria di riferimento
- d. metodologia utilizzata
- e. "focus on", ossia l'aspetto centrale sul quale gli autori dei contributi hanno indirizzato la loro attenzione.

È importante premettere che la maggior parte dei lavori presi in esame poggia i propri assunti sui lavori di Hall (1992, 1993), di Barney (1991, 1996, 2001), di Porter (1985, 1991) e di Penrose (1959). Tale circostanza consente di affermare che la teoria di riferimento maggiormente utilizzata è la RBV e che la classificazione delle RI più ricorrente è quella proposta da Hall.

Analisi delle parole chiave e definizione di RI

Dalla tabella 2 si evince chiaramente l'inesistenza di un unico termine specifico per identificare e qualificare le RI, la letteratura in tal senso offre molteplici espressioni: intangible resources, intangible assets, intellectual capital, knowledge assets, etc. Pertanto, si può riscontrare l'assenza in letteratura, di un quadro definitorio ben preciso, come testimoniato dalla molteplicità di definizioni presenti nei contributi scientifici analizzati. In particolare, l'attenzione spesso si riversa nel rilevare l'importanza di questa particolare categoria di risorse per il benessere dell'impresa, altre volte invece la definizione fornita si limita all'esposizione nell'abstract.

Grande rilevanza viene attribuita alla definizione proposta da Hall (1993:608) che qualifica come RI *"the intellectual property rights of patents, trademarks, copyright and registered designs; trade secrets; contracts and licenses; data bases; information in the public domain; personal and organizational networks; the know-how of employees, professional advisers, suppliers and distributors; the reputation of products and company; the culture of the organization.* L'autore inoltre distingue tali aspetti in cosiddetti assets e skills (*"may be classified as 'assets' or 'competencies'"*) e considera tra le competenze la cultura organizzativa e il know-how, mentre i restanti aspetti vengono classificati come assets. Individua il know-how come risorsa distintiva, ossia una competenza posseduta dall'organizzazione, indipendentemente dai competitors, che si

manifesta in relazione alle abilità e all'esperienza dei dipendenti. Secondo Hall (1993), la cultura organizzativa è data dalle credenze, dalla conoscenza, dagli atteggiamenti mentali e dagli usi a cui gli individui sono esposti; e riflette abitudini, pensieri, valori e attitudini dei soggetti. Interessanti sono poi le classificazioni proposte dallo stesso, la prima che distingue le RI in “*people dependent*” e “*people independent*”, individuando nella prima categoria le skills, tra cui la reputazione e le networks; mentre nella seconda i restanti assets, tra i quali database, contratti. La seconda classificazione attiene a “*having capabilities*” che comprende gli assets e “*doing capabilities*” che concerne le skills e le competencies.

La definizione proposta da Hall, è stata ripresentata anche nei lavori di Jiang, Yang, Li, et al.(2011), Moustaghfir, (2009), Harve, Lusch, (1996). Norman et al. (2013) riprendendo la formulazione di Hall, sostengono che le RI sono quelle che non possono essere toccate o facilmente quantificabili, ad esempio la reputazione o il brand. Diversamente, alcuni autori partono dalla concezione del capitale intellettuale, distinguendo lo stesso in alcuni gruppi. Nello specifico Kianto et al. (2013), definiscono l'*intellectual capital*, affermando che comprende la conoscenza, nonché le attività di gestione strettamente collegate ad essa. Sostengono inoltre che i principali drivers delle RI sono rappresentati dal capitale umano, strutturale, dalle reti di relazioni e dalla gestione delle stesse risorse. Il primo rappresenta l'elemento più significativo dell'IC e comprende le competenze, le conoscenze, l'istruzione e le caratteristiche dei membri dell'organizzazione. Mentre il capitale strutturale è dato dalla conoscenza che continua a perdurare nonostante l'allontanamento dei membri dell'organizzazione, include inoltre la proprietà intellettuale (brevetti, copyright, segreti commerciali, etc) e le infrastrutture. Infine il capitale relazionale attiene alle capacità dell'organizzazione di costruire e mantenere legami positivi con l'esterno, al fine di generare nuovo capitale umano e strutturale.

Hayton, (2005:140) definisce il capitale intellettuale come “*a bundle of organizational resources comprised of human capital, intellectual property, and reputational capital that are tangible and intangible in nature and can be leveraged to create value*”, qualificandolo come fonte di tre differenti assets, capital umano, proprietà intellettuale e capitale reputazionale, ritenendo invece che il capitale strutturale in realtà sembra destare confusione nella qualificazione dello stesso. L'autore inoltre ritiene opportuno distinguere la conoscenza posseduta, cosiddetta “*embodied*” e l'abilità dell'organizzazione di combinare la conoscenza al fine di generare valore. Bontis et al., (1999) presentano una review sugli strumenti di misurazione delle RI, identificando quattro differenti tools: human resource accounting, balanced scorecard, economic value added e intellectual capital. Essi ritengono che il capitale intellettuale sia costituito da tutte le RI, includendo il capitale umano distinto in competenze, attitudine e agilità intellettuale; e il capitale strutturale

costituito dalle relazioni, dall'organizzazione (struttura, cultura, processi e routines) e dal rinnovo e sviluppo (progetti di R&D, nuovi prodotti). Anche Pike et al. (2005) nella loro trattazione, affermano che le RI sono costituite da tre grandi gruppi, capitale umano, organizzativo e relazionale, contestualizzando l'identificazione di tali risorse alle R&D organizations. Sanchez e Sanchez (2005) identificano alcuni "*intangible factors*" che più di altri consentono alle imprese di piccole e medie dimensioni di perseguire un vantaggio competitivo, ossia il cambiamento strutturale ed organizzativo, le risorse umane, le risorse tecnologie e l'innovazione. Carmeli, (2004) afferma che le RI hanno un ruolo fondamentale nella creazione del valore e le definisce come tutto ciò che di fatto non si presenta nei bilanci come la cultura organizzativa, la reputazione e il controllo interno. Fernandez et al. (2000) definisce le RI come quelle risorse che attengono alla conoscenza o all'informazione e riprendono la classificazione formulata da Hall (1992, 1993).

Tutte le definizioni fin qui proposte presentano alcuni elementi comuni, nel dettaglio includono la presenza del capitale umano e la conoscenza come fattori chiave e distintivi. Indipendentemente dalle diverse classificazioni presentate, le risorse umane rappresentano l'elemento cardine da cui derivano lo sviluppo della conoscenza, il perseguimento di un vantaggio sostenibile e l'attivazione di processi di crescita interna. Quindi è indispensabile che le organizzazioni puntino sul capitale umano e attivino dei processi per lo sviluppo di capacità e competenze, nonché per l'accrescimento di conoscenza.

La Tabella 2 mostra i termini presenti nei papers per indicare le RI e la conseguente definizione proposta. Per quanto concerne il primo aspetto, è possibile notare che vi è una notevole molteplicità di termini usati in letteratura per identificare le RI, quali *intangible resources*, *intangible assets*, *intellectual capital*, *knowledge asset*, *organisational asset*. La letteratura non presenta un termine specifico di riferimento, sebbene alcuni autori utilizzino la locuzione *intangible resources* come un "umbrella concept" per comprendere tutte le varie tipologie e classificazioni. Dalla tabella inoltre si evince come buona parte degli articoli analizzati (27), non presenti in realtà una definizione specifica di RI. In questi contributi non vengono qualificati gli elementi che rientrano in questa tipologia di risorse, ma si asserisce semplicemente la rilevanza per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile, senza contestualmente fornire una identificazione precisa. Dalla tabella, si evince inoltre come alcuni contributi forniscano una definizione più puntuale e ricca, quale ad esempio quella fornita da Hall, (1993:608), altri invece si limitino a definire gli elementi che possono essere inclusi in tale categoria di risorse, ad esempio Pike; Roos; Marr, (2005:112) o Hayton, (2005:138).

In alcuni di questi si focalizza l'attenzione sulle performance limitando la definizione a tutti quegli elementi che non appaiono nei report di bilancio, come la cultura organizzativa, la

reputazione o il controllo interno Carmeli, (2004:112). Altri invece presentano il riferimento alla definizione proposta da Hall, nei contributi del 1992 e del 1993, offrendo al tempo stesso, una schematizzazione delle varie tipologie proposte; altri ancora individuano e propongono differenti classificazioni presenti in letteratura.

Nella tabella 2 vengono sintetizzati gli elementi analizzati negli articoli presi in esame.

Tabella 2. Parole chiave e definizioni

Articolo	Parole chiave	Definizione
1	<i>Intangible Resources</i>	Definizione assente
2	<i>Intangible Asset</i>	Definizione assente
3	<i>Organisational Asset</i>	Definizione assente
4	<i>Intangible Resources / Asset</i>	“cannot be touched or easily quantified and are rarely accounted for on a firm’s balance sheet” p.2016
5	<i>Intangible Resources</i>	“are assets which include intellectual property assets, organizational assets, reputational assets and skills/capabilities” p.436
6	<i>Intellectual Capital (IC)</i>	“IC comprises the valuable knowledge-based resources and the management activities related to them”p.112
7	<i>Intangible Resources</i>	“a significant source of competitive advantage, (...) are inherently more rare and difficult to imitate”p.114
8	<i>Intangible Resources</i>	Definizione assente
9	<i>Intangible Resources</i>	Definizione assente
10	<i>Intangible Resources</i>	“are difficult to imitate by competitors because they are unique and imperfectly imitable, are more likely than tangible resources to provide sustainable competitive advantage for firms” p.6
11	<i>Intangible Resources / Asset</i>	Definizione assente
12	<i>Intangible Resources</i>	Definizione assente
13	<i>Intangible Asset / Resources</i>	“are deeply rooted in a firm's history and encompass (accumulated) immaterial assets such as patents, know-how, firm culture or the reputation of a firm. Intangible resources can be distinguished further: human resources subsume all the skills, knowledge and the motivation of a firm's employees” p.1034
14	<i>Intangible Resources</i>	“are immaterial assets such as information, reputation and knowledge”p.18
15	<i>Intangible Resources</i>	Definizione assente
16	<i>Intangible Resources / Asset</i>	“assets that include intellectual property rights of patents, trademarks, copyright and registered design; contracts; trade secrets; public knowledge such as scientific works; the people-dependent or subjective resources of know-how; networks; organizational culture; and the reputations of products and companies” (Hall’s definition ‘92)
17	<i>Intangible Resources</i>	Definizione assente
18	<i>Intangible Assets</i>	Definizione assente
19	<i>Intellectual Capital</i>	Diverse classificazioni presenti in letteratura

	<i>Intangible Assets</i>	
20	<i>Intangibles</i>	<i>“nonphysical factors that contribute to or are used in producing goods or providing services, or that are expected to generate future productive benefits for the individuals or firms that control the use of the factors” p.341</i>
21	<i>Intangible Resources</i>	<i>“include reputation and technology. Personnel-based resources involve (...) culture, training, commitment, loyalty and knowledge” p.408</i>
22	<i>Intangible Resources</i>	<i>“include innovation, human resources, reputation, and organizational culture” p.464</i>
23	<i>Knowledge Assets</i>	<i>“include a firm’s intellectual assets, and employees’ skills and knowhow and they are difficult to imitate because of their characteristics”(Hall ’93) p.340</i>
24	<i>Intangible Assets</i>	<i>Definizione assente</i>
25	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
26	<i>Intangible Resources</i>	<i>Diverse classificazioni presenti in letteratura</i>
27	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
28	<i>Intangible Resource</i>	<i>Definizione assente</i>
29	<i>Knowledge Asset</i>	<i>Definizione assente</i>
30	<i>Intangible Resources</i>	<i>“as claims to future benefits that do not have a physical or financial form”p.861</i>
31	<i>Intangible Resources</i>	<i>“non-physical factors that are used to produce goods or provide services, or are otherwise expected to generate future economic benefits for the firm (op.cit., p. 981). They include intellectual property assets, organisational assets and reputational assets” p.117</i>
32	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
33	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
34	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
35	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
36	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
37	<i>Intangible Resources</i>	<i>“assets that include intellectual property, organizational assets, reputational assets (...) skills which include capabilities” p.980</i>
38	<i>Intangible factors</i>	<i>“such as structure and organizational change, human resource management, innovation, and technological resources” (...) p.288</i>
39	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
40	<i>Intangible Resources</i>	<i>“are usually categorized into three main groups – human, organizational, and relational” p.112</i>
41	<i>Intellectual Capital (IC)</i>	<i>“includes human capital, intellectual property, and reputational capital” p. 138</i>
42	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
43	<i>Intangible Assets</i>	<i>“intellectual property and knowledge assets” p. 1362</i>
44	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
45	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione proposta da Hall</i>
46	<i>Intangible (core) Resources</i>	<i>“defined as the intangible resources, bundle of the firm that distinguishes it and yields a SCA” p. 662</i>
47	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
48	<i>Intangible Resources</i>	<i>“are those soft resources which basically consist of knowledge or information. (...) which is people dependent par excellence is human capital as it is inseparable from its bearer” p.81</i>
49	<i>Intangible Resources</i>	<i>“human and commercial resources” p. 894</i>

50	<i>Intangible Resources</i>	<i>Diverse classificazioni presenti in letteratura</i>
51	<i>Intangible Asset</i>	<i>Definizione assente</i>
52	<i>Intangible Resource / Asset</i>	<i>Definizione assente</i>
53	<i>Intangible Asset</i>	<i>Definizione proposta da Hall</i>
54	<i>Intangible Resources</i>	<i>Definizione assente</i>
55	<i>Intangible Resources</i>	<i>“the intellectual property rights of patents, trademarks, copyright and registered designs;. trade secrets; contracts and licenses; data bases; information in the public domain; personal and organizational networks; the know-how of employees, professional advisers, suppliers and distributors; the reputation of products and company; the culture of the organization” (...) “may be classified as 'assets' or 'competencies'”p.608</i>
56	<i>Intangible Resources</i>	<i>Diverse classificazioni presenti in letteratura</i>
57	<i>Intellectual Capital (IC)</i>	<i>“all intangible resources”p. 397</i>
58	<i>Intangible Resources</i>	<i>“all items not appearing in the material reports (balance sheets) such as organizational culture, reputation, and internal control” p.112</i>
59	<i>Intangible Asset</i>	<i>Diverse definizioni presenti in letteratura</i>
60	<i>Intangible Resources</i>	<i>“is everything of immaterial existence used or potentially usable for whatever purpose that is renewable after use and decreases, remains or increases in quantity and/or quality while being used”p.5</i>
61	<i>Intangible Resources</i>	<i>“intangible assets, such as a particular technology, accumulated consumer information, brand name, reputation and corporate culture, are invaluable to the firm’s competitive power. In fact, these invisible assets are often the only real source of competitive edge that can be sustained over time” Itami’s definition p.206</i>
62	<i>Intangible Resources</i>	<i>“competencies and relationships” p.54</i>
63	<i>Resource</i>	<i>Resource Characterization</i>
64	<i>Intangible Resources</i>	<i>Diverse classificazioni presenti in letteratura</i>

Fonte: elaborazione dell’autore

Analisi dell’obiettivo dei paper

La Tabella 3, di seguito riportata, focalizza l’attenzione sull’obiettivo fondamentale di ciascun contributo osservato.

In particolare, si evidenziano i seguenti obiettivi:

- a. Definizione e classificazione delle RI (Norman, Butler, Ranft, 2013; Soetanto, Jack, 2013; Kianto, Andreeva, Pavlov, 2013; D'Angelo, Majocchi, Zucchella, et al., 2013; Kemmerer, Walter, Kellermanns, et al., 2012; Musiolik, Markard, Hekkert, 2012; Poisson-de Haro, Montpetit, 2012; Coley, Lindemann, Wagner, 2012; Martin-de-Castro,

Delgado-Verde, Lopez-Saez, et al., 2011; Surroca, Tribo, Waddock, 2010; Camison, Villar, 2009; Cepeda, Vera, 2007; Hewitt-Dundas, 2006; Marcus, Anderson, 2006; Rodriguez, Rodriguez, 2005; Zyglidopoulos, 2005; Galbreath, 2005; Gardner, 2005; Hayton, 2005; Carmeli, 2001; Fernandez, Montes, Vazquez, 2000; Harvey, Lusch, 1995; Hall, 1993; Hall, 1992; Bontis, Dragonetti, Jacobsen, Roos, 1999; Carmeli, 2004; Kristandl, Bontis, 2007; Diefenbach, 2006).

b. Analisi della relazione intercorrente tra RI e performance aziendali (Jiang, Yang, Li, et al., 2011; Aragon-Sanchez, Sanchez-Marin, 2005). Questi contributi affrontano la tematica dal punto di vista statistico, sviluppando ipotesi e testandole su campioni di piccole – medie imprese (SMEs). Si noti, tuttavia, che in quasi la totalità dei papers gli autori riconoscono il ruolo delle RI nella realizzazione di performance superiori.

c. Analisi dell'interazione tra crescita e vantaggio competitivo (Anderson, Eshima, 2013; Cater, Cater, 2009; Rangone, 1999; Haanes, Fjeldstad, 2000; Barney, 1991). Alcuni di questi articoli presentano un modello, altri sviluppano e testano ipotesi teoriche su campioni di SMEs, altri propongono nuovi approcci e analizzano casi specifici di imprese. Anche in questo caso, come nel precedente, è bene sottolineare che anche gli altri papers accettano la connessione tra RI e vantaggio competitivo.

d. Individuazione di strumenti di valutazione e misurazione delle RI (Molloy, Chadwick, Ployhart, et al., 2011; Domingo Garcia-Merino, Arregui-Ayastuy, Rodriguez-Castellanos, et al., 2010; Cruz-Ros, 2009; Bontis, et al., 1999).

e. Analisi di specifici assets (Mendez-Duron, 2013; Atherton, 2013; Fernandez-Olmos, Diez-Vial, 2013; Arevalo, Aravind, Ayuso, et al., 2013; Obloj, Capron, 2011; Moustaghfir, 2009; Mathwick, Wiertz, De Ruyter, 2008; Branco, Rodrigues, 2006; Kor, Leblebici, 2005; Salman, Saives, 2005; Windsperger, 2004; Styhre, 2004; Ambrosini, Bowman, 2001; McMillan, Deeds, 1998; Dorsch, Carlson, 1996; Rao, 1994).

f. Analisi della rilevanza delle RI nella definizione della strategia di crescita, creazione di valore e innovazione d'impresa (Elango, Pattnaik, 2013; Gomez, Vargas, 2012; Padgett, Galan, 2010; Richey, Tokman, Skinner, 2008; Seitanidi, 2007; Pike, Roos, Marr, 2005; Camelo-Ordaz, Martin-Alcazar, Valle-Cabrera, 2003; Del Canto, Gonzalez, 1999; Andersen, Kheam, 1998).

È importante evidenziare che la totalità dei lavori scientifici analizzati è concorde sul fatto che le imprese devono essere capaci di individuare e isolare le proprie RI per poterle porre alla base del proprio duraturo e difendibile vantaggio competitivo (Porter, 1985). Conseguentemente, le

imprese dovrebbero investire e puntare su queste risorse per potersi differenziare rispetto ai competitors e sopravvivere con successo nel mercato ipercompetitivo (D’Aveni, 1995).

Tabella 3. Obiettivi dei lavori

<i>Articolo</i>	<i>Anno di pubblicazione</i>	<i>Obiettivi</i>
1	2013	<i>“to test the specific relationship between the various strategies employed by Indian firms and the impact on performance” (p.2460)</i>
2	2013	<i>“to study the relationship between the reputation of open source software projects and the quality of their intellectual assets, the allocation of these assets between different tasks, and the projects’ social interactions” (p.357)</i>
3	2013	<i>“explore varying configurations of knowledge in organisations” (p. 410)</i>
4	2013	<i>“to consider the resource profile implications of downsizing” (p.2011)</i>
5	2013	<i>“to broaden understanding about the networks of firms located in Business Incubators” (p.433)</i>
6	2013	<i>“to examine how IC management affects company performance based on data collected from Finnish, Russian, and Chinese companies” (p.112)</i>
7	2013	<i>“investigates two potential moderators of the relationship between EO and firm growth among small to medium sized enterprises (SMEs) — firm age, and intangible resource advantage” (p.414)</i>
8	2013	<i>“to explain the importance of intangible resources in explaining the international diversification of small and medium sized enterprises (SMEs)” (p. 196)</i>
9	2013	<i>“to study the influence on export performance of selected key intangible resources, namely, innovation, human resource management, networking and the firm’s experience” (p. 81)</i>
10	2013	<i>“to seek a better understanding of the motivations of firms to adopt the Global Compact principles by taking an integrative approach, exploring both the external and internal factors that influence their adoption decisions” (p. 2)</i>
11	2012	<i>“to understand the role of intangible resources in technology adoption” (p. 1607)</i>
12	2012	<i>“understanding of how entrepreneurs judge the importance of the resource attributes of value, rareness, inimitability, and nonsubstitutability for the success of their ventures” (p. 1102)</i>
13	2012	<i>“takes a closer look at the resources, which are developed and deployed by networks to facilitate the building up of a TIS” (p. 1032)</i>
14	2012	<i>“to understand how arts organization might adjust its business model to meet challenges resulting from a context of turmoil” (p. 17)</i>
15	2012	<i>“to investigate the effects of perceived tangible and intangible resource inequity and the moderating effect of long-term orientation on future collaboration” (p. 611)</i>
16	2011	<i>“focuses on the indirect effect of FDI by investigating whether FDI intensity benefits local firms by enhancing the local intellectual property rights (IPR) environment” (p. 291 e ss.)</i>
17	2011	<i>“to identify theoretical disconnects among resource-based theory (RBT), conceptualizations of intangible resources (intangibles), and measures of intangibles” (p. 1496)</i>
18	2011	<i>“to investigate whether the ability of a reputable seller to command a price premium is influenced by the reputation gap (...) examining, in the context of online auctions, the role of differences in reputation across competitors in the reputation-performance relationship.” (p. 448)</i>

19	2011	<i>“to highlight the strategic role of different intangible assets” (p.649)</i>
20	2010	<i>“to test the existence of a relation between the financial managers’ sensitivity to the financial valuation of intangibles, their ability to identify real options within the intangibles and the entrepreneurial performance.” (p. 341)</i>
21	2010	<i>“to examine the impact that research and development (R&D) intensity has on corporate social responsibility (CSR)” (p. 407)</i>
22	2010	<i>“to propose a model in which firm-based intangible resources, including innovation, human resources, reputation, and organizational culture, are mediator variables between CRP and CFP.” (p. 464)</i>
23	2009	<i>“to create an integrative theoretical model that explains how knowledge assets provide firms with a sustainable competitive advantage, using organizational capabilities as an intermediate construct.” (p. 340)</i>
24	2009	<i>“to reply the multi-item model proposed by Camiso’n over a sample of 152 medium and large services companies to measure intangible assets” (p. 229)</i>
25	2009	<i>“to analyze both the influence of internationally transferable technological, human/organizational, and commercial capabilities on a firm’s propensity for cooperative internationalization as a growth strategy, and potential mediating variables of that relationship.” (p. 124)</i>
26	2009	<i>“to add to the body of knowledge on the antecedents of a company’s competitive advantage and performance by developing and testing a conceptual model” (p. 188)</i>
27	2008	<i>“explores the direct impact of retailer technology utilization behaviors on retailer operational effectiveness and the moderating impact of retailer technology readiness on the aforementioned relationship” (p. 843)</i>
28	2008	<i>“to empirically examine the determinants of social capital and the consequences of its accumulation in a virtual P3 community”(p.833)</i>
29	2007	<i>“to clarify the link between operational and dynamic capabilities” (p. 426)</i>
30	2007	<i>to investigate the investments in Intangible Assets (p.853)</i>
31	2006	<i>“to contribute to the understanding of why CSR may be seen as having strategic value for firms and how RBP can be used in such endeavour” (p.113)</i>
32	2006	<i>(...)”examines those resources and capabilities that firms identify as constraining their innovation activity (...)”(p. 257 e ss.)</i>
33	2006	<i>“to determine whether a general dynamic capability (Ghemawat, 2001) gives rise to both types of competencies in the retail food industry or whether other factors drive the acquisition of a social competency” (p. 19)</i>
34	2005	<i>“to analyse the influence of a firm’s technological capacity on both its decision to export and its export intensity” (p. 539)</i>
35	2005	<i>“develop and test a theory of how firms can successfully deploy and develop their strategic human assets” (p. 967)</i>
36	2005	<i>“investigates the impact that downsizing has on corporate reputation” (p. 253)</i>
37	2005	<i>“to discuss the results of exploratory research conducted in the context of the firm’s overall resource portfolio. We first examine the notion of resources and develop conceptual definitions to capture their scale and scope” (p. 979)</i>
38	2005	<i>“analyzes from a resource-based view the management characteristics of Spanish small and medium enterprises (SMEs) according to their strategic orientation and the consequences in terms of firm performance and business efficiency” (p. 287 e ss.)</i>
39	2005	<i>“this study departs from previous research in offering a model of competitive interaction for human resources” (p. 237)</i>
40	2005	<i>“to understand the importance of intangible assets in the value creation of R&D companies” (p. 111-112)</i>
41	2005	<i>“proposes a three-dimensional framework for describing and measuring a firm’s IC that includes human capital, intellectual property, and reputational capital” (p.137)</i>

42	2005	<i>“to propose that a firm observes benefits from direct alliances, but also from indirect linkages. (...) the indirect network position of a firm (...) could be considered as one of its intangible strategic resources” (p.204)</i>
43	2004	<i>“to present a property rights view of the allocation of decision rights between the franchisor and the franchisee, and second, we empirically investigate the degree of centralization of franchising networks in the Austrian franchise” (p. 1361)</i>
44	2004	<i>“presents a critique of the notion of tacit knowledge as it is used in KBV and knowledge management literature” (p.178)</i>
45	2003	<i>“undertake an empirical analysis of the influence of certain internal and external variables on the strategic choices and orientation of companies” (p. 95)</i>
46	2001	<i>“(...) the detection of what makes the difference between high- and low-performance firms. (...) the profiles of core intangible resources of high- and low-performance public firms were explored” (p. 661)</i>
47	2001	<i>“to define the term tacit knowledge and proposes to redefine it, within the context of the resource-based view of the firm, as tacit skills” (p. 811)</i>
48	2000	<i>“configures an intangible resources typology, grouping in the same category those soft elements which have homogeneous characters, going on to later analyse their nature and economic function as well as the reasons explaining their contribution to the competitive advantage and growth of the firm.” (p. 81)</i>
49	1999	<i>“investigates the determinants of the firm’s decision to carry out R&D activities” (p. 891-892)</i>
50	1999	<i>“to present a resource-based view of an SME’s sustainable competitive advantage; to propose an approach to strategy analysis based on such a view” (p. 231)</i>
51	1998	<i>“to examine the role that a company’s reputation for openness might play in how prospective employees view it” (p. 301)</i>
52	1996	<i>“to develop the concept of customer equity from a transactions-based approach and to offer implications for its management by retailers” (p. 253)</i>
53	1995	<i>to develop a model that consider both tangible and intangible assets in diligence process (p. 7)</i>
54	1994	<i>“to investigate the effects of social identity on the survival prospects of organizations.” (p. 30)</i>
55	1993	<i>“this study sets out to make to the subject of management studies therefore is to provide an additional perspective with respect to the role of intangible resources in business strategy” (p. 608)</i>
56	1992	<i>“develops Coyne’s model of capability differentials by extending it to identify, and categorize, the intangible resources which act as the feedstock to the capability differentials.” (p. 136)</i>
57	1999	<i>“review of the tools available to measure and manage intangible resources” (p. 391)</i>
58	2004	<i>“the development of a framework, labeled as a ‘Strategic Analysis Technique’ (SAT), for identifying the resource profile of the firm.” (p.110)</i>
59	2007	<i>“to construct and propose a definition for intangibles derived from the resource-based view (RBV) of the firm for use in academic research and practical applications” (p. 1150)</i>
60	2006	<i>Propose “an exhaustive and exclusive categorial system of all intangible resources” (p. 3)</i>
61	2004	<i>“tests empirically the hypothesis that the greater the intangibility of a firm’s resources, the greater the sustainability of its competitive advantage” (p.205)</i>
62	2000	<i>“introduces a framework consisting of three fundamental levels of resource-competition (...)argues that intangible resources contribute differently to competitive advantage depending on level of competition” (p. 52)</i>

63	1991	"to examine the link between firm resources and sustainable competitive advantage" (p. 99-100)
64	1998	"explore the degree to which a resource-based approach can be used to identify firms with international growth ambitions and to predict the intended international growth strategy of the firm" (p. 164)

Fonte: elaborazione dell'autore

Analisi delle teorie di riferimento e della metodologia utilizzata

La Tabella 4 mostra le teorie di riferimento concernenti ogni singolo contributo, nonché la metodologia adottata per la conduzione della ricerca. È facilmente prevedibile e osservabile che la teoria maggiormente utilizzata sia stata la RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), teoria in virtù della quale l'impresa costituisce un "contenitore" di risorse strategiche, distinguibili in *tangibili* ed *intangibili*, che consentono alla stessa di perdurare nel tempo e perseguire un vantaggio competitivo sostenibile. La tabella mostra anche altre tre teorie strettamente correlate alla RBV, meritevoli di attenzione, la Knowledge Based View (KBV) (Grant, 1996; Nonaka et al., 2000), la teoria delle Dynamic Capabilities (DC) (Teece, Pisano e Shuen, 1997) e la Human Capital Theory (HCT) (Becker, 1964; Sweetland, 1996).

Difatti, come precedentemente affermato, sempre appartenente al filone della RBV, è la KBV che identifica la conoscenza come l'elemento centrale per il successo di un'impresa, pertanto tutte le risorse che si basano sulla conoscenza, consentono alla stessa di creare un vantaggio competitivo. Secondo la KBV, l'impresa viene considerata alla stregua di un insieme di conoscenze, in cui il valore viene generato dalla capacità della diffusione di tale conoscenza.

Un'altra importante teoria di riferimento è quella delle DC, nell'ambito della quale si identificano due particolari elementi che all'interno di un'impresa sono fondamentali per il perseguimento di un vantaggio competitivo. Il termine *dynamic* che identifica la capacità dell'impresa di adattare le competenze ai mutamenti ambientali (Teece, Pisano e Shuen, 1997); ed il termine *capabilities* che attiene all'abilità del management di ridefinire le conoscenze, le competenze, nonché le risorse interne con quelle detenute da altre organizzazioni, al fine di accrescere il proprio patrimonio di competenze (Vicari, 1995; Vicari, Verona, 2000). Sulla base di tali premesse, l'impresa dotata di competenze dinamiche è in grado di adattarsi ai mutamenti del mercato, modificando le proprie *core competencies* e di mantenere pertanto il proprio vantaggio competitivo.

In un'ultima analisi HCT (Becker, 1964; Sweetland, 1996) che focalizza l'attenzione sull'importanza del capitale umano (conoscenze, competenze ed esperienze) come elemento

distintivo dell'impresa e per l'ottenimento di performance elevate. La HCT trova il suo fondamento in Becker (1964), il quale fu il primo ad attribuire rilevanza fondamentale alle persone: lo studioso ha affermato che il miglior investimento per un'impresa è dato dalla conoscenza e che il capitale umano, l'insieme di informazioni e di abitudini, sono decisivi per ottenere performance elevate. Pertanto ogni impresa, ma più in generale ogni organizzazione, dovrebbe investire nelle persone, nella loro conoscenza perché soltanto in questo modo si potranno generare elevata formazione, competenze specifiche e benefici economici per chi ha puntato su tali risorse.

Per quanto concerne il secondo elemento oggetto di analisi, ossia la metodologia adottata, si fa riferimento all'utilizzo di metodi sia qualitativi, tra i quali case study, multiple - case study, literature review e analisi teoriche; sia metodi quantitativi, ovvero indagini campionarie, metodi di regressione statistici. L'elemento fondamentale tuttavia, risiede nella scelta dell'oggetto di analisi, infatti un'elevata percentuale dei paper (oltre l'80%), colloca gli studi nelle piccole-medie imprese (SMEs), operanti in differenti contesti geografici.

Tabella 4. Teoria di riferimento e metodologia utilizzata

<i>Articolo</i>	<i>Teoria di riferimento</i>	<i>Metodologia adottata</i>
1	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
2	<i>Reputation Theory</i>	<i>Quantitativa</i>
3	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
4	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
5	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa - Quantitativa</i>
6	<i>Resource - Based View</i> <i>Knowledge – Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
7	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa - Quantitativa</i>
8	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa - Quantitativa</i>
9	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
10	<i>Institutional Theory</i> <i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa - Quantitativa</i>
11	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa - Quantitativa</i>
12	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa - Quantitativa</i>
13	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
14	<i>Resource - Based View</i> <i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Qualitativa</i>
15	<i>Equity Theory</i>	<i>Quantitativa</i>
16	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
17	<i>Resource – Based Theory</i>	<i>Quantitativa</i>
18	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa - Quantitativa</i>
19	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
20	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
21	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
22	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
23	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>

24	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
25	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
26	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
27	<i>Resource – Based Theory</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
28	<i>Social Capital Theory</i>	<i>Qualitativa</i>
29	<i>Knowledge Management (KM) Perspective</i>	<i>Quantitativa</i>
30	<i>Social Responsibility Theory</i>	<i>Qualitativa</i>
31	<i>Resource – Based Perspectives</i>	<i>Qualitativa</i>
32	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
33	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
34	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
35	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
36	<i>Reputation Theory</i>	<i>Qualitativa</i>
37	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
38	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
39	<i>Human Capital Theory</i>	<i>Quantitativa</i>
40	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
41	<i>IC Theory</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
42	<i>Innovation Theory</i>	<i>Qualitativa - Quantitativa</i>
43	<i>Property Rights Theory</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
44	<i>Knowledge – Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
45	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
46	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
47	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
48	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
49	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
50	<i>Resource – Based Theory</i>	<i>Qualitativa</i>
51	<i>Sociology Theory</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
52	<i>Customer Equity Theory</i>	<i>Qualitativa</i>
53	<i>Due Diligence Theory</i>	<i>Qualitativa</i>
54	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
55	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
56	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
57	<i>Knowledge Theory</i>	<i>Qualitativa</i>
58	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>
59	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
60	<i>Managerial Theories and RBV</i>	<i>Qualitativa</i>
61	<i>Resource - Based View</i>	<i>Quantitativa</i>
62	<i>Resource - Based View Activity - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
63	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa</i>
64	<i>Resource - Based View</i>	<i>Qualitativa – Quantitativa</i>

Fonte: elaborazione dell'autore

Analisi del focus on

La Tabella 5 mette in evidenza gli elementi sui quali gli autori hanno focalizzato la loro attenzione.

Nonostante la varietà di argomenti e obiettivi degli articoli, è possibile osservare quattro principali filoni di ricerca:

- Analisi delle RI e classificazione;
- Analisi di specifiche RI;
- Misurazione e gestione delle RI;
- Ruolo delle RI e vantaggio competitivo.

Analisi delle RI e classificazione

Il primo filone di ricerca è il più numeroso. Molti contributi effettuano un'analisi globale del fenomeno, qualificandolo e presentandone differenti classificazioni, oppure soffermando l'attenzione su specifici e ben definiti assets.

La definizione generalmente accettata dai vari autori è quella suggerita da Hall (1993), secondo il quale con l'accezione RI si intende "l'insieme di diritti di proprietà intellettuale, segreti commerciali, contratti, licenze, databases, informazioni, reti personali e organizzative, il knowhow dei dipendenti, la cultura organizzativa, il capitale umano (...)" (Hall,1993:608). Tuttavia, altri autori (Kianto et al., 2013) definiscono le RI come quelle risorse rappresentate dalla conoscenza, dal capitale umano, strutturale, dalle reti di relazioni e dalla gestione delle stesse risorse. Ancora, includono il cambiamento strutturale ed organizzativo, le risorse umane, le risorse tecnologie e l'innovazione (Sanchez, Sanchez, 2005).

Per quanto concerne la classificazione delle RI, alcuni studiosi (Camelo-Ordaz, Martin-Alcazar, Valle-Cabrera, 2003; Harvey, Lusch, 1995) si avvalgono di quella proposta da (Hall, 1992) secondo la quale le RI sono distinguibili in: "assets" e "skills", tra le competenze rientrano la cultura organizzativa e il know-how, mentre i restanti aspetti tra i quali la reputazione vengono classificati come assets. In base alle loro caratteristiche vengono distinte in "having capabilities" (es. brevetti) e "doing capabilities" (es .knowhow); "people dependent" (es. reputazione) e "people independent" (es. databases); "protected in law" (es. marchi) e "no protected in law" (es. reti organizzative).

Carmeli (2004) nel tentativo di fornire un profilo specifico delle "core resources" di un'impresa, basandosi sul contributo di Barney (1991), presenta le caratteristiche peculiari delle risorse affinché possano definirsi strategiche. Altri autori, invece, soffermano la propria attenzione

sui connotati propri delle RI. A titolo esemplificativo, Norman, Butler e Ranft (2013), pur sostenendo che le imprese necessitano di una solida dotazione di risorse tangibili e intangibili per il proprio vantaggio competitivo, evidenziano il ruolo determinante rivestito dalle RI in seguito a tre ordini di motivi:

1. la *non trasferibilità* delle stesse, e il fatto che siano e debbano essere sviluppate internamente;
2. l'*ambiguità*, che non consente di comprenderle con chiarezza, e non individuare in maniera trasparente i processi mediante i quali si combinano e consentono all'impresa di generare valore e ottenere un vantaggio competitivo;
3. la *non imitabilità*, ossia l'impossibilità di replicarle e raggiungere il medesimo risultato.

Diefenbach (2006), nel tentativo di proporre una sorta di linea di demarcazione tra risorse materiali e RI, individua alcuni criteri. Il primo è dato dalla immaterialità o non fisicità delle stesse, infatti le RI non detengono un peso specifico, né occupano uno spazio fisico. Il secondo è dato dalla rinnovabilità *dopo* il loro utilizzo - sebbene anche alcune risorse tangibili possedano tale connotato. L'ultimo criterio concerne l'abilità delle RI di cambiare durante il loro utilizzo. Si pensi ad esempio alla conoscenza, la quale beneficia di un costante incremento e miglioramento dovuti all'esperienza e allo scambio tra diversi soggetti, in quanto la stessa risiede nel singolo (conoscenza tacita basata su esperienze, capacità e sentimenti individuali), in più soggetti (relazioni personali, sociali, tradizioni) e nelle organizzazioni (linguaggio, cultura, clima lavorativo, reputazione organizzativa).

Infine, alcuni autori (Kianto, Andreeva, Pavlov, 2013) hanno individuato alcune RI principali, ossia le risorse umane, strutturali e reti di relazioni, suddividendo inoltre il capitale intellettuale in capitale umano, strutturale e relazionale.

Analisi di specifiche RI

Gli autori che concentrano la propria attenzione su specifiche tipologie di RI, tendono ad enfatizzare la *knowledge* (Atherton, 2013; Moustaghfir, 2009; Windsperger, 2004; Styhre, 2004; Ambrosini, Bowman, 2001), e la *reputation* (Mendez-Duron, 2013; Fernandez-Olmos, Diez-Vial, 2013; Arevalo, Aravind, Ayuso et al., 2013; Obloj, Capron, 2011; Branco, Rodrigues, 2006; McMillan, Deeds, 1998; Rao, 1994).

Per quanto attiene alla prima tipologia di RI, la conoscenza, si ritiene importante precisare che il termine è stato più volte utilizzato per indicare il corpus generale di RI. La conoscenza

costituisce una risorsa peculiare di ciascuna impresa, difficile, se non impossibile da imitare e fondamentale per la creazione di valore (Teece, 1998). La RBV (Barney, 1991) identifica nella conoscenza un aspetto fondamentale della competitività di un'impresa, inoltre nel momento in cui due imprese detengono una configurazione della conoscenza comparabile, l'impresa che possiede una più profonda rete di distribuzione della stessa, tenderà ad avere un superiore vantaggio competitivo (Atherton, 2013). Hall (1993) considera la conoscenza come una RI formata dagli assets intellettuali, dalle capacità e dalla conoscenza dei dipendenti di un'organizzazione, molto difficile da imitare a causa delle sue caratteristiche. Particolarmente significativo è l'analisi condotta da Atherton (2013), nella quale vengono evidenziate differenti forme di conoscenza che possono essere identificate con l'organizzazione ed i suoi membri, ci si riferisce alla *conoscenza comune*, definita anche *conoscenza condivisa* da tutti gli individui all'interno dell'impresa. Quest'ultima, tuttavia, rappresenta soltanto una piccola parte della conoscenza presente nell'organizzazione. Di fatto è possibile distinguere la conoscenza in differenti forme: *conoscenza comune*, *conoscenza disponibile*, *conoscenza persa* e *conoscenza non trasferibile* (Atherton, 2013). Inoltre, è possibile individuare quattro diversi livelli di conoscenza, il primo è rappresentato dalla *conoscenza individuale* che può essere applicata all'interno dell'organizzazione, ignorata, ridimensionata o persa. Il secondo livello è dato dalla *conoscenza locale*, condivisa all'interno di gruppi o unità in maniera formale o informale, e generata dalle competenze e abilità degli individui. Il terzo è costituito dalla *conoscenza disponibile* rappresentata dalla combinazione della conoscenza comune, individuale o locale, che viene condivisa all'interno dell'organizzazione. Infine, la *conoscenza comune*, è quella condivisa tra tutti i membri dell'organizzazione (Atherton, 2013).

Particolare importanza viene poi attribuita alla conoscenza tacita. Styhre (2004) fornisce un'attenta analisi del concetto, identificandone gli aspetti peculiari strettamente connessi alla KBV. In questo senso, la conoscenza tacita è quel qualcosa che sfugge alla misurazione e rappresentazione, ma che concretamente riveste un'importanza fondamentale nello svolgimento di attività e di operazioni all'interno dell'impresa. Il concetto trova il proprio fondamento nell'incapacità di stabilire in maniera precisa e netta definizioni e rappresentazioni. Tuttavia, talvolta, abilità, processi e eventi sono ambigui e complicati.

La seconda tipologia di RI maggiormente analizzata, è data dalla reputazione. Quest'ultima viene individuata come una particolare RI sulla quale le imprese puntano per ottenere un vantaggio competitivo e rappresenta al tempo stesso un elemento distintivo di ciascuna impresa. Inoltre, la sua natura rende difficoltosa la misurazione e valutazione dell'impatto che detiene sul successo di un'organizzazione. La reputazione è particolarmente importante in quanto consente all'impresa di

ottenere una certa legittimità, una data quota di mercato, così come un maggiore e più agevole accesso ai mercati (Mendez-Duron, 2013).

Questa particolare risorsa è data da alcuni fattori fondamentali, quali le performance precedenti dell'impresa, la sua responsabilità sociale, investimenti, etc. e consente di accrescere il valore dei consumatori, rafforzare il brand, incrementare la fiducia dei consumatori e pertanto ottenere maggiori profitti (Fernandez-Olmos, Diez-Vial, 2013). Nonostante la sua rilevanza, in letteratura sono presenti poche ricerche empiriche che dimostrano l'effetto e l'impatto che la reputazione detiene nelle performance finanziarie. Tuttavia, Roberts & Dowling (2002) trovano che sia un'importante risorsa strategica in grado di accrescere le performance finanziarie nel tempo. Inoltre, la stessa può essere identificata come una entità socialmente costruita e data da processi di legittimazione (Rao, 1994). Obloj & Capron (2011) introducono il concetto di *reputation gap*, ossia il differenziale di reputazione tra un'impresa, detta focale e un suo diretto concorrente, ritenendo che il reputation gap offra all'impresa focale la possibilità di definire un prezzo maggiore (prezzo "premio") rispetto al proprio concorrente, dato proprio dalla sua reputazione superiore. Pertanto la possibilità dell'impresa focale di incrementare il prezzo, dipende sia dalla propria reputazione, sia dalla reputazione dei propri competitors (*reputation gap*).

Gli assets della reputazione (accordi di franchising o di licenza) sono caratterizzati da un elevato livello di specificità e complessità sociale e contribuiscono a determinare la posizione dell'impresa nel mercato. Pertanto la reputazione non può essere acquistata ma viene costruita nel tempo. Questi assets sono in grado di incidere sulla credibilità, affidabilità e qualità dell'impresa, nonché sulla percezione del mercato, determinando quindi il successo dell'impresa. Proprio per queste motivazioni, è difficile da creare e sviluppare una buona reputazione, richiede tempo e investimenti duraturi (Branco, Rodrigues, 2006).

Infine, numerosi contributi evidenziano la relazione intercorrente tra le RI, la performance e il vantaggio competitivo (Cater; Cater, 2009; Aragon-Sanchez; Sanchez-Marin, 2005; Camelo-Ordaz; Martin-Alcazar; Valle-Cabrera, 2003; Rangone, 1999; Barney, 1991; Andersen, Kheam, 1998). In questo senso, Cater e Cater (2009) sostengono che tra i fattori interni il capitale umano, quello strutturale e il customer capital, rappresentino elementi chiave per il vantaggio competitivo e le performance, infatti incidono sulla capacità dell'impresa di detenere un particolare vantaggio rispetto ai propri competitors e l'ottenimento dello stesso incide contestualmente sulle prestazioni dell'impresa, incrementandole.

Altri autori (Aragon-Sanchez, Sanchez-Marin, 2005) identificano nello sviluppo tecnologico e nel livello di innovazione i principali drivers determinanti per la competitività di un'impresa e conseguentemente per la realizzazione di performance elevate.

Misurazione e gestione delle RI

Il terzo filone è rappresentato da una tematica poco analizzata ed approfondita nella letteratura, ossia la misurazione e la gestione delle RI. Ci si trova dinanzi ad una distintiva e peculiare tipologia di risorse, in grado di generare valore e realizzare un vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa, tuttavia attualmente non esistono degli strumenti puntuali per una corretta e significativa misurazione. Il paradosso deriva dal fatto che sebbene la RBV attribuisca una profonda rilevanza alle stesse, queste non sono di facile misurazione (Barney, 2001).

Bontis et al. (1999) presentano una literature review dei quattro strumenti maggiormente adottati per la misurazione e gestione delle RI, ossia: a. human resource accounting (HRA), b. economic value added (EVA), c. balanced scorecard, d. intellectual capital (IC). Gli autori evidenziano i limiti strettamente collegati agli stessi, in particolare, per quanto concerne l'HRA, si presenta una molteplicità di ipotesi da attuare, alcune delle quali violano il buon senso, inoltre ci si interroga se sia moralmente accettabile considerare le risorse umane alla stregua di assets. Come tutti i modelli, soffre di soggettività, mancanza di affidabilità derivanti dal fatto che tali misure non possono essere verificate con un certo grado di certezza.

Per quanto attiene l'EVA gli autori ritengono che, partendo dall'assunzione che l'obiettivo di tale strumento è quello di valutare il potenziale contributo derivante dagli investimenti in immobilizzazioni immateriali, i principali problemi di misurazione derivano sia dalla natura specifica delle RI, sia da difficoltà della valutazione contabile di tali valori.

La Balanced Scorecard viene riconosciuta come uno strumento potenziale e importante, pur presentando lo stesso dei limiti connessi ad una rigidità dello strumento (è possibile perdere dei fattori chiave di successo non identificabili nelle prospettive individuate), e ad una sottostima del valore della conoscenza. Infine, gli stessi affermano che anche l'IC presenta alcune difficoltà, derivanti dalla flessibilità del concetto stesso e dal fatto che in realtà lo studio da parte degli analisti contabili, è ancora irrisorio.

In definitiva si tratta di strumenti potenzialmente utili, la cui scelta e utilizzo dipende dalla tipologia di impresa e attività. Anderson et al. (2013) hanno sviluppato un modello per la misurazione del vantaggio derivante dalle RI, il quale trova fondamento nella percezione dei managers di possedere RI, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, rispetto ai propri competitors. Molloy, Janice et al. (2011) sostengono che a tal fine possono essere utilizzati due specifici approcci, economico e psicologico, con i relativi tools di riferimento e che per sopperire ai limiti individuali dei due metodi è necessaria un'integrazione, ritenendo l'insorgere di esiti positivi.

Cruz-Ros (2009) ripropone il modello di misurazione definito da Camisòn nel 2004, al fine di valutare ed apprezzare l'attuale attendibilità dello stesso. Il modello trova fondamento sulla percezione dei managers nel detenere particolari risorse rispetto ai propri competitors e viene incentrato su due tipologie di risorse soggette ad analisi e misurazione, quali "*Managerial Resources*" e "*Organisational Resources*". Le prime attengono alla conoscenza tecnologica, know-how, caratteristiche degli individui e abilità interpersonali; le seconde concernono la conoscenza trasmessa e condivisa nell'organizzazione, quella condivisa ed internalizzata e i principi di base della progettazione organizzativa.

In definitiva, la maggior parte degli strumenti presentati si fonda sulla percezione interna dei managers nel riconoscere la presenza di particolari risorse rispetto ai propri competitors, inoltre è possibile affermare che i contributi relativi a questo specifico aspetto necessitano di un profondo aggiornamento, la letteratura presenta ancora un gap in tal senso e sarebbe opportuno concentrare e orientare studi e ricerche verso questa direzione.

RI e vantaggio competitivo

In questo filone confluiscono i contributi che analizzano le relazioni che intercorrono tra RI, vantaggio competitivo, crescita e creazione di valore.

Norman et al. (2013) sostengono che le RI giocano un ruolo determinante rispetto a quelle tangibili, nel perseguimento di un vantaggio competitivo per tre differenti aspetti: 1. gli assets non possono essere facilmente scambiati e pertanto devono essere prodotti internamente; 2. la relazione tra RI e vantaggio competitivo è ambigua, difficilmente comprensibile e misurabile; 3. i concorrenti non riescono a replicare le RI e perseguire il medesimo risultato.

Anche Carmeli (2004) sostiene che le RI detengono un ruolo ben preciso nel perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e a tal proposito presenta differenti contributi nei quali si asserisce che performance più elevate dipendono dalla capacità innovativa di un'impresa e quindi conseguentemente dalla sua conoscenza. Ancora, questa tipologia di risorse consente di raggiungere un vantaggio competitivo in virtù del fatto che, per la loro natura, non sono consumabili e possono essere utilizzate simultaneamente in differenti contesti.

Hall (1992) ritiene che tra le RI ve ne siano alcune principali, quali il capitale umano, la reputazione e la cultura organizzativa, considerate le tre risorse più preziose in termini di contributo alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Un altro importante contributo proviene da Fernandez et al. (2000), i quali, affermando l'importanza delle stesse per il conseguimento di un vantaggio competitivo, ritengono che l'insieme delle RI sia strettamente collegato alla conoscenza

e, a differenza di quelle materiali, non tendono a consumarsi con il decorrere del tempo ma anzi, contrariamente, il loro valore accresce con l'uso, mediante ripetizione e sperimentazione, fatta eccezione per il capitale tecnologico. Pertanto, è indispensabile che l'impresa gestisca nuovi strumenti volti alla crescita della propria conoscenza e all'acquisizione di nuova, derivante dai rapporti e dalle relazioni che la stessa stringe con l'esterno.

Il perseguimento di un vantaggio competitivo dipende dall'eterogeneità dei propri competitors, eterogeneità data dalla capacità di ciascuna impresa di *creare* risorse uniche e quindi, inimitabili; RI che non possono essere acquistate sul mercato ma sviluppate internamente. Inoltre, le RI possono essere considerate fattori cruciali per lo sviluppo della crescita e per la creazione di sinergie; quest'ultime si creano nel momento in cui le stesse risorse accumulate in uno specifico settore dell'impresa, vengono utilizzate simultaneamente in altre parti, senza richiedere ulteriori sforzi in termini anche monetari. Lo sviluppo di sinergie comporta l'attivazione di un processo di crescita interna dell'impresa (Fernandez et al. 2000). Anderson et al. (2013) sostengono che le imprese che detengono un vantaggio derivante dalla presenza di RI, dovrebbero contestualmente detenere o manifestare un rafforzamento dell'orientamento imprenditoriale e della crescita.

Questo in relazione al fatto che le SMEs tendono a possedere risorse materiali limitate ed è per questo motivo che attribuiscono un'importanza strategica a quelle immateriali. Inoltre, ritengono che queste ultime rappresentino una fonte di vantaggio competitivo in quanto presentano i caratteri della rarità e della non imitabilità. Ancora, dimostrano che il possesso di determinate RI, rappresenta un elemento fondamentale per la crescita dell'impresa e per l'adozione di strategie che portano a risultati e performance positivi. La presenza di "*turmoil*", ossia di un cambiamento significativo graduale o improvviso, derivante dall'ambiente interno o esterno dell'organizzazione, impone un'adeguata combinazione delle risorse umane, organizzative e fisiche, in tal senso l'impresa è in grado di ottenere delle produzioni potenzialmente di successo, al contrario la non adeguata gestione delle stesse, può detenere delle ripercussioni notevoli sulle risorse reputazionali e finanziarie (Poisson-de Haro; Montpetit, 2012).

Jiang et al. (2011) ritengono, come dimostrato da precedenti studi, che vi sia una forte relazione positiva tra RI e innovazione e RI e performance superiori; tuttavia affermano che sebbene le RI rappresentino una fonte di vantaggio competitivo, nel momento in cui la protezione della proprietà intellettuale è debole, allora queste possono influenzare negativamente le performance finanziarie. Sostengono inoltre che tutte le imprese che si trovano in una posizione geografica che consente investimenti esteri diretti, hanno una maggiore probabilità di ottenere benefici dall'investimento in RI.

Cater; Cater,(2009) affermano che tra le RI, viene attribuita particolare importanza a tre differenti elementi, quali *human capital*, *structural capital* e *customer capital*. Il primo è rappresentato dalle capacità individuali, abilità, esperienza, conoscenza degli individui; il secondo è dato dalla personificazione, responsabilizzazione e presenza di infrastrutture di supporto al capitale umano; infine il customer capital costituito dalla conoscenza acquisita dalle relazioni con i customers e canali di marketing.

I principali findings della loro analisi concernono il capitale strutturale, asserendo che in realtà abbia una rilevanza superiore nella creazione di un vantaggio differenziale rispetto al capitale umano, e che le imprese dovrebbero cercare di convertire, o meglio trasformare il proprio capitale umano in strutturale. Ciò non significa che il capitale umano non sia redditizio, di fatto lo è ma al tempo stesso è molto più rischioso. I rischi sono connessi alla perdita dei dipendenti che possono abbandonare l'impresa o nella peggiore delle ipotesi essere carpi dalla concorrenza; e conseguentemente portare alla perdita della loro conoscenza, delle loro abilità e competenze.

Altri autori (Haanes, Fjeldstad, 2000), sostengono che in realtà il processo mediante il quale l'impresa genera valore non sia ancora oggi ben definito e pertanto, identificando le RI come competenze e relazioni, non è possibile stabilire con certezza quando questi due elementi siano più critici nel processo di creazione. Nonostante i risultati presentati mettano in evidenza il ruolo centrale detenuto dalle RI nel perseguimento di performance più elevate, è doveroso presentare anche il contributo di Elango e Pattnaik (2013), i quali sottolineano l'importanza dello studio condotto da Villalonga nel 2004, la quale ritiene che le RI possono anche bloccare l'impresa e comportare svantaggi persistenti a causa di "core rigidities" nell'organizzazione.

Riassumendo, i contributi presenti in questo filone riconoscono l'importanza delle RI come principale driver per il perseguimento di un vantaggio competitivo. In particolare, tra i fattori che qualificano questa tipologia di risorse, viene attribuita una posizione centrale al *capitale umano* e alla *conoscenza*. Nonostante il capitale umano sia un elemento ad alto rischio, continua ad essere il principale perno per lo sviluppo della conoscenza, crescita e performance elevate.

Tabella 5. Focus on

<i>Articolo</i>	<i>Anno</i>	<i>Focus on</i>
1	2013	<i>Investments on Intangible Resources</i>
2	2013	<i>Reputation</i>
3	2013	<i>Knowledge</i>
4	2013	<i>Resources' role in downsizing</i>
5	2013	<i>Incubator firm networking activities in terms of tangible and intangible resources</i>
6	2013	<i>Intellectual Capital Management</i>
7	2013	<i>Intangible Resource Advantage</i>

8	2013	Reputation
9	2013	Innovation, human resource management and experience
10	2013	Reputation – Image
11	2012	Investments on R&D and Marketing
12	2012	Resources attributes (value, rareness, inimitability and nonsubstitutability)
13	2012	Networks in Technological Innovation Systems (TIS)
14	2012	Intangible aspect as a key of survival in case of turmoil
15	2012	Intangible inequity
16	2011	Intangible resources investment and performance
17	2011	Intangibles measurement problems
18	2011	Reputation
19	2011	Intellectual capital and attributes
20	2010	Financial valuation of Intangibles
21	2010	R&D investments
22	2010	The mediating role of Intangibles
23	2009	Knowledge Assets
24	2009	Intangible Assets Measurement
25	2009	Drivers of cooperative internationalization and Capabilities
26	2009	Intangible Resource as antecedents of a company's competitive advantage
27	2008	Strategy Retail and Resources
28	2008	Social Capital as Intangible Resource
29	2007	Dynamic Capabilities
30	2007	Investments in the Intangible Economy (trust, human resources, information, reputation)
31	2006	CSR and Corporate Reputation
32	2006	Resource and Capabilities
33	2006	General Dynamic Capabilities influence in business and social competencies
34	2005	Technology Resources
35	2005	Human Capital
36	2005	Impact of Downsizing on Corporate Reputation
37	2005	Intangibles and Capabilities
38	2005	Strategic Performance
39	2005	Human Resources
40	2005	The importance of intangibles in the value creation of R&D organizations
41	2005	The role of IC in high technology new ventures
42	2005	Indirect Networks as Intangible Resource
43	2004	Knowledge Assets
44	2004	Tacit Knowledge
45	2003	Intangible Resources and Strategic Orientation
46	2001	Core Intangibles
47	2001	Tacit Knowledge
48	2000	Intangible Resources
49	1999	Role of Intangibles in the R&D investment
50	1999	RBV and competitive advantage
51	1998	Reputation
52	1996	Customer Equity as Intangible Resource
53	1995	Intangibles in Diligence Process
54	1994	Reputation
55	1993	Intangible Resources
56	1992	Intangible Resources
57	1999	Intellectual Capital and tools to measure Intangibles

58	2004	<i>Core Intangible Resources</i>
59	2007	<i>Intangible Resources</i>
60	2006	<i>Intangible Resources</i>
61	2004	<i>Measurement of Intangibles</i>
62	2000	<i>Intangible Resources, competitive advantage and competition</i>
63	1991	<i>Firm Resources and Competitive Advantage</i>
64	1998	<i>RBV and growth strategy</i>

Fonte: elaborazione dell'autore

Orientamento della letteratura

Dall'analisi condotta sono emersi, come già evidenziato, quattro principali filoni di ricerca:

- Analisi delle RI e classificazione;
- Analisi di specifiche RI;
- Misurazione e gestione delle RI;
- RI e vantaggio competitivo.

Tuttavia, sebbene siano presenti elementi di comunanza tra i vari paper, il quadro appare piuttosto frammentario e molti sforzi devono ancora essere investiti per poter analizzare in profondità il fenomeno. Vi è quasi unanimità tra gli studiosi nella positiva relazione tra RI e performance e RI e vantaggio competitivo. In altri termini, se le imprese intendono perseguire eccellenti performance e mantenere nel tempo il proprio vantaggio competitivo, esse devono individuare con precisione quali RI più di altre potrebbero loro consentire i suindicati risultati. Alla luce di tale punto di partenza, si ritiene necessario approfondire adeguatamente la tematica al fine di contribuire ad un più omogeneo inquadramento concettuale, attraverso alcuni spunti di riflessione che derivano dalla ricerca condotta nel presente contributo.

Il primo elemento da evidenziare è il fatto che nonostante numerosi contributi scientifici si orientino verso un tentativo di carattere definitorio, non esiste ancora una definizione unanime di RI, quanto piuttosto un elenco di specifiche RI. In questo senso, si ritiene fondamentale stimolare gli sforzi dei ricercatori verso una definizione di RI che possa essere la più ampia possibile in modo da racchiudere in sé i contributi già esistenti arricchendoli di nuove sfumature.

Pertanto, potrebbe essere interessante e stimolante trovare una soddisfacente risposta ai seguenti quesiti di ricerca:

- È possibile individuare e concepire una definizione omnicomprensiva di RI che tenga conto dei precedenti contributi ma che si allarghi anche ad altri aspetti?
- Esiste uno strumento in grado di misurare l'efficacia delle RI?

Strettamente correlato alla problematica definitoria è il secondo aspetto, ossia la difficoltà classificatoria. Dallo studio condotto sono emersi quattro principali filoni di ricerca, tra i quali emerge l'analisi di specifiche RI, tuttavia le tipologie analizzate concernono prevalentemente la *knowledge* e la *reputation*; altre RI come l'intelligenza emotiva, la creatività, il capitale umano, la cultura organizzativa, il brand, i brevetti, etc. non vengono analizzati in profondità. Un maggiore approfondimento di questi aspetti potrebbe contribuire ad analizzare il fenomeno delle RI in maniera più completa ed organica, al fine di rispondere ai seguenti quesiti di ricerca:

- Esiste una mappatura delle RI?
- È possibile per gli imprenditori individuare tutte le RI della propria impresa?
- In che modo gli imprenditori coinvolgono i propri dipendenti nel potenziamento delle RI proprie della loro impresa?
- Quali RI più di altre possono determinare performance superiori e contribuire al perseguimento di un duraturo e difendibile vantaggio competitivo?

Il terzo aspetto che risulta interessante da approfondire è strettamente legato al contributo di Villalonga (2004), il quale sostiene che talvolta le RI comportano svantaggi per l'impresa a causa di "core rigidities". In tal senso, è importante analizzare tale tematica al fine di comprendere in che senso e in che misura le RI potrebbero influenzare negativamente l'attività dell'impresa e ostacolare il perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Alcuni quesiti di ricerca relativi a tale argomento possono essere i seguenti:

- Le RI sono sempre positivamente correlate ad elevate performance?
- Le RI concorrono sempre a creare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo?
- Quando le RI creano rigidità e inficiano l'agire innovativo dell'impresa?
- In che modo è possibile contrastare l'effetto rigidità dettato da eventuali RI?
- Esiste uno strumento in grado di misurare la correlazione negativa tra RI e performance?

Il quarto elemento da sottolineare è il fatto che alcuni autori (Gomez, Vargas, 2012; Richey, Tokman, Skinner, 2008) hanno posto la propria attenzione nei confronti della relazione esistente tra RI e innovazione. L'innovazione, considerata in questa sede come qualsiasi elemento di discontinuità rispetto al trend precedente, è un argomento fondamentale, soprattutto in un periodo come quello attuale nel quale il mercato e l'ambiente nel quale si trovano ad operare le imprese è

caratterizzato da ipercompetitività, incertezza e dinamismo. L'innovazione contribuisce in questo senso a sopravvivere nel mercato in cambiamento. Pertanto è necessario approfondire tale tematica e tentare di rispondere ad alcuni quesiti di ricerca tra i quali:

- In che modo le RI stimolano l'innovazione?
- In che modo le RI inficiano l'agire innovativo?
- È possibile mappare le RI innovative e le RI non innovative?

Il quinto aspetto su cui orientare nuovi studi concerne il problema della misurazione delle RI. Attualmente gli strumenti proposti in letteratura di cui si è parlato nel corso della trattazione (human resource accounting, economic value added, balanced scorecard e intellectual capital) sono ridotti numericamente e pongono particolare enfasi su elementi soggettivi, quali la percezione dei managers.

La letteratura in materia, in virtù dei contributi oggetto dell'analisi, necessita di una profonda attenzione, nel tentativo di rispondere, tra gli altri, ai seguenti quesiti:

- Esistono strumenti oggettivi di misurazione e valutazione delle RI?
- In quale ambito è auspicabile utilizzare un apposito sistema di misurazione e valutazione delle RI?

Dai ragionamenti effettuati emerge con forza l'esigenza di analizzare ulteriormente il fenomeno in quanto lo studio delle RI costituisce un terreno fertile verso il quale i ricercatori devono incentrare i propri sforzi per aprire nuovi scenari inesplorati e approfondire quelli già parzialmente scoperti che possiedono comunque ancora molti aspetti da analizzare.

Conclusioni

Il presente lavoro ha avuto come obiettivo fondamentale quello di rispondere ai seguenti quesiti di ricerca:

RQ1 *Esiste nella letteratura manageriale un'univoca definizione di risorse intangibili?*

RQ2 *È possibile individuare i principali trend della letteratura?*

RQ3 *Esistono ulteriori ambiti verso i quali è possibile incentrare nuovi studi e ricerche?*

L'attenzione nei confronti di tale tematica deriva dalla crescente importanza che viene riconosciuta alle RI quali elementi fondamentali per la definizione e il mantenimento del vantaggio competitivo dell'impresa. La rilevanza detenuta dalle persone, dalla conoscenza, dalle *core competencies*, dalla reputazione e dall'innovazione è sempre più accettata dalla quasi totalità degli

studiosi di management, i quali tuttavia sono concordi sul fatto che la tematica delle RI meriti di essere ulteriormente approfondita e riorganizzata in un framework teorico al momento ancora molto frammentario e discontinuo (Guthrie et al., 2001; Spender, 2006).

Il presente contributo si è inserito in questo dibattito offrendo una review della letteratura esistente sul tema, individuando i principali trend della letteratura e le potenziali linee di ricerca futura. Dalla ricerca sono emerse due principali problematiche che meritano un impegno dei ricercatori nella loro risoluzione: la mancanza di un'univoca definizione di RI e la mancanza di un'univoca classificazione delle stesse. Pertanto, relativamente al primo quesito di ricerca, è possibile indicare una lacuna in tal senso e una necessità di colmare la stessa per offrire un quadro più organico della tematica.

Relativamente al secondo quesito di ricerca, dall'analisi condotta nel presente studio è emerso che i contributi presenti in letteratura hanno indirizzato la propria attenzione nei confronti di alcuni temi particolari: a. analisi RI e classificazione; b. analisi di specifiche RI; c. misurazione e gestione delle RI; d. ruolo delle RI e vantaggio competitivo, innovazione. Tali contributi hanno poggiano i propri assunti prevalentemente sui contributi offerti dalla Resource Based View, dalla Knowledge Based View, dalla Dynamic Capabilities e dalla Human Capital Theory. Il primo filone mostra una notevole frammentarietà della tematica da un punto di vista definitorio, vi sono molteplici definizioni e classificazioni, non strumentali ad una qualificazione chiara del fenomeno ma anzi che potrebbero contribuire ad una maggiore ambiguità e poca trasparenza dello stesso.

Il secondo filone identifica nella conoscenza e nella reputazione le RI maggiormente analizzate, quali drivers fondamentali per il perseguimento di un vantaggio competitivo e l'ottenimento di performance elevate. Il terzo filone di ricerca riguarda la misurazione e la gestione delle RI; dall'analisi è emerso che gli strumenti presentati in letteratura sono in realtà insufficienti e ancora poco efficaci per consentire un'attenta rilevazione delle RI, inoltre si dimostrano particolarmente ancorati alle percezioni dei managers, di carattere strettamente soggettivo e discrezionale.

Infine, l'analisi del quarto filone evidenzia il ruolo delle RI nel perseguimento del vantaggio competitivo. Nei contributi analizzati si individuano due principali tipologie di RI, la conoscenza e l'innovazione, quali perni necessari per il mantenimento della propria posizione sul mercato, per questo motivo le imprese dovrebbero incentrare e sviluppare strategie volte alla crescita delle stesse.

Per quanto concerne il terzo quesito di ricerca, è importante sottolineare come siano presenti numerosi campi ancora inesplorati e altri ancora da approfondire, tra i quali emergono i seguenti: a. il carattere definitorio in virtù dell'assenza di una definizione chiara ed esaustiva; b. la questione classificatoria, in modo da contribuire ad identificare in maniera univoca gli assets rientranti in tale

fattispecie; c. l'analisi di specifiche RI diverse dalla reputazione e dalla conoscenza, quali ad esempio l'intelligenza emotiva, la creatività, il capitale umano, la cultura organizzativa, il brand, i brevetti, etc.; d. l'incidenza talvolta negativa delle RI nelle performance aziendali, ossia valutare se e in che misura le RI riflettono prestazioni inferiori; e. lo studio della relazione intercorrente tra le RI e l'innovazione, ovvero se queste particolari risorse sono in grado di incidere e stimolare l'innovazione e attraverso quali modalità; f. l'analisi degli strumenti di misurazione e gestione delle stesse, ancora numericamente insufficienti, inefficaci e meramente discrezionali.

Limitazioni e Implicazioni

La ricerca effettuata non è esente da limitazioni.

La prima è relativa all'impossibilità di analizzare tutta la letteratura esistente in materia. Tale condizione è causata da limiti temporali, difficoltà oggettiva della trattazione ed informazione imperfetta. Tale limite potrebbe essere superato attraverso il ricorso congiunto a più databases, in modo da riuscire a coprire un numero più elevato di risorse.

Il secondo limite concerne la presenza di un certo grado di discrezionalità nella conduzione dell'analisi, in particolare il ricorso a criteri meramente discrezionali per la scelta dei contributi da prendere in considerazione. Tale limite potrebbe essere superato individuando un set di criteri maggiormente obiettivi tra i quali il numero di citazioni ottenute dal lavoro.

Il terzo limite è costituito dai connotati propri dei databases usati per l'analisi, in quanto non essendo "esseri pensanti" possono essere soggetti a "crash" inaspettati, ossia quando pur inserendo le keywords di riferimento, determinati contributi non vengono inclusi tra i risultati; oppure, è sufficiente che le keywords adottate si manifestino una sola volta per far sì che il lavoro venga incluso tra i risultati. Da ciò deriva che non tutti i contributi selezionati potrebbero essere interessanti al fine della ricerca. Tale limite viene facilmente superato attraverso un'attenta lettura dei contributi e l'analisi in profondità degli stessi, al fine di valutare adeguatamente se si tratti di contributi utili o non utili per la finalità dell'analisi.

Nonostante le citate limitazioni, il presente lavoro presenta numerose e importanti implicazioni di natura pratica e accademica. Per quanto concerne le prime, è importante sottolineare come managers e imprenditori siano chiamati a individuare le RI che caratterizzano le proprie imprese, al fine di conoscere gli elementi nei confronti dei quali investire le proprie risorse. Il presente lavoro, pur nella consapevolezza che ogni impresa rappresenta una realtà a se stante con attributi, connotati e RI propri, evidenzia l'esigenza di rendere maggiormente organica e meno ambigua una corretta ed esaustiva classificazione e identificazione delle RI. Tale sistematizzazione

potrebbe essere d'ausilio ai manager e agli imprenditori nell'identificazione delle RI che, più di altre, rappresentano un volano per il proprio vantaggio competitivo.

Per quanto concerne le implicazioni accademiche, la presente ricerca contribuisce a incrementare la letteratura manageriale sul tema delle RI offrendo un quadro d'insieme dei contributi scientifici pubblicati su due rilevanti databases. Il tentativo del presente lavoro è stato infatti quello di qualificare in maniera più precisa il fenomeno, individuando i principali filoni di ricerca e le potenziali linee future, le quali dovrebbero andare a colmare un'esigenza di analisi e approfondimento motivate dalla rilevanza che le RI rivestono per le imprese.

Bibliografia

Alla fine dell'elaborato

2. Le risorse intangibili e le imprese familiari. Un'analisi bibliometrica dei principali contributi scientifici.

Abstract

Le risorse intangibili accrescono il valore delle imprese contribuendo al raggiungimento di performance superiori e rivestono un ruolo determinante nel perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Norman et al., 2013; Carmeli, 2004).

Questo aspetto è ancor più evidente in una particolare fattispecie di imprese: le imprese familiari, le quali rappresentano sede privilegiata per la creazione e diffusione endogena di specifiche e significative risorse intangibili (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014). Tale condizione è strettamente connessa al fatto che le imprese familiari tendono a perseguire performance superiori rispetto alle imprese non familiari (Anderson, Reeb, 2003; Lee, 2006; McConaughy, Matthews, Fialko, 2001; Miller, Le Breton-Miller, 2006; Villalonga, Amit, 2006) in relazione a specifiche risorse intangibili che vengono definite talvolta con l'espressione *familiness* (Habbershon, Williams, 1999), altre volte con *family capital* (Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006), oppure con *family effect* (Dyer, 2006) o *family social capital* (Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007). In tal senso, attraverso un'analisi bibliometrica, il presente lavoro si propone di individuare una relazione tra lo studio delle risorse intangibili e le imprese familiari e di identificare i contributi che hanno approfondito tali tematiche congiuntamente per poter delineare gli autori, le riviste, le istituzioni maggiormente prolifiche e i lavori più citati.

Keywords

Intangible resources, intangible assets, family businesses, bibliometric analysis

Introduzione

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad una crescente attenzione verso i fattori che consentono alle imprese di perseguire dei vantaggi, ottenere performance elevate e perdurare nel tempo, in contesti economici sempre più dinamici e all'avanguardia. Tra questi fattori cruciali viene attribuita rilevanza alle risorse umane, alla capacità degli individui, alla conoscenza, all'innovazione (Grant, 1996; Nonaka et al., 2000; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Becker, 1964; Sweetland, 1996). Numerosi approcci teorici portano ad una maggiore consapevolezza dell'importanza detenuta dalle *risorse intangibili* (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1996; Nonaka et al., 2000; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Becker, 1964; Sweetland, 1996). Sebbene in letteratura non esista una definizione unanime, vengono qualificate le risorse intangibili quell'insieme di risorse che attengono a tutto ciò che di immateriale è presente all'interno di un'impresa, nonché capitale umano, organizzativo, reputazionale, conoscenza, proprietà intellettuale, etc (Hall, 1993; Kianto et al., 2013).

Le risorse intangibili conferiscono alle imprese la propria identità, consentono di differenziarsi nelle performance e di ottenere un vantaggio competitivo superiore rispetto ai propri competitors (Anderson, Reeb, 2003; Lee, 2006; McConaughy, Matthews, Fialko, 2001; Miller, Le Breton-Miller, 2006; Villalonga, Amit, 2006).

L'importanza di queste risorse, unanimemente riconosciuta dagli studiosi (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, Barney, 1991; Hall, 1992, 1993; Vicari, 1995; Grant, 1996; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Nonaka et al., 2000; Vicari, Verona, 2000; Carmeli, 2004; Galbreath, 2005; Hayton, 2005) si manifesta particolarmente in una specifica tipologia di impresa, quella familiare. Tale condizione si verifica in relazione alla capacità che queste imprese possiedono di creare e diffondere specifiche fattispecie di risorse intangibili (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014). In accordo con quanto afferma la Resource Based View - RBV - (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), il livello delle performance di un'impresa dipende fondamentalmente dalla dotazione delle risorse intangibili, le quali sono rare, non imitabili e non trasferibili (Penrose, 1959).

Nelle imprese familiari, la famiglia, portatrice di valori, credenze, cultura e conoscenze, rappresenta il fulcro, il motore propulsore dal quale promanano e si diffondono le risorse intangibili, e costituisce, infatti, il più rilevante parametro distintivo rispetto alle altre categorie di imprese. È proprio l'insieme di queste risorse e capacità intangibili derivanti dalla famiglia che consente alle imprese familiari di ottenere performance più elevate e un vantaggio competitivo superiore rispetto

alle imprese non familiari (Habbershon, Williams, 1999; Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006; Dyer, 2006; Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007).

Tuttavia, nonostante siano numerosi gli studiosi che affermano che le imprese familiari possiedono un sistema di risorse intangibili superiore rispetto a quelle non familiari (Habbershon, Williams, 1999; Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006; Dyer, 2006; Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007), ancora non esiste uno studio che si proponga di individuare i contributi maggiormente citati, gli autori più prolifici e le istituzioni maggiormente impegnate in tale filone di studi.

Alla luce di tali premesse, il presente studio si propone di contribuire al dibattito su tale tematica, perseguendo un duplice obiettivo:

- a. Individuare se e in che misura esiste una relazione tra la tematica delle risorse intangibili e quella delle imprese familiari;
- b. Individuare i principali studi già esistenti, gli autori che, più di altri, hanno prestato particolare attenzione al fenomeno e le istituzioni maggiormente sensibili alla tematica.

Per raggiungere il duplice obiettivo evidenziato, la metodologia scelta è l'analisi bibliometrica (Almeida-Filho, Kawachi, Pellegrini Filho, Dachs, 2003; De Bakker, Groenewegen, Den Hond, 2005; Guan, Ma, 2007; Chao, Yang, Jen, 2007; Chiu, Ho, 2007; Li, Ding, Feng, Wang, Ho, 2009; Bonaccorsi, 2012; Dorta-González, Dorta-González, Santos-Peñate, Suárez-Vega, 2014), condotta attraverso l'interrogazione di ISI Web of Knowledge Thomson Reuters e del database Social Science Citation Index per il periodo che va dal 1991 al 2013. Il lavoro è suddiviso in quattro parti. La prima è relativa alla definizione del framework teorico sul quale poggia il presente contributo; la seconda definisce con precisione la metodologia utilizzata; la terza parte è orientata all'analisi e alla discussione dei risultati e la quarta conclude il lavoro evidenziando limiti e implicazioni dello stesso.

Background Teorico

La Resource Based View – RBV - (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) identifica le imprese come un insieme eterogeneo di risorse strategiche distinguibili in tangibili e intangibili. Queste ultime, in virtù della loro natura, detengono un ruolo ed un'importanza peculiare nel perseguimento di un vantaggio competitivo. Questa particolare tipologia di risorse detiene alcuni caratteri specifici, ossia la *non trasferibilità*, *non imitabilità* e *non sostituibilità*, che consentono alle imprese di: a. accrescere il proprio valore, b. differenziarsi rispetto ai propri concorrenti, c. ottenere delle

performance superiori. L'attenzione alle risorse intangibili, quale fattore cruciale per lo sviluppo e la crescita di ogni impresa, si manifesta in progressivo aumento (Becker, 1964; Barney, 1991; Grant, 1996; Sweetland, 1996; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Nonaka et al., 2000).

Come precedentemente affermato, l'importanza delle stesse trova maggiore attenzione in una particolare fattispecie di impresa, l'impresa familiare (FB) (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014), in quanto le FBs tendono a detenere performance superiori rispetto alle *non* FBs (Anderson, Reeb, 2003; Lee, 2006; McConaughy, Matthews, Fialko, 2001; Miller, Le Breton-Miller, 2006; Villalonga, Amit, 2006), e pertanto ad essere maggiormente competitive nel mercato.

Numerosi studiosi, spesso poggiando i propri assunti sui contributi teorici della RBV, hanno tentato di individuare i motivi e gli aspetti che spingono a sostenere che le FBs ottengono performance superiori rispetto alle altre categorie di imprese, e hanno indirizzato la propria attenzione su alcuni aspetti chiave, quali il *familiness* (Habbershon, Williams, 1999), il *family capital* (Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006), il *family social capital* (Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007) e il *family effect* (Dyer, 2006). Lo stesso insieme di risorse uniche derivanti dalla connessione tra i sistemi impresa e famiglia è considerato complesso, dinamico e *intangibile* (Habbershon, Williams, 1999).

Le risorse intangibili nelle imprese familiari

Le risorse intangibili, in questa sede definite come “l'insieme di diritti di proprietà intellettuale, segreti commerciali, contratti, licenze, databases, informazioni, reti personali e organizzative, il knowhow dei dipendenti, la cultura organizzativa, il capitale umano (...)” (Hall, 1993:608), accrescono il valore di ogni impresa, determinando livelli di performance elevati e contribuendo in maniera significativa al perseguimento di un vantaggio competitivo (Barney, 1991). Tale circostanza si dimostra particolarmente evidente nelle FBs, in quanto in questa tipologia di impresa tendono a generarsi quelle condizioni assolutamente uniche e peculiari che consentono di creare e sviluppare particolari risorse intangibili (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014).

Queste ultime conferiscono alle FBs un valore aggiunto e consentono di ottenere delle performance superiori rispetto alle *non* FBs (Anderson, Reeb, 2003; Lee, 2006; McConaughy, Matthews, Fialko, 2001; Miller, Le Breton-Miller, 2006; Villalonga, Amit, 2006). Nelle FBs, l'elemento distintivo è rappresentato dalla famiglia che esercita un'influenza peculiare nell'impresa. Alcuni autori (Klein, Astrachan e Smyrnios, 2005) hanno identificato alcune grandezze che

esprimono i diversi livelli di coinvolgimento della famiglia nel business, quali: *power, experience e culture*. La prima si riferisce al grado di coinvolgimento dei familiari nella proprietà e nella gestione, ed esprime l'intensità con cui la famiglia è coinvolta economicamente nell'impresa e presidia le posizioni di comando. L'*esperienza* concerne il grado di coinvolgimento di più generazioni nelle attività tipiche dei ruoli proprietari e di management. Questo aspetto detiene un'importanza fondamentale in quanto ogni passaggio generazionale incrementa in maniera considerevole la dotazione di risorse, di esperienza e di conoscenza.

Infine la *cultura*, la quale esprime il grado di sovrapposizione tra i valori dell'organizzazione e i valori familiari, nonché il commitment dei familiari sia nel supportare una gestione orientata al conseguimento di obiettivi di natura economica, sia nel garantire lo sviluppo di interrelazioni reciproche tra famiglia, impresa ed ambiente.

In precedenti studi le *risorse intangibili familiari* sono state analizzate separatamente ed individualmente come elementi del vantaggio competitivo, tuttavia come Penrose (1959) afferma, raramente le risorse creano e generano valore in maniera separata, ma anzi, è nel momento in cui le stesse entrano in interazione, combinandosi, che rappresentano una fonte di valore (Lockett, Thompson, Morgenstern, 2009). Pertanto, è l'interazione delle stesse che conferisce alle FBs un vantaggio competitivo sostenibile rispetto alle *non FBs*.

Attualmente non esiste una classificazione univoca delle *risorse intangibili familiari*, come precedentemente affermato, alcune vengono racchiuse nel costrutto teorico del *familiness*, nato proprio per indicare quelle risorse e competenze uniche che derivano dalla commistione tra il sistema impresa e il sistema famiglia (Habbershon, Williams, 1999); altre invece, sono state identificate nella nozione di *family capital*, ossia l'insieme di risorse possedute dai membri della famiglia, nonché il capitale umano, sociale e finanziario (Danes et al., 2009); alcune nel cosiddetto *family social capital* (Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007); infine, altre nel concetto di "*family effect*" (Dyer, 2006).

Il Familiness

Il *familiness* è costituito dalle risorse e capacità uniche, non imitabili, non trasferibili ed identitarie delle FBs. Il termine è stato coniato da Habbershon e Williams nel 1999 per indicare quell'insieme di risorse, competenze uniche, sinergiche ed inseparabili che emergono dal coinvolgimento della famiglia nel business. Pertanto, il *familiness* rappresenta quella fonte di assoluto vantaggio competitivo, generazione di ricchezza e creazione di valore nelle FBs.

Tuttavia a causa della natura complessa di tale costrutto, si ritiene indispensabile individuare quelle risorse e capacità uniche che danno vita al *familiness* attraverso il ricorso alla cosiddetta *Teoria del Capitale Sociale*.

È bene sottolineare però come tale concetto sia stato oggetto di qualificazione di numerosi altri studi e ricerche di natura teorica ed empirica, che hanno portato alcuni ad utilizzare il termine *familiness* come una spiegazione dei rapporti che si manifestano all'interno delle FBs, mentre altri a considerarlo come elemento per discriminare le FBs dalle imprese di diversa natura. La presenza di studi differenti sottolinea le notevoli difficoltà a formulare una definizione chiara di tutte le sue peculiari caratteristiche.

Tra i contributi più significativi a livello teorico, si manifesta lo studio condotto da Habbershon et al. (2003), i quali hanno definito il termine come quell'insieme di risorse idiosincratiche e capacità assolutamente uniche, proprie delle imprese familiari. Pertanto, mentre le risorse vengono identificate come l'ammontare delle attività e degli attributi che è possibile trovare all'interno delle imprese, le *capacità* vengono definite come una particolare tipologia di risorse, ovvero una risorsa non trasferibile, integrata nell'organizzazione il cui scopo è quello di accrescere la produttività di altre risorse. In particolare, Habbershon et al. (2003), ritengono come sia l'interazione sistematica ed il coinvolgimento della famiglia, ovvero dei suoi membri, a dar vita a queste risorse e capacità uniche.

In precedenza si è affermato come il ricorso alla *Teoria del Capitale Sociale* rappresenti un elemento particolarmente utile per l'analisi del costrutto del *familiness*. Innanzitutto è indispensabile apportare una definizione di capitale sociale, anch'essa però non di semplice realizzazione. Alcuni autori (Nahapiet, Ghoshal, 1998), definiscono il capitale sociale in termini generali come l'ammontare delle risorse attuali e potenziali incorporato all'interno dell'organizzazione, disponibile mediante, e derivato dalla rete di relazioni possedute da una unità individuale o sociale. Adottando invece un punto di vista organizzativo, Leana e Van Buren (1999) sostengono che il capitale sociale riflette il carattere delle relazioni sociali all'interno dell'organizzazione, realizzato attraverso i livelli dei membri, il cui obiettivo collettivo è l'orientamento e la fiducia comune.

Pertanto è possibile notare come anche la natura del capitale sociale sia alquanto complessa e questo in relazione a quell'insieme di valori, di norme, di visioni, di cooperazione, di fiducia, che si manifestano in modo particolare nelle imprese familiari.

In particolare invece, Allison, Pearson e Carr (2008) identificano un modello base delle componenti del capitale sociale familiare, individuando tre differenti dimensioni che rappresentano

le risorse comportamentali e sociali delle imprese familiari: strutturale, cognitiva e relazionale, definite anche *dimensioni del familiness*.

La dimensione *strutturale* attiene all'insieme di interazioni sociali, modelli e forza dei legami che si manifestano tra i membri di una collettività; contestualmente tiene conto della densità e della connettività dei legami sociali. In particolare, per quanto concerne le imprese familiari, acquisisce un'importanza significativa il concetto di "organizzazione appropriabile" utilizzato da Coleman (1988) per spiegare come i legami che si manifestano all'interno di un gruppo possano essere trasferiti ad un altro. Da qui l'importanza del termine "organizzazione appropriabile" in quanto il capitale sociale familiare e quello sociale organizzativo tendono a fondersi e a dar vita ad un più ricco e peculiare capitale unico all'interno dell'impresa. Sulla base di questo aspetto, il coinvolgimento e l'interazione che caratterizzano la famiglia danno vita ad una rete di relazioni interne di cui l'organizzazione può appropriarsi e godere, detenendo quel surplus che le contraddistingue dalle imprese non familiari.

Per quanto attiene alla dimensione *cognitiva*, concerne quelle risorse, rappresentazioni, interpretazioni assolutamente condivise all'interno dell'impresa. In particolare, fa riferimento alla presenza di una *vision* comune, che consente di cogliere l'importanza delle motivazioni per le quali è indispensabile per la famiglia continuare il business nel corso del tempo; di uno *scopo* comune, condiviso, che porti la famiglia e l'impresa a fondersi per favorire la collaborazione e il perseguimento degli obiettivi di lungo periodo della famiglia; così come la presenza di un *linguaggio unico*, di *storie*, e di una *cultura* fortemente radicata e condivisa. È chiaro come tale dimensione detenga una valenza assolutamente distintiva nelle FBs in quanto spesso è intimamente radicata nella storia della famiglia stessa.

Infine, la dimensione *relazionale* è costituita da un insieme di risorse che emergono dai rapporti che si manifestano tra gli individui, tra cui la fiducia, norme, obblighi e identità (Nahapiet, Ghoshal, 1998), essendo in grado di dar vita ad elementi unici e spesso duraturi tra i soggetti che influenzano il comportamento, la cooperazione, la comunicazione e l'impegno congiunto per il perseguimento di una finalità comune.

Tra le tre dimensioni intercorrono importanti e significativi legami, ovvero la presenza di una dimensione strutturale è in realtà un aspetto antecedente rispetto alle altre dimensioni. In altri termini, gli individui devono prima detenere esperienze condivise e le interazioni con il tempo tendono a sviluppare la fiducia, norme e identità, così come credere in una visione comune e in uno scopo, che si esprime in un linguaggio unico (Tsai, Ghoshal, 1998). Allo stesso modo, la

dimensione cognitiva, tra cui lo scopo comune, la visione e la lingua, si presenta antecedentemente alla dimensione relazionale.

Una visione condivisa comporta l'insorgere di una fiducia collettiva e contestualmente la presenza di norme per la realizzazione della finalità peculiare e comune di un'impresa familiare. Inoltre le dimensioni strutturale e cognitiva svolgono una funzione primaria rispetto a quella relazionale e questo in quanto quest'ultima rappresenta di fatto, il legame fondamentale tra le risorse e le capacità (*familiness*) corrispondenti che derivano da queste relazioni.

Il Family Capital

Il capitale familiare rappresenta una risorsa rara, inimitabile, non sostituibile e identitaria di ciascuna FB e alla luce della sua particolare natura costituisce un elemento essenziale per l'ottenimento di un vantaggio competitivo (Hoffman et al., 2006). È costituito da tre elementi principali: il capitale umano, il capitale sociale e il capitale finanziario, dalla cui reciproca interazione si genera quel valore aggiunto che rende l'impresa particolarmente competitiva. Il capitale umano rappresenta l'insieme di assets intangibili delle FBs che possono essere sostituibili ma non trasferibili, ed è costituito dall'insieme di conoscenze, abilità, capacità, attitudini e valori insiti negli individui derivanti dall'esperienza, formazione ed istruzione (Danes et al., 2008).

In particolare Becker (1993) afferma come comprenda tutte le competenze e gli impegni assunti dai soggetti che lavorano nell'impresa mettendo a disposizione le proprie abilità, esperienza, talento, potenziale e capacità. Altri studiosi (Astrachan, Kolenko, 1994), ritengono che esista una correlazione diretta e positiva tra il capitale umano e la produttività delle imprese di successo e che numerose ricerche empiriche abbiano appurato tale circostanza.

Contrariamente al capitale umano considerato attributo della persona, il *capitale sociale* viene considerato un attributo della comunità. Precedentemente si è affermato che anche per il capitale sociale sussiste un ampio dibattito in letteratura che ha portato alla nascita di differenti definizioni. Bourdieu (1980) definisce il capitale sociale come l'insieme delle risorse, reali o virtuali, che derivano da un individuo o da un gruppo in virtù del possedere una rete durevole di relazioni più o meno istituzionalizzate di reciproca conoscenza e riconoscimento; Coleman (1988) invece definisce il capitale sociale come quell'insieme di fattori che sono in grado di perseguire determinati obiettivi a differenza di altre forme di capitale.

Putnam (1993) lo definì come un aspetto della vita sociale, canali, norme e fiducia che permettono agli individui di agire insieme in modo più efficace per perseguire un obiettivo comune. Adler e Kwon (2002) ritengono che il capitale sociale in una collettività, si presenti nella struttura interna, nei legami tra individui o gruppi con la collettività e, in particolare, in quelle caratteristiche

che favoriscono la coesione e sulla base di ciò, agevola il perseguimento di obiettivi collettivi. Alcuni studiosi (Nahapiet, Ghoshal, 1998) hanno affermato come lo sviluppo del capitale sociale si manifesti mediante l'influenza di quattro variabili prettamente dinamiche: stabilità (ad esempio il tempo), interazione, interdipendenza e chiusura. Questi fattori sono in grado di condizionare il "flusso" del capitale sociale e pertanto, conseguentemente il capitale sociale all'interno dell'organizzazione (organizzativo).

Il capitale finanziario è costituito da tutti quei beni materiali e monetari che possono essere facilmente convertiti in denaro. Bates (1985) evidenziando che il capitale finanziario da solo non è sufficiente per perseguire la sostenibilità dell'impresa, ha sottolineato la necessità di una valida dotazione di capitale umano e capitale sociale. Salvato e Melin (2008) ritengono che le imprese familiari necessitano di investire nelle reti economiche e di accedere alle risorse così come di sfruttare le opportunità che si presentano. Pertanto il capitale cresce nell'ambito di una rete di relazioni in cui si presentano connessioni interne ed esterne con i membri della famiglia ma anche con soggetti esterni.

Il Family Social Capital

Come precedentemente sottolineato, il concetto di capitale sociale ha beneficiato di molteplici contributi orientati ad una sua definizione e teorizzazione (Bourdieu, 1980; Coleman, 1988; Putnam, 1993; Adler, Kwon, 2002; Nahapiet, Ghoshal, 1998) Nahapiet e Ghoshal (1998), hanno individuato quattro differenti fattori che sono in grado di incidere sulla creazione, sviluppo e stock del capitale sociale all'interno di un'organizzazione: stabilità, interazione, interdipendenza e chiusura. La *stabilità* si dimostra particolarmente critica in quanto riflette la buona volontà nel corso del tempo e incide sulla crescita di fiducia e sviluppo di norme di cooperazione.

L'incremento e lo sviluppo del capitale sociale richiedono contestualmente *interazione* e *interdipendenza* tra i membri dell'organizzazione, infatti il capitale sociale tende ad aumentare in contesti nei quali si manifesta una sostanziale interdipendenza reciproca. Infine, la *chiusura* esprime il grado di interconnessione tra gli individui ed incide sulle norme di comportamento.

Da qui deriva che l'insieme di legami, relazioni e norme che prendono vita e si sviluppano all'interno di una FB viene delineato nel concetto di *family social capital* (FSC). Il FSC esprime la relazione positiva intercorrente tra i membri della famiglia e tra gli stessi e l'ambiente esterno. Coleman (1990) ritiene che la famiglia rappresenta l'elemento chiave per la trasmissione del capitale sociale. Basandosi sulle norme di fiducia, la famiglia costituisce l'ambiente ideale per lo sviluppo di norme di cooperazione, scambio, reciprocità e per l'adozione di comportamenti morali.

Gli stretti legami che si manifestano tra i membri della famiglia consentono da una parte, l'insorgere di un flusso di scambio costante e crescente, di informazioni, valori e cultura; dall'altra permettono alla famiglia di operare come un perfetto team.

Inoltre, la famiglia è particolarmente sensibile alle questioni economiche in virtù della presenza del patrimonio familiare. L'esistenza di questi aspetti assolutamente unici e peculiari, consente di considerare il FSC come la forma di capitale sociale più potente e durevole (Arregle, Hitt, Sirmon, 2007).

Le dinamiche familiari sono in grado di incidere sull'organizational social capital (OSC), in tal senso i quattro fattori precedentemente enunciati (stabilità, interazione, interdipendenza e chiusura) sono in grado di condizionare il "flusso" del family social capital e pertanto, conseguentemente il capitale sociale all'interno dell'organizzazione. I meccanismi che portano all'influenza del FSC sull'OSC sono ad esempio l'isomorfismo istituzionale, l'identità organizzativa e razionalità, le pratiche delle risorse umane e la sovrapposizione delle reti sociali. Per quanto attiene al primo elemento, diversi ricercatori (Calori et al., 1997; Whitley, 1992) sostengono che esistano due differenti principali tipologie di *istituzioni* sociali: "*proximate*" e "*background*".

Le prime (sistemi legali o finanziari) applicano un'influenza coercitiva nei confronti dell'impresa, dando vita all'insieme di minacce o di opportunità che possono rispettivamente costringere o avvantaggiare lo sviluppo dell'attività. Le seconde invece (scuola, famiglia) esercitano un'influenza normativa (sviluppo di credenze tacite condivise tra individui o organizzazioni) sull'impresa, che attribuisce un ruolo primario alla conoscenza implicita e collettiva, ossia a valori sociali condivisi. In ogni impresa coesistono entrambe le istituzioni e contestualmente incidono sul comportamento del management, tuttavia nel momento in cui l'istituzione "*background*" è coinvolta in maniera diretta nel management, come accade in una FB, queste influenze "isomorfiche" possono detenere un'influenza significativa nello sviluppo e nella crescita dell'impresa (Arregle, Hitt, Sirmon, 2007).

Per quanto concerne il secondo fattore, l'*identità organizzativa e razionalità*, si rinviene che nelle FBs, solitamente i ruoli di maggior rilievo vengono assunti dai membri della famiglia, pertanto i familiari sono in grado di esercitare la propria influenza nel governo e nel management dell'impresa. L'identità organizzativa rappresenta una caratteristica cruciale, distintiva e duratura, strettamente collegata alla missione e ai valori dell'impresa. La razionalità, invece, acquisisce un'importanza notevole nella scelta delle strategie da adottare.

Le *pratiche delle risorse umane* incidono sull'OSC in quanto le pratiche di occupazione vengono definite, modulate e modificate dai membri della famiglia in virtù delle loro norme e dei loro valori. Anche in questo caso il FSC incide condizionando la creazione e lo sviluppo dell'OSC.

Infine, la *sovrapposizione delle reti sociali* rappresenta un fattore di influenza dell'OSC in quanto le reti dell'impresa, spesso si basano sulle relazioni dei membri della famiglia (Anderson et al., 2005). I legami forti e stretti che si instaurano tra i membri della famiglia, danno vita al FSC che esercita la propria influenza nello sviluppo delle attività presenti e future dell'impresa (Jack, 2005).

Il Family Effect

Il concetto del “family effect” è stato introdotto da Dyer (2006) per tentare di spiegare la superiorità delle FBs rispetto a tutte le altre imprese non rientranti in tale fattispecie. L'autore ritiene che sebbene tra le due tipologie di imprese vi siano delle differenze ben delineate nelle performance aziendali, in realtà non siano presenti molti studi che identificano in maniera chiara e precisa gli effetti e il ruolo detenuto dalla famiglia nelle prestazioni dell'organizzazione. In tal senso, lo studioso cerca di cogliere il “family effect” individuando alcuni specifici fattori che la famiglia apporta all'interno dell'impresa che sono in grado di incidere e contestualmente influenzare positivamente o negativamente, il livello delle performance.

Dyer (2006), basandosi su una molteplicità di contributi scientifici, individua quattro fattori chiave in grado di incidere sulle performance aziendali di un'impresa, quali a. settore industriale; b. governance; c. caratteristiche dell'impresa (capitale sociale, strategia aziendale); d. management. Nello specifico, partendo dall'assunto che la famiglia influenza il livello delle prestazioni dell'impresa, l'autore sostiene che il “family effect” possa incidere in due differenti modi: indirettamente o direttamente. Nella prima ipotesi la famiglia condiziona le performance attraverso le quattro variabili precedentemente enunciate, ossia incide in maniera diretta sul management, sulla governance e sulle caratteristiche proprie dell'impresa, che a loro volta influenzano le prestazioni e il perseguimento di un vantaggio competitivo. Nella seconda ipotesi, la famiglia invece esercita un'influenza diretta sulle performance, anche se tali meccanismi non sono ancora ben chiari e definiti. Dyer (2006) sostiene che il “family effect” sia rappresentato da alcuni specifici fattori che possono portare a performance elevate o contrariamente costringerle.

L'autore identifica quattro differenti assets in grado di contribuire al perseguimento di performance elevate: 1. capitale umano, in quanto la famiglia detiene formazione, capacità, motivazione e flessibilità assolutamente uniche e identitarie; 2. capitale sociale, in relazione al fatto che la famiglia crea e sviluppa relazioni con l'esterno, ovvero con fornitori, clienti, dipendenti e altri stakeholders; 3. family “branding”, ovvero il nome della famiglia strettamente legato all'immagine dell'impresa che può incidere positivamente sulla percezione degli stakeholders e sulla reputazione; 4. capitale fisico/finanziario, che attiene a specifici assets che possono essere

utilizzati e messi a disposizione dell'impresa. Il capitale umano detiene una grande rilevanza in quanto unico e proprio di ogni FBs.

Tale unicità deriva da molteplici aspetti: il primo concerne la naturale tendenza dei membri della famiglia ad essere altamente motivati e impegnati nell'impresa, nonché a dimostrare grande flessibilità e sacrificio per il "bene" dell'organizzazione; il secondo è rappresentato dalla possibilità di poter beneficiare di relazioni salde, durature, costruite nel tempo dai propri familiari, nonché dell'esperienza e della conoscenza acquisita dagli stessi; il terzo è relativo all'eventuale assenza di membri familiari competenti e formati e, dalla possibilità che gli stessi rivestano ruoli chiave nel business, pregiudicando la crescita e talvolta la vita stessa dell'impresa (Dyer, 2006).

La famiglia incide nelle performance mediante i propri obiettivi, relazioni, nonché specifiche risorse. Il concetto del "family effect" viene utilizzato evidenziandone l'accezione positiva, tuttavia per esautività è bene sottolineare che la famiglia può contestualmente incidere in maniera negativa causando performance inferiori (Dyer, 2006).

I fattori che portano le imprese a prestazioni minori concernono la mancanza di talento di alcuni membri familiari, una formazione inadeguata, la mancanza di fiducia da parte di alcuni stakeholders che si ripercuote negativamente nelle relazioni, ancora, la presenza di conflitti che influenzano il commitment, la reputazione e l'immagine dell'impresa.

Gli elementi evidenziati nella trattazione, mettono in luce l'importanza delle risorse intangibili, anche se conglobate nei concetti di "*familiness*", "*family capital*", "*family social capital*" e "*family effect*". Tali concetti evidenziano come le FBs rappresentino una sede privilegiata per lo sviluppo, la diffusione e il rafforzamento delle risorse intangibili.

Metodologia

Il presente lavoro si propone di contribuire allo sviluppo della teoria delle risorse, apponendo significatività a quelle intangibili e identificando nelle FBs, le principali imprese in grado di creare e sviluppare risorse intangibili. Nello specifico, l'obiettivo che si intende perseguire è duplice a. individuare se e in che misura esiste una relazione tra la tematica delle risorse intangibili e quella delle imprese familiari; b. individuare i principali studi già esistenti, gli autori che, più di altri, hanno prestato particolare attenzione al fenomeno e le istituzioni maggiormente sensibili alla tematica.

L'analisi condotta si è avvalsa dei contributi della *bibliometria* (Otlet, 1934; Pritchard, 1969; Narin, Olivastro, Stevens, 1994; Spinak, 1996; Vanti, 2002; Bonaccorsi, 2012). Questo tipo di ricerca richiama un approccio quantitativo con cui si calcolano statistiche derivanti dal numero e dalla qualità delle pubblicazioni scientifiche. Lo strumento di riferimento è l'analisi citazionale, i criteri di valutazione della ricerca scientifica sono gli indicatori bibliometrici. Questi ultimi rappresentano un metodo quantitativo basato sul numero delle citazioni ricevute da ogni pubblicazione, e costituiscono pertanto il risultato dell'analisi statistica di informazioni bibliografiche fornite dalla letteratura scientifica; questo aspetto ne determina sia la loro forza che i loro limiti. Forza in quanto tale analisi una volta stabilita trova applicazione in maniera uniforme e obiettiva, non subendo l'influenza di fattori soggettivi o personali.

Tuttavia essendo un metodo statistico, non può tener conto di tutte le particolarità dell'oggetto di valutazione. Da ciò ne deriva che i dati bibliometrici devono trovare applicazione congiunta ad una conoscenza qualitativa degli studiosi e delle loro discipline (Moed, et al., 2002).

Numerosi sono i contributi scientifici che hanno utilizzato tale metodologia per realizzare un'istantanea dello stato dell'arte della letteratura (Chen, Chiang, Storey, 2012; Verlasco, Garcia, Parra, 2011; Guan, Ma, 2007).

Il presente studio è stato realizzato con l'ausilio del database ISI Web of Knowledge, che copre circa 9300 riviste scientifiche di differenti discipline, con elevato *impact factor*. Il database utilizzato è Web of Science, e la base dati di riferimento è Social Science Citation Index. La ricerca è stata orientata come tempo di riferimento, dal 1991 al 2013. I documenti presi in considerazione sono in lingua inglese e relativi alla sola fattispecie scientifica "article". La scelta riflette l'intenzione di concentrarsi esclusivamente sulla produzione di ricerca scientifica considerata più selettiva e più pura. Lo studio è stato sviluppato mediante l'inserimento di una combinazione di parole chiave differenti che hanno contribuito ad identificare la letteratura corrente in materia.

Nello specifico, l'analisi bibliometrica si è sviluppata in due fasi, la prima ha riguardato la ricerca dei contributi scientifici relativi in primo luogo al FB e in secondo luogo alle risorse intangibili, in maniera individuale. Nella seconda fase, i riferimenti ottenuti, sono stati combinati al fine di individuare quali contributi scientifici avessero preso in considerazione congiuntamente le due tematiche analizzate.

Per quanto riguarda la tematica delle FBs sono state utilizzate le seguenti parole chiave:

"family business/es, family ownership, family owned, family firm/s, and family enterprise/s"

La ricerca ha prodotto 1222 risultati.

Per quanto attiene alla seconda tematica, le parole chiave di riferimento sono state:

“intangible/s, intellectual capital, human capital, knowledge, experience, managerial skills, organizational capital, structural capital, culture, technological capital, innovation capital, patent/s, license/s, innovation/s, social capital, relational capital, reputation/s, know-how, brand/s, loyal/ty, long-term relationship/s, customer capital, and network/s, and familiness”.

Il numero di articoli ottenuto è pari a 372.530.

Dall’analisi congiunta delle due tematiche, utilizzando la funzione “Combine – AND” presente nel database, sono stati ottenuti 349 articoli. Al fine di dare un taglio più selettivo alla ricerca, si è effettuata una scrematura, selezionando due sole categorie di Wos, quali “Business” e “Management”. Il risultato definitivo emerso dall’analisi è pari a **271** contributi.

Nella sezione successiva verranno presentati i risultati concernenti differenti aspetti, tra cui i principali autori, paesi, università, pubblicazioni e citazioni per anno.

Risultati

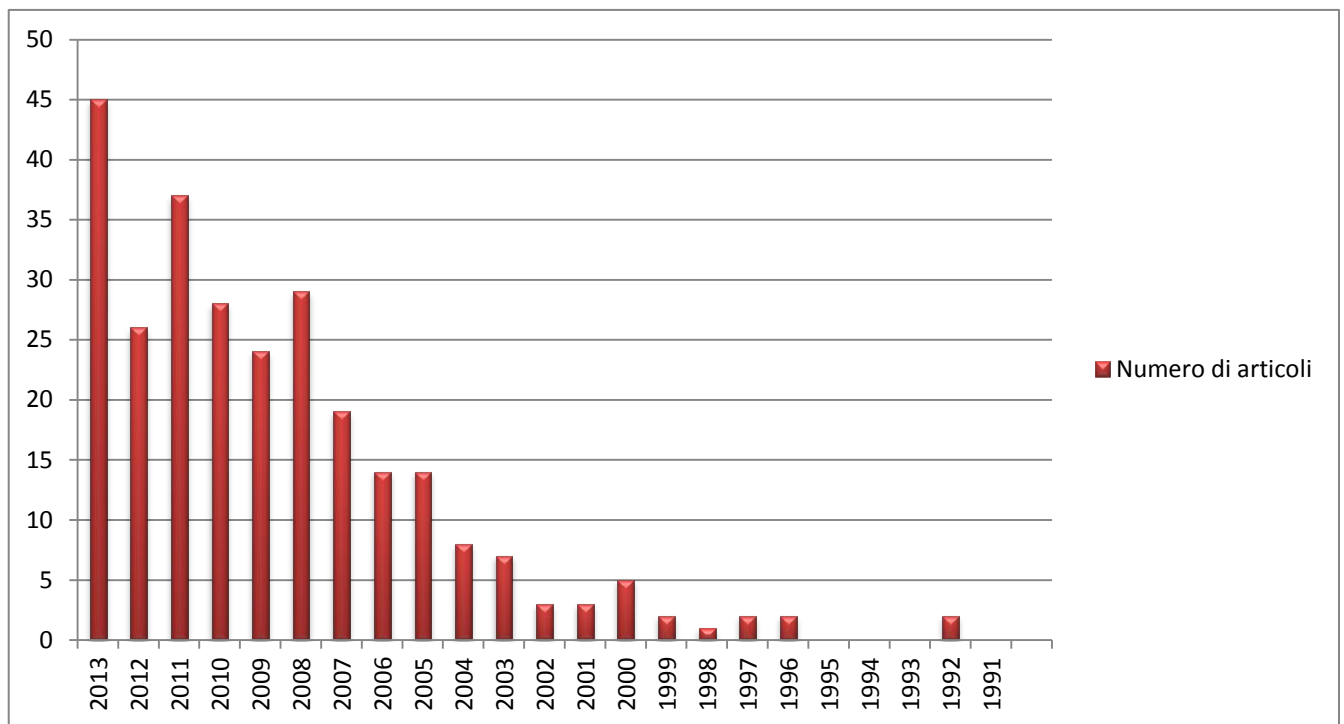
L’analisi ha individuato 271 articoli. La Tabella 1a rileva l’incidenza del **numero di pubblicazioni** avvenute durante il periodo 1991 – 2013. Gli anni maggiormente produttivi sono il 2013, il 2011 e il 2008 con percentuali più elevate rispetto agli altri anni. Il valore più elevato si presenta proprio nel 2013 con un numero di articoli che analizzano congiuntamente le due tematiche oggetto della ricerca, pari a 45.

Anno di pubblicazione	Numero di articoli	% sul totale	Anno di pubblicazione	Numero di articoli	% sul totale
2013	45	16.6	2003	7	2.6
2012	26	9.6	2002	3	1.1
2011	37	13.7	2001	3	1.1
2010	28	10.3	2000	5	1.8
2009	24	8.9	1999	2	0.7
2008	29	10.7	1998	1	0.4
2007	19	7.0	1997	2	0.7
2006	14	5.2	1996	2	0.7
2005	14	5.2	1992	2	0.7
2004	8	3.0			

Fonte: rielaborazione dell’autore da SSCI

La Figura 1 mette in evidenza l'andamento degli articoli pubblicati durante il periodo analizzato, l'incidenza maggiore si ha nel 2013 con una percentuale pari al 16%. A partire dal 2000 si presenta un tendenziale andamento crescente, sebbene l'anno 2012 rilevi una minore incidenza. Ciò dimostra che l'interesse nei confronti della tematica è in netta crescita.

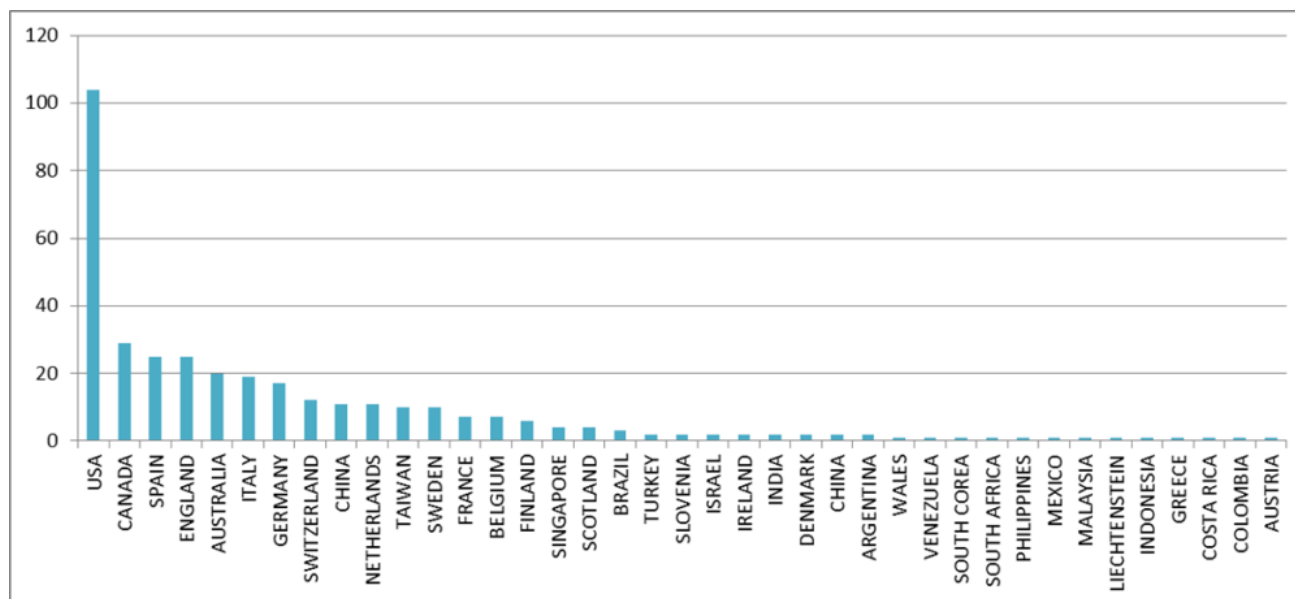
Figura 1. Andamento del numero di articoli concernenti le risorse intangibili nelle FBs (SSCI 1991-2013)



Fonte: rielaborazione dell'autore da SSCI

La Tabella 2a (si veda anche la Figura 2) mostra la **distribuzione geografica** della produzione scientifica oggetto dello studio, è possibile notare l'elevata incidenza degli Stati Uniti, con una percentuale pari al 38%, con 104 dei 271 contributi pubblicati durante il periodo di riferimento analizzato. Seppur con un notevole distacco, anche il Canada, la Spagna, l'Inghilterra, l'Australia e l'Italia, sono portatori di interesse delle tematiche, con una produzione superiore alla media. Tuttavia, la posizione dominante degli Stati Uniti dovrebbe essere considerata con grande cautela, per effetto del bias della base dati di riferimento SSCI verso paesi anglosassoni. In particolare, in SSCI gli USA coprono circa il 60% dell'output (van Leeuwen, 2006).

Figura 2. Distribuzione del numero di articoli per Stato concernenti le risorse intangibili nelle FBs (SSCI 1991-2013)



Fonte: rielaborazione dell'autore da SSCI

Tabella 2a. Distribuzione geografica delle pubblicazioni in risorse intangibili e FBs (SSCI 1991-2013)

<i>Stato</i>	<i>Numero di articoli</i>	<i>% sul totale</i>	<i>Stato</i>	<i>Numero di articoli</i>	<i>% sul totale</i>
USA	104	38.4	ISRAEL	2	0.7
CANADA	29	10.7	IRELAND	2	0.7
SPAIN	25	9.2	INDIA	2	0.7
ENGLAND	25	9.2	DENMARK	2	0.7
AUSTRALIA	20	7.4	CHINA	2	0.7
ITALY	19	7.0	ARGENTINA	2	0.7
GERMANY	17	6.3	WALES	1	0.4
SWITZERLAND	12	4.4	VENEZUELA	1	0.4
CHINA	11	4.1	SOUTH COREA	1	0.4
NETHERLANDS	11	4.1	SOUTH AFRICA	1	0.4
TAIWAN	10	3.7	PHILIPPINES	1	0.4
SWEDEN	10	3.7	MEXICO	1	0.4
FRANCE	7	2.6	MALAYSIA	1	0.4
BELGIUM	7	2.6	LIECHTENSTEIN	1	0.4
FINLAND	6	2.2	INDONESIA	1	0.4
SINGAPORE	4	1.5	GREECE	1	0.4
SCOTLAND	4	1.5	COSTA RICA	1	0.4
BRAZIL	3	1.1	COLOMBIA	1	0.4
TURKEY	2	0.7	AUSTRIA	1	0.4
SLOVENIA	2	0.7			

Fonte: rielaborazione dell'autore da SSCI

La Tabella 3a evidenzia i 33 **autori** più prolifici che hanno prestato particolare attenzione alla tematica.

Tabella 3a. Numero di pubblicazioni per autore sulle risorse intangibili nelle FBs (SSCI 1991-2013)

Autori	Numero di articoli	% sul totale	Autori	Numero di articoli	% sul totale
Eddleston, K.A.	8	2.9	Salvato, C.	4	1.5
Kellermanns, F.W.	7	2.6	Nicholson, N.	4	1.5
Chirico, F.	7	2.6	Howorth, C.	4	1.5
Zahra, S.A.	6	2.2	Zellweger, T.	3	1.1
Chua, J.H.	6	2.2	Wright, M.	3	1.1
Chrisman, J.J.	6	2.2	Stafford, K.	3	1.1
Uhlener, L.M.	5	1.8	Sorenson, R.L.	3	1.1
Nordqvist, M.	5	1.8	Sieger, P.	3	1.1
Miller, D.	5	1.8	Rutherford, M.W.	3	1.1
Mazzola, P.	5	1.8	Lee, J.	3	1.1
Le Breton-Miller, I.	5	1.8	Kuratko, D.F.	3	1.1
Danes, S.M.	5	1.8	Jaskiewicz, P.	3	1.1
Westhead, P.	4	1.5	Hamilton, E.	3	1.1
Vallejo, M.C.	4	1.5	Dibrell, C.	3	1.1
Steier, L.P.	4	1.5	Craig, J.	3	1.1
Sharma, P.	4	1.5	Carr, J.C.	3	1.1
Sciascia, S.	4	1.5			

Fonte: rielaborazione dell'autore da SSCI

La Tabella 4a invece, mostra l'incidenza del numero di pubblicazioni provenienti dalle diverse **istituzioni**. Nello specifico vengono identificate le 39 istituzioni che presentano il numero più elevato di articoli. Non sono state prese in considerazione le università che hanno presentato un numero pari a 2 e 1. La Tabella mostra come l'Università di Alberta con 16 articoli sia la più produttiva, seguita dall'Università del Mississippi con 12 contributi. Le università statunitensi mostrano una maggiore incidenza, ciò si dimostra in linea con quanto emerso nella Tabella 2, identificando gli USA come il paese maggiormente produttivo.

Tabella 4a. Numero delle 39 istituzioni più produttive sulle risorse intangibili nelle FBS (SSCI1991-2013)

Istituzioni	Numero di articoli	% sul totale	Istituzioni	Numero di articoli	% sul totale
University Alberta	16	5.9	London Business School	4	1.5
Mississippi State University	12	4.4	Kennesaw State University	4	1.5
Northeastern University	10	3.7	Iulm University	4	1.5
University Minnesota	9	3.3	Erasmus University	4	1.5
Oregon State University	9	3.3	Bond University	4	1.5
Jonkoping Int Business School	9	3.3	Babson College	4	1.5
University St Gallen	7	2.6	Zhejiang University	3	1.1
University Jaen	7	2.6	Virginia Commonwealth University	3	1.1
Texas A M University	7	2.6	University Texas	3	1.1
Bocconi University	7	2.6	University St Thomas	3	1.1
Whu Otto Beisheim School Management	6	2.2	University Nottingham	3	1.1
University Calgary	6	2.2	University N Carolina	3	1.1
University Tennessee	5	1.8	University Jyvaskyla	3	1.1
University Lancaster	5	1.8	University Durham	3	1.1
Indiana University	5	1.8	University Bergamo	3	1.1
Hec Montreal	5	1.9	Syracuse University	3	1.1
University Lugano Usi	4	1.5	Ohio State University	3	1.1
University Complutense Madrid	4	1.5	Nyenrode Business University	3	1.1
Texas Tech University	4	1.5	Natl Taiwan University	3	1.1
			Hasselt University	3	1.1

Fonte: rielaborazione dell'autore da SSCI

Successivamente, la Tabella 5a mostra le **riviste** che hanno trattato la tematica oggetto dell'analisi. I primi posti sono occupati da *Family Business Review* (FBR), *Entrepreneurship Theory and Practice* (ETP) e *Small Business Economics* (SBE). Tale aspetto non sorprende particolarmente, FBR presenta ben 55 contributi e si dimostra la rivista più produttiva e maggiormente dedicata al fenomeno delle FBs.

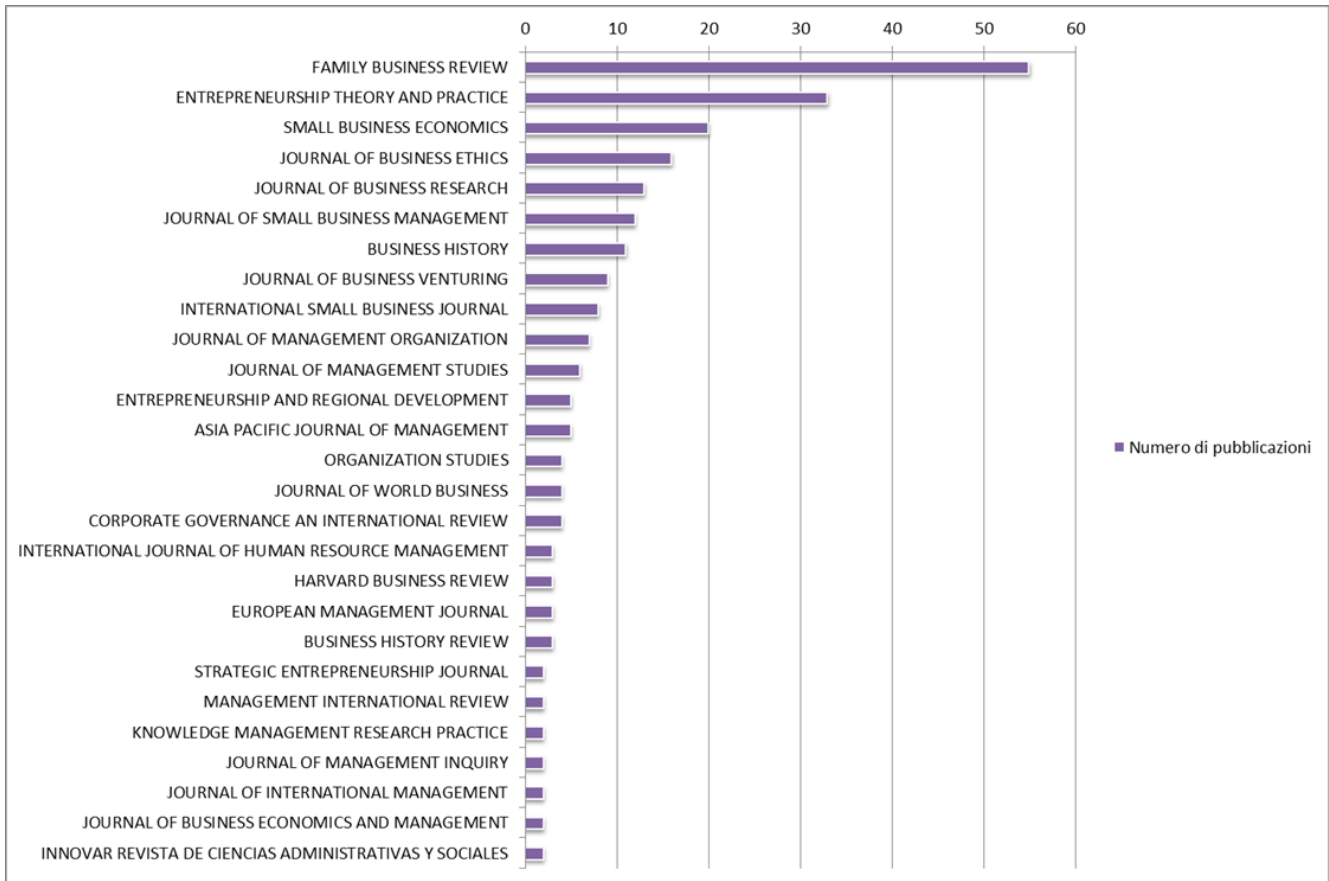
Tabella 5a. Numero delle riviste più produttive nelle risorse intangibili nelle FBs (SSCI 1991-2013)

<i>Risorsa</i>	<i>Numero di articoli</i>	<i>% sul totale</i>	<i>Risorsa</i>	<i>Numero di articoli</i>	<i>% sul totale</i>
FAMILY BUSINESS REVIEW	55	20.3	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	4	1.5
ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	33	12.1	CORPORATE GOVERNANCE AN INTERNATIONAL REVIEW	4	1.5
SMALL BUSINESS ECONOMICS	20	7.4	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	3	1.1
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	16	5.9	HARVARD BUSINESS REVIEW	3	1.1
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	13	4.8	EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	3	1.1
JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	12	4.4	BUSINESS HISTORY REVIEW	3	1.1
BUSINESS HISTORY	11	4.1	STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL	2	0.7
JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	9	3.3	MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW	2	0.7
INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL	8	2.9	KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH PRACTICE	2	0.7
JOURNAL OF MANAGEMENT ORGANIZATION	7	2.6	JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY	2	0.7
JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	6	2.2	JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	2	0.7
ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT	5	1.8	JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS AND MANAGEMENT	2	0.7
ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT	5	1.8	INNOVAR REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES	2	0.7
ORGANIZATION STUDIES	4	1.5			

Fonte: rielaborazione dell'autore da SSCI

La Figura 3 mostra il **numero di pubblicazioni per ogni rivista**, come precedente affermato l'interesse si conferma maggioritario nelle riviste specifiche, che si occupano del fenomeno del FBs e degli aspetti ad esso strettamente connessi.

Figura 3. Incidenza del numero di pubblicazioni in risorse intangibili nelle FBs (SSCI 1991-2013) per rivista



Fonte: rielaborazione dell'autore da SSCI

È interessante valutare gli **articoli** maggiormente citati tra quelli emersi dall'analisi, in particolare ISI WEB identifica alcuni papers cosiddetti "**highly cited**", ossia i papers che hanno ricevuto il più elevato numero di citazioni. La Tabella 6 rileva che tra i 271 articoli oggetto della ricerca, 6 sono stati ampiamente citati, tra questi il più alto numero di citazioni ricevuto è pari a 103.

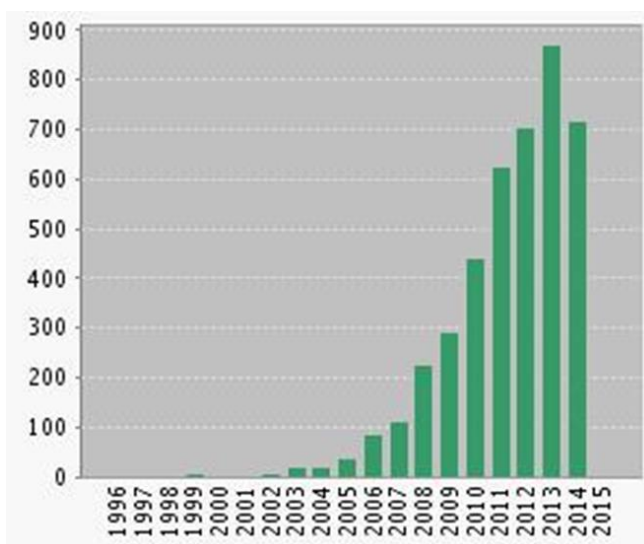
Tabella 6. Individuazione dei 6 papers altamente citati sulle risorse intangibili nelle FBs (SSCI 1991-2013)

N.	Titolo	Autori	Rivista	Anno	N. cit.
1	Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions	De Massis, Alfredo; Frattini, Federico; Lichtenthaler, Ulrich	FBR	2013	13
2	Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective	Zellweger, Thomas M.; Nason, Robert S.; Nordqvist, Mattias; et al.	ETP	2013	15
3	New Venture and Family Business Teams: Understanding Team Formation, Composition, Behaviors, and Performance	Schjoedt, Leon; Monsen, Erik; Pearson, Allison; et al.	ETP	2013	7
4	Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams	Cruz, Allan Discua; Howorth, Carole; Hamilton, Eleanor	ETP	2013	7
5	Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective	Pearson, Allison W.; Carr, Jon C.; Shaw, John C.	ETP	2008	97
6	Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses	Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle; Scholnick, Barry	JMS	2008	103

Fonte: elaborazione dell'autore da SSCI

Infine la Figura 4 mostra l'incidenza del **numero di citazioni** per gli anni presi in considerazione dall'analisi, il numero più elevato si ha in corrispondenza dell'anno 2013. Tale dato risulta molto significativo in quanto registra una crescita costante che lascerebbe supporre la nascita di un corpo teorico che consideri congiuntamente FBs e risorse intangibili.

Figura 4. Andamento del numero di citazioni per anno da ISI WEB (SSCI 1991-2013)



In sintesi, con un approccio descrittivo ai dati ottenuti dall'analisi bibliometrica, è stato possibile evidenziare che:

a) gli autori più produttivi risultano essere Eddleston, Kellermanns e Chirico, con un numero di paper rispettivamente pari a 8, 7 e 7;

b) il tema è stato maggiormente affrontato negli Usa, immediatamente seguiti dal Canada con un numero di paper rispettivamente pari a 104 e 29;

c) l'attenzione nei confronti dei temi citati è costantemente in crescita, in particolare si registra un aumento a partire dall'anno 2000, gli anni più produttivi sono il 2008, il 2011 e il 2013, inoltre dal 2012 al 2013 si verifica un notevole incremento, infatti il numero di papers passa da 26 a 45;

d) la rivista che pubblica il maggior numero di contributi sul tema è Family Business Review, con un numero di paper pari a 55.

Conclusioni

Lo studio condotto, come precedentemente affermato, ha avuto il duplice obiettivo di:

- a. Individuare se e in che misura esiste una relazione diretta tra la tematica delle risorse intangibili e quella delle imprese familiari;
- b. Individuare i principali studi già esistenti, gli autori che, più di altri hanno prestato particolare attenzione al fenomeno e le istituzioni maggiormente sensibili alla tematica

Alla luce di tale obiettivo, si è cercato di fornire una panoramica dei principali contributi presenti in letteratura sulla tematica oggetto dell'analisi. L'assunzione sulla quale poggia il presente lavoro è che le risorse intangibili possiedono un ruolo e un'importanza preponderante nelle FBs rispetto alle imprese di altra tipologia (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014), ciò in virtù della particolare natura di questa fattispecie di impresa e della sua capacità di creazione e diffusione di specifiche risorse intangibili, così come suggeriscono costrutti quali il *familiness* (Habbershon, Williams, 1999), il *family capital* (Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006), il *family social capital* (Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007) e il *family effect* (Dyer, 2006). Pertanto, l'attenzione verso tali argomenti nasce proprio dalla necessità di valutare quanto uno degli aspetti particolarmente distintivi e propri di ogni FB, possa essere stato oggetto di studio ed analisi da parte degli addetti ai lavori nel periodo 1991-2013.

Pertanto, è possibile affermare l'esistenza di una relazione positiva diretta tra le due tematiche oggetto dell'analisi. In tal senso, il risultato ottenuto, pari a 271 contributi, mostra una particolare attenzione nei confronti delle risorse intangibili nelle FBs, mettendo in luce una stretta correlazione tra le stesse. L'interesse verso questi argomenti è incrementato soprattutto nel corso degli ultimi anni, come dimostrato dal numero di pubblicazioni e citazioni in continuo aumento; in tal senso a partire dall'anno 2000 si è manifestata una notevole crescita con un'incidenza maggiore nel corso dell'anno 2013.

Inoltre, è stato possibile individuare che la maggiore attenzione verso tali tematiche si presenta negli USA, immediatamente seguiti dal Canada; mentre l'Italia si colloca al sesto posto. Ancora, i tre autori che hanno dimostrato un particolare e superiore interesse sono stati Eddleston, Kellermanns e Chirico. Tra le istituzioni identificate, l'Università di Alberta detiene il primato con 16 contributi, seguita dall'Università del Mississippi con 12 articoli.

Come precedentemente sostenuto, tale dato si dimostra assolutamente concordante con la maggiore produzione e specifico interesse, da parte degli studiosi statunitensi. Infine, le riviste che detengono un ruolo determinante nella pubblicazione dei contributi concernenti le due tematiche, sono quelle specifiche e dedite al fenomeno delle FBs, in particolare *Family Business Review* è la più sensibile alla tematica.

Limitazioni e Implicazioni

Tale studio non è esente da limiti. La prima limitazione è relativa al rigore scientifico della metodologia, in relazione al fatto che non vi è un pensiero unanime circa il grado di attendibilità da attribuire alle valutazioni basate su analisi bibliometriche. Questo fattore è strettamente connesso al fatto che, mentre per alcune aree tale analisi viene ormai considerata uno strumento essenziale per la valutazione della ricerca scientifica (scienze "dure", ovvero naturali, sperimentali e applicate, tra le quali fisica, chimica, biologia), per altre essa non viene annoverata tra gli strumenti adottabili.

Tale circostanza deriva dalla presenza di alcune critiche mosse alla stessa, prima tra tutte quella riconducibile al ruolo determinante che la soggettività del giudizio del *referee* ha nell'esito della valutazione, ciò significa che la valutazione sarà condizionata dalla personalità e dai giudizi culturali di tali soggetti.

Ulteriore limite è che tale analisi dipende eccessivamente dal grado di copertura delle banche dati citazionali; in particolare l'output bibliometrico sarà tanto più attendibile quanto maggiore sarà l'eshaustività della banca dati utilizzata. A titolo esemplificativo, alcune riviste

scientifiche di indubbia rilevanza negli studi di FB, come *Family Business Review* e *Family Business Strategy* sono, rispettivamente, censite in tempi abbastanza recenti o non censite affatto all'interno di ISI Web of Knowledge. Quest'ultimo limite potrebbe essere superato combinando diverse banche dati che consentano di prendere visione di un orizzonte temporale più ampio e di un numero superiore di riviste.

Tuttavia, nonostante le critiche messe in evidenza, l'analisi bibliometrica effettuata attraverso ISI Web of Knowledge – che annovera esclusivamente riviste con un elevato *impact factor* – costituisce uno strumento tendenzialmente efficace in grado di offrire delle indicazioni utili sull'impatto della ricerca scientifica prodotta, consentendo la mappatura della struttura intellettuale di una determinata branca di studi e, conseguentemente, di evidenziarne i vari filoni presenti all'interno, i possibili gap e i potenziali sviluppi futuri in termini di ulteriori approfondimenti.

Le implicazioni teoriche sono da ricondurre prevalentemente all'analisi dei contributi esistenti e alla quantificazione e qualificazione degli stessi. Questa analisi ha evidenziato l'esistenza di un particolare interesse nei confronti del tema, in particolare negli ultimi anni, tuttavia tale interesse necessita sicuramente di un maggior impegno da parte degli studiosi, al fine di comprendere le modalità attraverso le quali le risorse intangibili incidono nelle FBs e consentono il perdurare dell'organizzazione nel tempo. Ciò lascerebbe ipotizzare la nascita di un nuovo *corpus* di studi all'interno della letteratura relativa al FB che necessita di ulteriori approfondimenti e analisi sia empiriche sia teoriche.

Bibliografia

Alla fine dell'elaborato

3. Le risorse intangibili nelle imprese familiari.

Una co-citation analysis.

Abstract

Le risorse intangibili detengono un'importanza notevole e l'interesse verso tale tematica è accresciuto nel corso del tempo. Tale peculiarità discende dal fatto che accrescono il valore delle imprese contribuendo al perseguimento di performance superiori e contestualmente rivestono un ruolo determinante nell'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Norman et al., 2013; Carmeli, 2004). Questi aspetti vengono enfatizzati in una particolare tipologia di impresa, quella familiare, in grado di creare e diffondere specifiche e significative risorse intangibili (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014). Basandosi sulla tesi che esiste una stretta e forte connessione tra la tematica delle risorse intangibili e quella delle imprese familiari, il presente studio, utilizzando la metodologia della *co-citation analysis*, definisce la struttura intellettuale degli studi delle risorse intangibili nelle imprese familiari, inquadrando lo stato dell'arte della letteratura, ma in particolare gli sviluppi futuri che potrebbe avere la stessa.

Keywords

Intangible resources, intangible assets, family businesses, *co-citation analysis*

Introduzione

La crescente attenzione nei confronti delle imprese familiari (FBs) da parte di studiosi che si occupano di discipline diverse consente di sostenere che esse costituiscano un ambito di studi legittimo (Craig, Howorth, Moores, & Poutziouris, 2009).

Le FBs rappresentano la fattispecie di impresa più diffusa a livello mondiale (Howorth, Rose, Hamilton, & Westhead, 2010; IFERA, 2003). Una FB può essere definita come un'impresa nella quale la famiglia detiene un capitale tale da poter esercitare un controllo sulla strategia ed essere coinvolta nelle posizioni del top management (Howorth et al., 2010) e possiede caratteristiche che la rendono unica rispetto alle altre tipologie di imprese (Chrisman, Chua, & Steier, 2003b; Chrisman, Chua, & Steier, 2005b). Tale unicità deriva dall'influenza dei membri familiari nella proprietà e nel management dell'impresa, che produce risorse distintive (Sirmon & Hitt, 2003). Temi come la successione (Handler, 1994; Lansberg & Astrachan, 1994; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003), la corporate governance (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella Jr, 2007), e il management strategico (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005a) contribuiscono a definire l'unicità delle FBs. Inoltre, sebbene l'attenzione e lo studio del fenomeno delle FBs sia incrementato nel corso degli ultimi anni (Benavides-Velasco, Quintana-García, & Guzmán-Parra, 2013; De Massis, Sharma, Chua, & Chrisman, 2012; Debicki, Matherne Iii, Kellermanns, & Chrisman, 2009; Litz, Pearson, & Litchfield, 2012), è necessario sviluppare nuovi studi e ricerche volti ad una maggiore comprensione dei fattori che contraddistinguono le imprese familiari dalle imprese non rientranti in tale fattispecie.

Alcuni studiosi sostengono che le FBs detengono una molteplicità di risorse uniche e peculiari, e che le stesse derivano dalla commistione di due sistemi, la famiglia e il business (Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2008; Sirmon & Hitt, 2003). Alcune di queste risorse sono definite tangibili e sono accessibili a tutte le imprese, tuttavia l'elemento che consente di distinguere le FBs dalle altre imprese, è rappresentato da una particolare categoria di risorse, non trasferibili, uniche e inimitabili (Barney, 1991), ossia le risorse intangibili.

Il presente studio, alla luce delle premesse evidenziate, focalizza la propria attenzione sull'analisi delle risorse intangibili all'interno del corpus teorico delle FBs e si propone di definire un collegamento tra i due filoni della letteratura citati al fine di determinarne la struttura intellettuale (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, & Vandemaele, 2011).

Definire la struttura intellettuale significa "mappare", ovvero fornire una panoramica dello sviluppo storico della tematica delle risorse intangibili, identificarne i trends emergenti e individuare gli effetti delle risorse intangibili nell'ambito delle FBs. Il presente contributo utilizza

una co-citation analysis, identificata come uno strumento assolutamente idoneo ad analizzare il corpo della letteratura di una tematica (Zitt & Bassecoulard, 1994).

L'assunzione di base della co-citation analysis è che gli autori citano documenti che considerano importanti per la propria ricerca. Pertanto, con elevata probabilità, i documenti che in un determinato periodo di riferimento hanno ottenuto un maggior numero di citazioni, sono quelli che hanno esercitato una maggiore influenza su una determinata tematica, rispetto a tutti i papers che hanno ottenuto un minor numero di citazioni (Culnan, 1987; Tahai & Meyer, 1999).

La co-citation analysis consente di identificare gruppi di autori, tematiche e metodi e, consente di cogliere le connessioni e i collegamenti tra i clusters (Pilkington & Liston-Heyes, 1999).

Numerosi studiosi sostengono che la co-citation analysis sia uno strumento appropriato per descrivere la struttura intellettuale di una data tematica (Bayer, Smart, & McLaughlin, 1990; Di Guardo & Harrigan, 2012; Nerur, Rasheed, & Natarajan, 2008; Ponzi, 2002; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004; Sircar, Nerur, & Mahapatra, 2001; White & McCain, 1998), per questo motivo si ritiene un approccio adeguato per analizzare la struttura intellettuale delle risorse intangibili nella letteratura delle FBs.

Il presente studio si propone pertanto di a. definire la struttura intellettuale delle risorse intangibili nelle FBs, b. identificare specifiche dimensioni della struttura, c. rappresentare graficamente le connessioni tra le tematiche, d. fornire nuovi spunti per ricerche future.

Il presente contributo è organizzato in quattro parti, la prima concerne una review della letteratura della tematica delle risorse intangibili, la seconda presenta la metodologia adottata per la conduzione dell'analisi, la terza identifica e discute i risultati ottenuti e la quarta ed ultima parte mostra conclusioni, limiti dell'analisi e spunti per nuove e future ricerche.

Background Teorico

Una review della letteratura consente una maggiore comprensione dei concetti che conferiscono validità ad un'analisi sistematica e fornisce un framework teorico al fine di gestire confini, dimensioni e contenuto di una tematica (Cronbach & Meehl, 1955; Kerlinger, 1986; Loevinger, 1957; Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003). Lo studio si focalizza sulle risorse intangibili che conferiscono il carattere distintivo delle FBs.

Wernerfelt (1984:172) ha definito le risorse “anything that might be thought of as a strength or weakness of a given firm ... those—tangible and intangible assets—which are tied semi-permanently to the firm”. Tale definizione mette in evidenza come un'impresa possa perseguire un vantaggio rispetto ai propri concorrenti mediante le proprie risorse distintive. Questo elemento consente di cogliere maggiormente l'unicità delle FBs rispetto alle non FBs.

L'analisi delle risorse presenti all'interno di un'impresa si è sviluppata mediante la Resource Based View (RBV), la quale afferma che le imprese detengono delle risorse assolutamente uniche, peculiari e distintive per un determinato periodo di tempo (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen, 2001; Barney, 1996; Wernerfelt, 1984).

La RBV ha ricevuto una notevole attenzione e contribuisce in maniera significativa allo sviluppo della ricerca in ambito manageriale (Lockett & Thompson, 2004; Rice, Liao, Martin, & Galvin, 2012). Nello specifico, la RBV consente di cogliere come le organizzazioni elaborano le informazioni, le risorse e le capacità, al fine di perseguire un vantaggio competitivo.

Tuttavia, soltanto nel momento in cui l'impresa dispone di risorse rare e preziose, è in grado di raggiungere un vantaggio rispetto ai propri concorrenti (Barney, 1996). Inoltre, affinché il vantaggio competitivo sia duraturo, le risorse devono essere non imitabili e non sostituibili (Barney, 1991). Gli studi che ricorrono alla RBV mostrano che un'impresa tende a svilupparsi nel corso del tempo mediante investimenti in risorse complementari e tecnologie che portano la stessa a specializzarsi, a detenere una posizione unica nel mercato o a reinventarsi (Ortega & García-Villaverde, 2011; Richey Jr et al., 2011; Yeh & Fang, 2011).

Nell'ambito degli studi sulle FBs, la RBV ha consentito di identificare la FB come un insieme di risorse idiosincratice e di capacità che distinguono le performance nel corso del tempo mediante l'influenza della famiglia.

Alcuni studiosi hanno individuato l'elemento distintivo delle risorse nelle FBs (Cabrera-Suarez, Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001; Chua, Chrisman, & Steier, 2003; Dessi, Ng, Floris, & Cabras, 2014; Discua Cruz, 2010; Habbershon & Williams, 1999; Manikutty, 2000; Nordqvist &

Zellweger, 2010; Pistrui, Welsch, Wintermantel, Liao, & Pohl, 2000; Zahra, Hayton, & Salvato, 2004).

Per questo motivo, la RBV detiene un ruolo principale in quanto aiuta a comprendere l'influenza detenuta dall'interazione tra il sistema famiglia e il sistema impresa, sulle risorse e capacità presenti in una FB. Contrariamente alle non FBs, le FBs vengono associate alle risorse intangibili che contribuiscono al perseguimento dell'efficienza e del vantaggio competitivo (Aronoff & Ward, 1995; Levering & Moskowitz, 1993; Tagiuri & Davis, 1996).

Le risorse intangibili presenti nelle FBs attengono alla cura dei dipendenti, fedeltà, conoscenza, capacità, competenza, relazioni, linguaggio familiare condiviso, motivazione, fiducia, reputazione affidabile, transazioni minime e costi di governance (Huybrechts et al., 2011; Sirmon & Hitt, 2003; Ward, 1988). Il presente studio si focalizza sulle risorse intangibili ampiamente riconosciute e citate negli studi sulle FBs (Danes, Stafford, Haynes, & Amarapurkar, 2009; De Massis et al., 2012; Huybrechts et al., 2011); inoltre definisce le risorse principali come quelle che creano un forte vantaggio competitivo (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat, 2000; Kellermanns, 2005; Makadok, 2001; McGrath & MacMillan, 2000).

Identificare in maniera esaustiva tutte le risorse è molto difficile, infatti come Galbreath (2005:980) afferma: “perhaps the main reason for the ambiguity is that the boundaries, constituents and definitions of resources vary widely according to the perspective of different interest groups”.

In virtù di ciò, è possibile affermare che le risorse di un'impresa sono rappresentate da tutti quei fattori in grado di determinare benefici economici. Galbreath (2005) fornisce una classificazione delle risorse, distinguendole in: (1) *risorse tangibili*, che includono (a) assets finanziari (Grant, 1991) e (b) assets fisici (Grant, 1991); (2) *risorse intangibili rappresentate da assets*, che includono (a) assets della proprietà intellettuale (Hall, 1992), (b) assets organizzativi (Barney, 1991; Fernández, Montes, & Vázquez, 2000), e (c) assets reputazionali (Roberts & Dowling, 2002); e (3) *risorse intangibili rappresentate da abilità*, che includono le capacità (Amit & Schoemaker, 1993; Day, 1994; Hall, 1992).

Hall (1992, 1993) ritiene che le risorse intangibili possano distinguersi in “assets” nel momento in cui la risorsa intangibile è rappresentata da qualcosa che l'impresa possiede, e in “skills or capabilities” se la risorsa intangibile è costituita da qualcosa che l'impresa fa.

In linea con le classificazioni proposte da Galbreath (2005) e da Hall (1992), il presente studio considera i seguenti assets intangibili: assets della proprietà intellettuale (Hall, 1992), assets organizzativi (Barney, 1991; Fernández et al., 2000), e assets reputazionali (Roberts & Dowling, 2002). Per quanto concerne invece le capabilities, l'analisi si focalizza sul capitale umano, sociale e familiare (Danes, Lee, Stafford, & Heck, 2008; Huybrechts et al., 2011).

In relazione a ciò che l'impresa possiede, Galunic e Rodan (1998) affermano che le imprese combinano e trasformano le risorse tangibili in maniera efficiente e che influenzano le performance aziendali. La combinazione delle risorse costituisce l'esempio di una maggiore tipologia di risorse intangibili, riconosciute come risorse basate sulla conoscenza (Barney, 1991; Wiklund & Shepherd, 2003).

Le risorse basate sulla conoscenza sono rappresentate dalle abilità del capitale umano di un'impresa che includono abilità tecniche, creative e collaborative (Miller & Shamsie, 1996).

In tal senso, le risorse basate sulla conoscenza sono strettamente correlate alle risorse umane dell'organizzazione che generano "path dependency" per l'impresa (Koch & McGrath, 1996). Pertanto, in virtù della dipendenza dalla conoscenza, queste risorse sono particolarmente complesse e estremamente difficili da imitare (Colbert, 2004; Eddleston et al., 2008) e per questo motivo, rappresentano una fonte di vantaggio competitivo.

Nell'ambito delle FBs, Sirmon e Hitt (2003) affermano che le risorse basate sulla conoscenza possiedono una particolare rilevanza, inoltre Cabrera-Suarez et al. (2001) osservano che le FBs costruiscono la loro conoscenza in maniera differente rispetto alle non FBs. Queste risorse dipendono dalle interazioni tra i membri della famiglia e il business (Bjuggren & Sund, 2001; Eddleston et al., 2008; Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003).

Una di queste risorse si basa sullo sviluppo delle culture organizzative che favorisca e stimoli le attività aziendali (Discua Cruz, Hamilton, & Jack, 2012). La cultura organizzativa in grado di favorire la trasmissione di conoscenza e l'imprenditorialità, è considerata una risorsa intangibile (Huybrechts et al., 2011). Ai fini del presente studio, le risorse basate sulla conoscenza detengono un ruolo primario.

Capitale umano

È dato dagli assets intangibili delle FBs che sono sostituibili e difficili da trasferire. Il capitale umano (Becker, 1975), comprende "*knowledge, skills and competences and other attributes embodied in individuals that are relevant to economic activity*" (OECD, 1998:9).

È costituito dalla conoscenza, dalle abilità e dalle capacità degli individui, frutto della loro esperienza, formazione e educazione. Il capitale umano è rappresentato dall'insieme di competenze e dagli impegni assunti dalle persone che operano all'interno dell'impresa mediante le proprie abilità, esperienza, talento, potenziale e capacità (Becker, 1975, 1993).

Nelle FBs, il capitale umano comprende maggiori abilità tecniche e forza emotive, rispetto alle altre tipologie di imprese (Puhakka, 2002). Inoltre, è in grado di influenzare lo sviluppo e la continuità del business (Howorth & Ali, 2001; Sirmon & Hitt, 2003; Tan & Fock, 2001).

Ancora, capacità, abilità, attitudini e valori dei membri della famiglia contribuiscono in maniera sostanziale alla formazione del capitale umano (Danes et al., 2008). In definitiva, è possibile affermare che il capitale umano costituisce una risorsa intangibile fondamentale nelle FBs.

Capitale sociale

Il capitale sociale può essere definito come l'insieme delle relazioni possedute da un individuo o da un gruppo sociale che porta ad agire e produce valore (Adler & Kwon, 2002; Bourdieu, 1986; Nahapiet & Ghoshal, 1998) sia per le imprese sia per le istituzioni (Putnam, 1993) in termini di "bridging", "bonding" e "linking" (Côté & Healy, 2001; Granovetter, 1973; Putnam, 2000).

Il perseguimento di un obiettivo comune e condiviso, in grado di generare legami e obbligazioni, viene perseguito mediante esperienze e racconti collettivi, specialmente nel momento in cui si perseguono obiettivi aziendali comuni (Allan, 1999; Hamilton, 2006; Pettit, Dodge, & Brown, 1988; Steier, 2007). In tal senso, l'interazione sociale detiene un ruolo cruciale nella formazione e nella condivisione di obiettivi e valori nelle FBs (Sorenson, Lumpkin, Yu, & Brigham, 2010), che contestualmente incidono nelle modalità di gestione delle risorse (Sirmon & Hitt, 2003). Contrariamente al capitale umano, considerato un attributo individuale, il capitale sociale è considerato un attributo della comunità, delle famiglie o delle organizzazioni (Bourdieu, 1980; Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Coleman & Coleman, 1994; Fukuyama, 1995; Halpern, 1999; Halpern, 2001; Portes, 1998; Putnam, 1993, 1995; Woolcock, 2001).

Pertanto, mentre il capitale umano risiede all'interno dei singoli membri familiari che operano nell'impresa, il capitale sociale attiene alle relazioni che si instaurano tra i membri, agevolando le attività manageriali (Anderson, Park, & Jack, 2007). Nelle FBs, il capitale sociale di tipo "bonding" viene identificato in termini di supporto morale e incoraggiamento dell'iniziativa imprenditoriale, mentre il capitale sociale di tipo "bridging" viene associato alle relazioni che facilitano il flusso di informazioni e lo scambio di risorse (De Carolis & Saporito, 2006). In relazione a quanto affermato, il capitale sociale viene considerato una risorsa intangibile fondamentale delle FBs.

Le risorse intangibili non possono essere analizzate in maniera separata rispetto alle altre risorse presenti all'interno di una FB, infatti la complementarità di questa particolare categoria di risorse, è stata più volte messa in evidenza da alcuni studiosi e merita un'ulteriore attenzione (Colli & Rose, 2008; Huybrechts et al., 2011). Colli e Rose, ritengono che lo sviluppo del capitale umano

e del capitale sociale nelle nuove generazioni, contribuisce alla crescita e alla sopravvivenza dell'impresa e, contestualmente influenza i processi socio-economici nei differenti contesti.

Nel momento in cui gli obiettivi della famiglia e dell'impresa coincidono, si manifesta una stretta rete di relazioni di fiducia che garantisce una combinazione di obiettivi, un monitoraggio effettivo e lealtà (Colli, Perez, & Rose, 2003:34). Sovente le FBs hanno fatto affidamento sul capitale umano e sociale della famiglia per sostenere l'attività imprenditoriale, soprattutto nella fase di creazione del business (Rosa, Howorth, & Discua Cruz, 2014). Inoltre, le risorse intangibili detengono un impatto su quelle tangibili, in termini di capitale finanziario.

Il capitale finanziario è costituito dalle attività monetarie e fisiche che possono essere prontamente convertite in liquidità. Esso rappresenta la forma tipica di capitale familiare e ha ricevuto una notevole attenzione (Cole & Wolken, 1995; Kushnirovich & Heilbrunn, 2007; Zuiker et al., 2002). Bates (1985) sostiene che il capitale finanziario da solo, non è sufficiente al perseguimento della sostenibilità dell'impresa, ma necessita inevitabilmente del capitale umano e di quello sociale. Infatti, il capitale umano, incorporato nei membri familiari che operano nel business, stabilisce le attività sulle quali investire, nonché le modalità e le motivazioni di investimento (Sirmon & Hitt, 2003).

Nelle FBs, le reti detengono un ruolo cruciale, facilitano l'accesso a nuove risorse e consentono di cogliere nuove opportunità (Salvato & Melin, 2008). Le dinamiche che si creano all'interno delle FBs, rendono le proprie risorse identitarie, rare e difficili da imitare dai propri concorrenti.

Recenti studi hanno provato a racchiudere la natura delle risorse intangibili nelle FBs. Il costruito teorico del familiness (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003) e il concetto di capitale familiare rivestono un ruolo fondamentale e consentono di cogliere l'unicità delle risorse presenti nelle FBs (Danes et al., 2009; Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, 2006; Rosa et al., 2014).

Il familiness si riferisce a *“the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business. This definition of familiness provides a unified systems perspective on family firm performance capabilities and competitive advantage”* (Habbershon & Williams, 1999:129). Mentre Danes et al. (2009:1) definiscono il capitale familiare come *“the total resources of owning family members with components of human, social, and financial capital”*. Pertanto, il capitale familiare costituisce una risorsa rara, inimitabile e non sostituibile (Hoffman et al., 2006) propria di ciascuna FB.

Sostanzialmente rappresenta l'insieme di risorse tangibili e intangibili presenti all'interno dell'impresa, in grado di incidere sul perseguimento di un vantaggio competitivo. Sebbene il

capitale familiare e il familiness mettono in evidenza l'unicità delle risorse presenti nelle FBs, non sono in grado di esprimere le diverse tipologie di risorse intangibili e le relazioni che intercorrono tra esse e altri elementi propri di questa categoria di imprese.

È interessante notare che, nonostante la tematica delle risorse intangibili nell'ambito delle FBs sia oggetto di notevole interesse e studio, si manifesta la necessità di razionalizzare meglio il fenomeno, definendo confini, dimensioni e elementi della letteratura delle risorse intangibili che potrebbero accrescere la comprensione delle differenze intercorrenti tra le FBs e le imprese non appartenenti a tale categoria di imprese (Chrisman et al., 2005b).

Metodologia

La co-citations analysis rappresenta una metodologia bibliometrica in grado di identificare il numero di articoli che sono stati citati da coppie di papers e, viene interpretata come una misura della similarità del contenuto di due documenti. La co-citation costituisce una misura correlata all'accoppiamento bibliografico, definita come la frequenza con cui due articoli sono citati congiuntamente (Jarneving, 2005). L'elemento peculiare della co-citation è rappresentato quindi, dal numero di elementi citati in maniera identica. La logica di questa metodologia è "Se A è l'insieme degli articoli che citano il documento a, e B è l'insieme dei papers che citano il documento b, allora $A \cap B$ è l'insieme che cita sia a che b. Il numero di elementi contenuto in $A \cap B$, ossia $n(A \cap B)$, è la frequenza delle co-citazioni. La frequenza delle co-citazioni relativa può essere definita come $n(A \cap B) \div n(A \cup B)$ " (Jarneving, 2005).

La co-citation analysis consente di individuare gruppi di autori, tematiche e metodi che contribuiscono a definire la struttura intellettuale di una disciplina scientifica (Culnan, O'Reilly, & Chatman, 1990; Ding, Chowdhury, & Foo, 1999; McCain, 1986; Small, 1973; White & Griffith, 1981; White & McCain, 1998). Il principio fondamentale della co-citation è che gli articoli che spesso sono co-citati possono presentare concetti collegati. Questi collegamenti creano una struttura che dipende dal numero di volte con cui coppie di documenti sono citati insieme, o co-citati.

In virtù di ciò, si è consapevoli che, da una parte, un paper che presenta un numero elevato di citazioni detiene una notevole importanza nel suo ambito, dall'altra, articoli frequentemente co-citati definiscono un particolare filone di ricerca (Di Guardo & Harrigan, 2012; Verbeek, Debackere, Luwel, & Zimmermann, 2002).

Inoltre, il numero di co-citazioni, espressione della misura di similarità e vicinanza tra gli articoli, può essere rappresentato graficamente attraverso una scala multi-dimensionale (MDS) in uno spazio bidimensionale. Tale rappresentazione permette al lettore di individuare filoni di ricerca, gruppi di studiosi, relazioni e confini delle tematiche.

In accordo con quanto affermato da McCain (1990), il primo elemento da definire è l'unità di analisi. Nel presente lavoro, si fa riferimento ad articoli di riviste scientifiche identificati mediante determinate keywords di riferimento (Culnan, 1986; White & Griffith, 1981). Dapprima, verranno rappresentate le frequenze delle co-citazioni e i dati ottenuti verranno distribuiti in una matrice. Tale matrice, definita delle co-citazioni, verrà convertita in una matrice delle correlazioni, che verrà utilizzata per l'analisi e in un secondo momento per la rappresentazione mediante il MDS.

Successivamente verranno interpretati i risultati ottenuti.

L'analisi si è conclusa a Settembre 2013, i documenti presi in considerazione attengono alla fattispecie scientifica "articles". La scelta riflette l'intenzione di concentrarsi esclusivamente sulla produzione di ricerca scientifica considerata più selettiva e più pura. Il presente studio è stato realizzato con l'ausilio di Social Science Citation Index (SSCI) di Thomson-ISI, un database online. SSCI è una delle banche dati più importanti a livello mondiale per le scienze sociali e copre oltre 1700 riviste scientifiche in più di 50 discipline. Questo database offre informazioni bibliografiche concernenti autori, abstracts, referenze citate e mostra lo sviluppo di trends in termini di topic e prospettive.

Gli articoli presi in esame concernono una selezione di SSCI del Journal of Citation reports (JCRs), mentre il periodo di riferimento fa dal 1991 al 2013, coprendo 22 anni. La scelta di tale range temporale deriva dalla consapevolezza che nel corso degli ultimi 22 anni si è manifestato un notevole incremento di pubblicazioni relative alla tematica delle risorse, in particolar modo nel periodo successivo al contributo di Barney del 1991. Al fine di ottenere una visione e un'analisi più ampia, si è ritenuto opportuno estendere l'analisi ai 10 anni successivi al 1991. Tale scelta consente pertanto, di includere nell'analisi gli articoli più e meno recenti che sono stati ampiamente citati.

Nello specifico, l'analisi si è sviluppata in due fasi, la prima ha riguardato la ricerca dei contributi scientifici relativi in primo luogo al FB e in secondo luogo alle risorse intangibili, in maniera individuale. Nella seconda fase, i riferimenti ottenuti, sono stati combinati ottenendo articoli che contenessero entrambe le keywords dei due sottogruppi.

Il primo sottogruppo è stato selezionato mediante l'inserimento di specifiche keywords cercate nell'abstract, nel titolo e nelle parole chiave di ogni articolo, quali:

“family business/es, family ownership, family owned, family firm/s, and family enterprise/s”. La prima selezione ha portato a 1178 articoli.

Il secondo sottogruppo è stato selezionato mediante le seguenti keywords: “intangible/s, intellectual capital, human capital, knowledge, experience, managerial skills, organizational capital, structural capital, culture, technological capital, innovation capital, patent/s, license/s, innovation/s, social capital, relational capital, reputation/s, know-how, brand/s, loyal/ty, long-term relationship/s, customer capital, and network/s, and familiness”. Questa fase ha portato a 618337 risultati.

Dalla combinazione dei due sottogruppi sono stati ottenuti 444 articoli. Al fine di dare un taglio più selettivo, si è effettuata una scrematura, selezionando due sole categorie di Web of Science: Business e Management, ottenendo 337 articoli.

Successivamente, sono stati rimossi dall’analisi tutti gli articoli che hanno presentato un numero di citazioni pari a zero (79 articoli), ottenendo complessivamente 258 contributi.

La seconda fase dell’analisi concerne (a) la determinazione del numero minimo di citazioni e (b) del numero minimo di co-citazioni (Jarneving, 2005).

Per quanto concerne il primo elemento, la Tabella 1b mostra la soglia minima delle citazioni ottenuta, che ha portato a ridurre il numero di articoli oggetto dell’analisi a 212 (Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Culnan, 1986; Rowlands, 1999).

Tabella 1b. Criteri di selezione degli articoli con differente numero di citazioni (1991-2013)

Anno	Numero minimo di citazioni	Numero di articoli	Articoli selezionati
1991- 1995	30	2	2
1996 - 2000	20	12	4
2001 - 2005	10	46	33
2006 - 2010	5	109	84
2011 - 2013	1	89	89
		258	212
		100%	62,90%

Fonte: elaborazione dell’autore

Per quanto attiene all'identificazione del numero minimo di co-citazioni, si è ricorso al software statistico R. E' stata creata una matrice (212 x 212) del numero di co-citazioni, in cui le righe e le colonne rappresentano i papers inclusi nell'analisi. Le celle esprimono il numero di volte che ciascuna coppia di articoli è stata citata. Le celle che disegnano la diagonale sono pari a zero, in quanto indicano il numero di volte che ciascun articolo è citato con se stesso (McCain, 1990).

La matrice è stato poi oggetto di analisi in merito alla quantità di co-citazioni ottenute da ciascun articolo e al numero di zeri presenti (maggiore è il numero di zeri e minore è il numero di volte che l'articolo è stato co-citato) (Acedo et al., 2006; Rowlands, 1999).

Seguendo il procedimento proposto da Jarneving (2005), sono stati rimossi dall'analisi tutti i papers (2) che hanno presentato un numero di zeri superiore ai due terzi, ed è stata identificata la soglia minima delle co-citazioni, un valore pari a 2.

Il numero definitivo di articoli presi in considerazione è pari a **210**.

I 210 articoli sono stati rappresentati mediante il Multi Dimensional Scaling – MDS – (Hastie, Tibshirani, & Friedman, 2001). Per la proiezione, la distanza Euclidea tra i punti rappresenta la dissimilarità in termini di co-citazioni. Due articoli sono rappresentati con lo stesso punto se la distribuzione delle loro co-citazioni tra i restanti 209 (210 – 1) articoli, è esattamente la stessa. Al fine di rappresentare la matrice dei 210 articoli, sono stati utilizzati 210 fattori. Tuttavia, i fattori sono ordinati in ordine di importanza, dal più importante (numero 1) al fattore meno importante e, con i primi due fattori viene spiegato il 20% della variabilità complessiva indotta dai 209 articoli, mentre prendendo in considerazione 76 fattori, viene spiegato il 95% della variabilità complessiva (tuttavia questo non può essere rappresentato in uno spazio a due dimensioni).

Pertanto, per la costruzione della matrice delle distanze Euclidee tra i contributi oggetto dell'analisi, sono stati utilizzati 50 fattori. La matrice è stata successivamente analizzata mediante la cluster analysis, utilizzando il metodo gerarchico di Ward (Hastie et al., 2001): due clusters vengono combinati in uno se questo minimizza la somma delle distanze complessive dei suoi membri, rispetto a tutte le possibili combinazioni dei due clusters originali con i rimanenti clusters.

Mentre la rappresentazione dei clusters nella figura con due fattori, spiega solo il 20% della variabilità, i clusters sono stati costruiti utilizzando 50 fattori, che spiegano il 95% della variabilità complessiva.

Le fasi fin qui presentate, consentono di identificare le connessioni tra gli articoli più influenti concernenti le risorse intangibili nella letteratura delle FBs e contestualmente di

organizzare gli stessi in un diagramma che mostra le possibili combinazioni e collegamenti strumentali per le ricerche future.

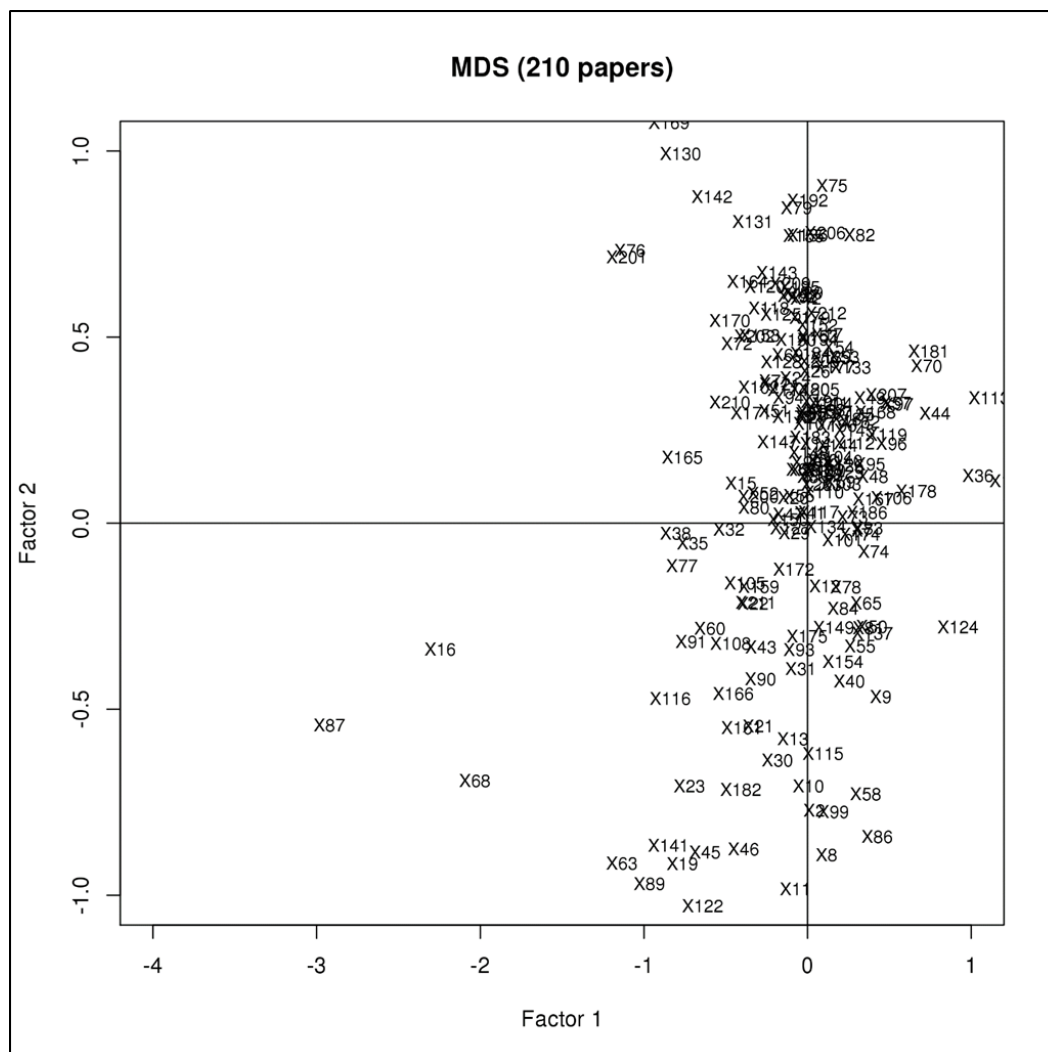
Risultati e discussione

“Mappare” una determinata area scientifica, nel caso in esame le risorse intangibili nella letteratura delle FBs, significa rappresentare la sua struttura intellettuale. In altri termini, la struttura intellettuale definisce lo stato dell’arte di uno specifico ambito di ricerca (White & Griffith, 1981).

In questa sezione verranno presentati e discussi i risultati ottenuti dall’analisi e successivamente definita la struttura intellettuale mediante la spiegazione della cluster analysis.

Le Figure 1a, 2a e 3a mettono in evidenza i risultati ottenuti.

Figura 1a. Rappresentazione dei 210 articoli mediante MDS



La Figura 1a mostra la mappa ottenuta mediante multi-dimensional scaling. I numeri rappresentano gli articoli oggetto dell'analisi e sono opportunamente rappresentati rispetto agli assi orizzontale e verticale.

La Figura 2a fornisce una rappresentazione immediata dei clusters ottenuti. In tal senso, gli articoli oggetto dell'analisi, vengono identificati mediante la loro collocazione all'interno dei clusters.

Figura 2a. Rappresentazione mediante MDS dei clusters ottenuti

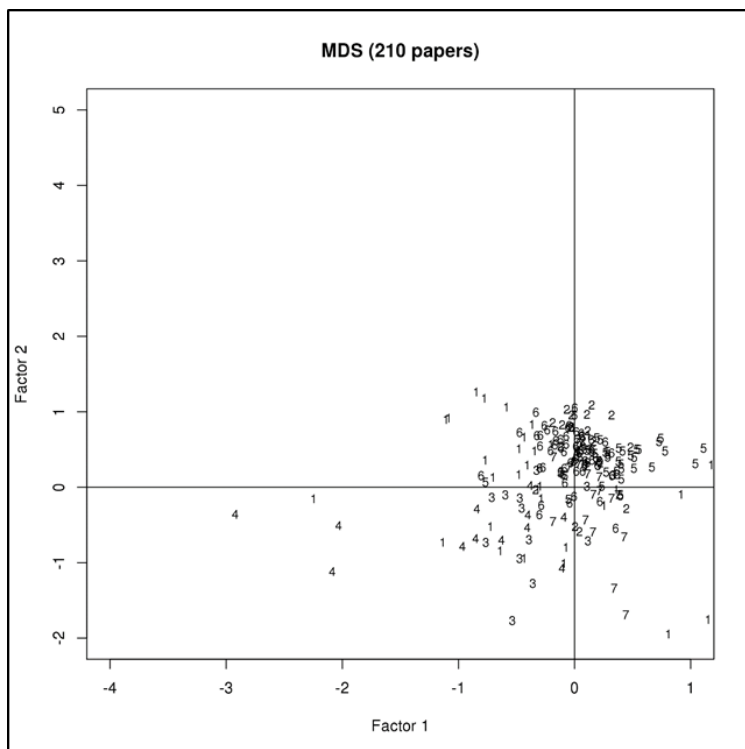
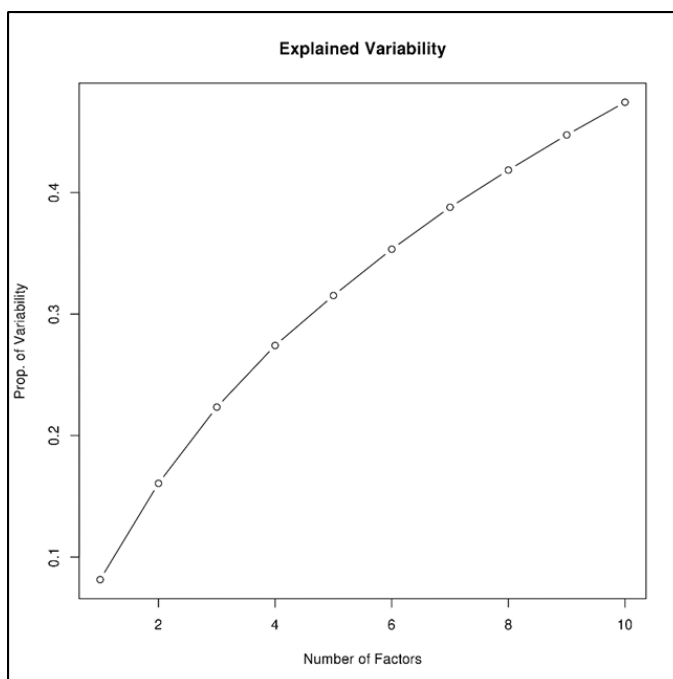


Figura 3a. Variabilità spiegata



La Figura 3a mette in evidenza la variabilità spiegata come precedentemente affrontato.

La Tabella 2b di seguito riportata, presenta i 210 articoli suddivisi nei clusters ottenuti e ordinati in base al numero di citazioni.

Tabella 2b. Indicazione dei 210 articoli emersi dall'analisi suddivisi per cluster e numero di citazioni.

<i>ID Art.</i>	<i>ID Cl.</i>	<i>Titolo</i>	<i>Autori</i>	<i>Rivista</i>	<i>Anno</i>	<i>Tot. Cit.</i>
X1	1	A unified systems perspective of family firm performance	Habbershon, TG; Williams, M; MacMillan, IC	<i>Journal of Business Venturing</i>	2003	170
X5	1	Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit	Ucbasaran, D; Lockett, A; Wright, M; Westhead, P	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2003	81
X6	1	Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses	Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle; Scholnick, Barry	<i>Journal of Management Studies</i>	2008	78
X11	1	Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability	Le Breton-Miller, Isabelle; Miller, Danny	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2006	60
X15	1	Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses	Beehr, TA; Drexler, JA; Faulkner, S	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	1997	48
X16	1	An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus	Ensley, MD; Pearson, AW	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2005	47
X17	1	The drivers of the early internationalization of the firm	Zucchella, Antonella; Palamara, G.; Denicolai, S.	<i>Journal of World Business</i>	2007	45
X23	1	Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective	Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2006	39
X25	1	Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship	Zahra, Shaker A.; Hayton, James C.; Neubaum, Donald O.; Dibrell, Clay; Craig, Justin	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2008	37
X27	1	Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing	Wu, Wei-Ping	<i>Journal of Management Studies</i>	2008	36
X32	1	Affiliate Directors and Perceived Risk Bearing in Publicly Traded, Family-Controlled Firms: The Case of Diversification	Jones, Carla D.; Makri, Marianna; Gomez-Mejia, Luis R.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2008	32
X35	1	The entry and exit dynamics of self-employment in Canada	Lin, ZX; Picot, G; Compton, J	<i>Small Business Economics</i>	2000	29
X37	1	The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm	Anderson, AR; Jack, SL; Dodd, SD	<i>Family Business Review</i>	2005	27
X40	1	A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms	Craig, JBL; Moores, K	<i>Family Business Review</i>	2006	26
X42	1	Do husbands matter? Married women entering self-employment	Bruce, D	<i>Small Business Economics</i>	1999	25
X43	1	The professionally managed family-ruled enterprise: Ethnic chinese business in Singapore	Tsui-Auch, LS	<i>Journal of Management Studies</i>	2004	25
X63	1	Updating Systems Concepts in Family Businesses A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability	Distelberg, Brian; Sorenson, Ritch L.	<i>Family Business Review</i>	2009	19
X65	1	The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses	Jaskiewicz, Peter; Klein, Sabine	<i>Journal of Business Research</i>	2007	18
X71	1	Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model	Lambrecht, J	<i>Family Business Review</i>	2005	16
X72	1	The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study	Craig, Justin; Dibrell, Clay	<i>Family Business Review</i>	2006	16
X76	1	Priorities, Resource Stocks, and Performance in Family and Nonfamily Firms	Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Kellermanns, Franz	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2009	15
X122	1	'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses	Carrigan, Marylyn; Buckley, Joan	<i>International Journal of Consumer Studies</i>	2008	7
X123	1	Differences between family and non-family SMEs: A comparative study of Australia and	Smith, Max	<i>Journal of Management & Organization</i>	2008	7

Belgium

X124	I	Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company	Perrini, Francesco; Minoja, Mario	<i>Business Ethics-A European Review</i>	2008	7
X130	I	Commentary: The Servant, the Parasite, and the Enigma: A Tale of Three Ownership Structures and Their Affiliate Directors	Combs, James G.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2008	6
X132	I	Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption	Huang, Yi-Chun; Ding, Hung-Bin; Kao, Ming-Rea	<i>Journal of Management & Organization</i>	2009	6
X142	I	The sensitivity of compensation to social capital: Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family business groups	Young, Chaur-Shiuh; Tsai, Liu-Ching	<i>Journal of Business Research</i>	2008	5
X159	I	Entrepreneurial orientation in long-lived family firms	Zellweger, Thomas; Sieger, Philipp	<i>Small Business Economics</i>	2012	4
X160	I	The context-dependent nature of small firms' relations with support agencies: A three-sector study in the UK	Edwards, Paul; Sengupta, Sukanya; Tsai, Chin-Ju	<i>International Small Business Journal</i>	2010	3
X164	I	Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture	Werbel, James D.; Danes, Sharon M.	<i>Journal of Small Business Management</i>	2010	3
X165	I	Language and Culture in a Liverpool Merchant Family Firm, 1870-1950	Boyce, Gordon	<i>Business History Review</i>	2010	3
X169	I	Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process	Bettinelli, Cristina	<i>Family Business Review</i>	2011	3
X171	I	A model to study the organizational culture of the family firm	Carlos Vallejo, Manuel	<i>Small Business Economics</i>	2011	3
X188	I	Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey	Fitzgerald, Margaret A.; Haynes, George W.; Schrank, Holly L.; Danes, Sharon M.	<i>Journal of Small Business Management</i>	2010	1
X199	I	Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm	Bjoernberg, Asa; Nicholson, Nigel	<i>Family Business Review</i>	2012	1
X201	I	Competencies matter: modeling effective entrepreneurship in northeast of Italy small firms	Camuffo, Arnaldo; Gerli, Fabrizio; Gubitta, Paolo	<i>Cross Cultural Management-An International Journal</i>	2012	1
X210	I	Too Many Cooks in the Kitchen: Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Businesses	Spriggs, Mark; Yu, Andy; Deeds, David; Sorenson, Ritch L.	<i>Family Business Review</i>	2013	1
X211	I	Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams	Cruz, Allan Discua; Howorth, Carole; Hamilton, Eleanor	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2013	1
X2	2	Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture	Zahra, SA; Hayton, JC; Salvato, C	<i>Entrepreneurship-Theory and Practice</i>	2004	98
X9	2	Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500	Dyer, W. Gibb, Jr.; Whetten, David A.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2006	68
X10	2	Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms	Naldi, Lucia; Nordqvist, Mattias; Sjoberg, Karin; Wiklund, Johan	<i>Family Business Review</i>	2007	67
X22	2	Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors	Fernandez, Z; Nieto, MJ	<i>Family Business Review</i>	2005	39
X75	2	Family business performance: The effects of gender and management	Danes, Sharon M.; Stafford, Kathryn; Loy, Johnben Teik-Cheok	<i>Journal of Business Research</i>	2007	15
X79	2	Real versus sample-based differences in comparative family business research	Jorissen, A; Laveren, E; Martens, R; Reheul, AM	<i>Family Business Review</i>	2005	14
X82	2	Knowledge accumulation in family firms - Evidence from four case studies	Chirico, Francesco	<i>International Small Business Journal</i>	2008	14
X92	2	Business planning practices of family-owned firms within a quality framework	Danes, Sharon M.; Loy, Johnben Teik-Cheok; Stafford, Kathryn	<i>Journal of Small Business Management</i>	2008	12
X114	2	Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study	Uhlner, Lorraine M.; Floren, Roberto H.; Geerlings, Jurgen R.	<i>Small Business Economics</i>	2007	8
X129	2	An empirical study of human resource management practices in family firms in China	Kim, Youngok; Gao, Fei Yi	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	2010	7
X143	2	The Nature of Reciprocity in Family Firm Succession	Janjuha-Jivraj, Shaheena; Spence, Laura J.	<i>International Small Business Journal</i>	2009	5
X155	2	Board Team Leadership Revisited: A Conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom	Vandewaerde, Maarten; Voordeckers, Wim; Lambrechts, Frank; Bammens, Yannick	<i>Journal of Business Ethics</i>	2011	4
X177	2	Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses	Jose Parada, Maria; Viladas, Helena	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	2010	2
X206	2	Incubating the next generation to venture: The case of a family business in Hong Kong	Au, Kevin; Chiang, Flora F. T.; Birtch, Thomas A.; Ding, Zhujun	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	2013	1

X207	2	The succession process in Chinese family firms: A guanxi perspective	Dou, Junsheng; Li, Shengxiao	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	2013	1
X208	2	How Does Knowledge Sharing Among Advisors From Different Disciplines Affect the Quality of the Services Provided to the Family Business Client? An Investigation From the Family Business Advisor's Perspective	Su, Emma; Dou, Junsheng	<i>Family Business Review</i>	2013	1
X209	2	Do We Need to Use an Accountant? The Sales Growth and Survival Benefits to Family SMEs	Barbera, Francesco; Hasso, Tim	<i>Family Business Review</i>	2013	1
X212	2	How does an old firm learn new tricks? A material account of entrepreneurial opportunity	Roscoe, Philip; Cruz, Allan Discua; Howorth, Carole	<i>Business History</i>	2013	1
X3	3	Entrepreneurial risk taking in family firms	Zahra, SA	<i>Family Business Review</i>	2005	95
X4	3	The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory	Klein, SB; Astrachan, JH; Smyrnios, KX	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2005	87
X7	3	Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective	Pearson, Allison W.; Carr, Jon C.; Shaw, John C.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2008	76
X8	3	Toward an integrative model of effective FOB succession	Le Breton-Miller, I; Miller, D; Steier, LP	<i>Entrepreneurship-Theory and Practice</i>	2004	72
X12	3	Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity	Karra, Neri; Tracey, Paul; Phillips, Nelson	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2006	55
X19	3	Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands	Graafland, J; van de Ven, B; Stoffele, N	<i>Journal of Business Ethics</i>	2003	40
X39	3	Capital markets and the evolution of family businesses	Bhattacharya, U; Ravikumar, B	<i>Journal of Business</i>	2001	26
X46	3	The Sustainability of social capital within ethnic networks	Janjuha-Jivraj, S	<i>Journal of Business Ethics</i>	2003	24
X60	3	The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter?	Ling, Yan; Lubatkin, Michael H.; Simsek, Zeki; Veiga, John F.	<i>Journal of Applied Psychology</i>	2008	19
X62	3	Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets	Miller, Danny; Lee, Jangwoo; Chang, Sooduck; Le Breton-Miller, Isabelle	<i>Journal of International Business Studies</i>	2009	19
X80	3	Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms	Habbershon, Timothy G.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2006	14
X91	3	A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance	Lin, Shu-Hui; Hu, Shing-Yang	<i>Corporate Governance-An International Review</i>	2007	12
X108	3	Governance and Trust in Family Firms: An Introduction	Eddleston, Kimberly A.; Chrisman, James J.; Steier, Lloyd P.; Chua, Jess H.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2010	10
X138	3	Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective	Zellweger, Thomas M.; Nason, Robert S.; Nordqvist, Mattias; Brush, Candida G.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2013	6
X150	3	When David Met Victoria: Forging a Strong Family Brand	Parmentier, Marie-Agnes	<i>Family Business Review</i>	2011	5
X166	3	Family Firm Mergers and Acquisitions in Different Legal Environments	Feito-Ruiz, Isabel; Menendez-Requejo, Susana	<i>Family Business Review</i>	2010	3
X13	4	Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture	Sharma, P; Manikutty, S	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2005	53
X45	4	Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes	Lumpkin, G. T.; Martin, Wendy; Vaughn, Marsha	<i>Family Business Review</i>	2008	25
X64	4	A transaction cost rationale for transition of the firm within the family	Bjuggren, PO; Sund, LG	<i>Small Business Economics</i>	2002	18
X68	4	Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms	Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Pearson, Allison W.; Barnett, Tim	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2012	18
X87	4	Promoting family: A contingency model of family business succession	Royer, Susanne; Simons, Roland; Boyd, Britta; Rafferty, Alannah	<i>Family Business Review</i>	2008	13
X89	4	A commentary on entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture	Heck, RKZ	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2004	12
X105	4	Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience	Brenes, ER; Madrigal, K; Molina-Navarro, GE	<i>Journal of Business Research</i>	2006	10
X116	4	A FAMILY FIRM VARIANT OF THE BEHAVIORAL AGENCY THEORY	Lim, Elizabeth N. K.; Lubatkin, Michael H.; Wiseman, Robert M.	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	2010	8
X141	4	Protected by the family? How closely held family firms protect minority shareholders	de Holan, PM; Sanz, L	<i>Journal of Business Research</i>	2006	5
X151	4	Family involvement and new venture debt financing	Chua, Jess H.; Chrisman, James J.; Kellermanns, Franz; Wu, Zhenyu	<i>Journal of Business Venturing</i>	2011	5

X161	4	Family firm diversity and development: An introduction	Howorth, Carole; Rose, Mary; Hamilton, Eleanor; Westhead, Paul	<i>International Small Business Journal</i>	2010	3
X182	4	Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts	Fassin, Yves; Van Rossem, Annick; Buelens, Marc	<i>Journal of Business Ethics</i>	2011	2
X14	5	Venture Capital And Management-Led, Leveraged Buy-Outs - A European Perspective	Wright, M; Thompson, S; Robbie, K	<i>Journal of Business Venturing</i>	1992	51
X36	5	The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting	Mitchell, RK; Morse, EA; Sharma, P	<i>Journal of Business Venturing</i>	2003	27
X44	5	The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation	Sirmon, David G.; Arregle, Jean-Luc; Hitt, Michael A.; Webb, Justin W.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2008	25
X48	5	Passing on strategic vision - Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms	Fiegener, MK; Brown, BM; Prince, RA; File, KM	<i>Journal of Small Business Management</i>	1996	23
X49	5	Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms	Bruque, Sebastian; Moyano, Jose	<i>Technovation</i>	2007	23
X50	5	A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms	Salvato, Carlo; Chirico, Francesco; Sharma, Pramodita	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	2010	23
X53	5	A resource-based view and market orientation theory examination of the role of familiness in family business success	Tokarczyk, John; Hansen, Eric; Green, Mark; Down, Jon	<i>Family Business Review</i>	2007	22
X54	5	Ownership and performance of professional service firms	Greenwood, Royston; Deephouse, David L.; Li, Stan Xiao	<i>Organization Studies</i>	2007	22
X57	5	Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families	Moore, Ken	<i>Family Business Review</i>	2009	21
X70	5	Gender differences in business performance: evidence from the Characteristics of Business Owners survey	Fairlie, Robert W.; Robb, Alicia M.	<i>Small Business Economics</i>	2009	17
X73	5	An examination of the challenges daughters face in family business succession	Vera, CF; Dean, MA	<i>Family Business Review</i>	2005	15
X74	5	The complicating factor of life cycles in corporate venturing	Hoy, Frank	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2006	15
X77	5	Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business	Davis, James H.; Allen, Mathew R.; Hayes, H. David	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2010	15
X78	5	Harvesting Family Firms' Organizational Social Capital: A Relational Perspective	Zahra, Shaker A.	<i>Journal of Management Studies</i>	2010	15
X83	5	Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses	Craig, Justin B.; Dibrell, Clay; Davis, Peter S.	<i>Journal of Small Business Management</i>	2008	14
X93	5	Start-Up Capital and Chinese Entrepreneurs: The Role of Family	Au, Kevin; Kwan, Ho Kwong	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2009	12
X95	5	Family Business and Market Orientation: Construct Validation and Comparative Analysis	Zachary, Miles A.; McKenny, Aaron; Short, Jeremy Collin; Payne, G. Tyge	<i>Family Business Review</i>	2011	12
X96	5	European family firms in international business: British and Greek tramp-shipping firms	Harlaftis, G; Theotokas, J	<i>Business History</i>	2004	11
X97	5	Entrepreneurship and family business in a hostile environment: The case of Lithuania	Dyer, WG; Mortensen, SP	<i>Family Business Review</i>	2005	11
X100	5	Commentary: The Prequel to Family Firm Culture and Stewardship: The Leadership Perspective of the Founder	Eddleston, Kimberly A.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2008	11
X103	5	Advancing the Field of Family Business Research: Further Testing the Measurement Properties of the F-PEC	Holt, Daniel T.; Rutherford, Matthew W.; Kuratko, Donald F.	<i>Family Business Review</i>	2010	11
X106	5	Growth plans of small businesses in Turkey: Individual and environmental influences	Kozan, MK; Oksoy, D; Ozsoy, O	<i>Journal of Small Business Management</i>	2006	10
X112	5	Minority family business in emerging markets: Organization forms and competitive advantage	Carney, Michael	<i>Family Business Review</i>	2007	8
X113	5	Epistemes and structures of sensemaking in organizational life	O'Leary, Majella; Chia, Robert	<i>Journal of Management Inquiry</i>	2007	8
X119	5	Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence From S&P 500 Firms	Block, Jorn	<i>Family Business Review</i>	2010	8
X135	5	Concealing or Revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms	Micelotta, Evelyn R.; Raynard, Mia	<i>Family Business Review</i>	2011	6
X137	5	Faster Route to the CEO Suite: Nepotism or Managerial Proficiency?	Salvato, Carlo; Minichilli, Alessandro; Piccarreta, Raffaella	<i>Family Business Review</i>	2012	6
X140	5	Measuring success in family businesses: The concept of configurational fit	Hienerth, C; Kessler, A	<i>Family Business Review</i>	2006	5
X145	5	The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms	Cater, John James, III; Justis, Robert T.	<i>Family Business Review</i>	2009	5

		An Exploratory Study				
X167	5	Must Love Kill the Family Firm? Some Exploratory Evidence	Mehrotra, Vikas; Morck, Randall; Shim, Jungwook; Wiwattanakantang, Yupana	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2011	3
X168	5	Knowledge Combination and the Potential Advantages of Family Firms in Searching for Opportunities	Patel, Pankaj C.; Fiet, James O.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2011	3
X178	5	Networks and corporate entrepreneurship A comparative case study on family business in Catalonia	Toledano, Nuria; Urbano, David; Bernadich, Marc	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	2010	2
X181	5	Variations in Family System Boundaries	Distelberg, Brian John; Blow, Adrian	<i>Family Business Review</i>	2011	2
X186	5	Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions	De Massis, Alfredo; Frattini, Federico; Lichtenthaler, Ulrich	<i>Family Business Review</i>	2013	2
X187	5	The Impact of Leadership Longevity on Innovation in a Religious Organization	Fritz, David A.; Ibrahim, Nabil A.	<i>Journal of Business Ethics</i>	2010	1
X193	5	Utilization and value of social networking relationships in family and nonfamily firms in an African transition economy	Acquaah, Moses	<i>European Management Journal</i>	2011	1
X196	5	Agency Relationships in a Brazilian Multifamily Firm	Pagiarussi, Marcelo S.; Rapozo, Flavia O.	<i>Family Business Review</i>	2011	1
X197	5	Caring and daring entrepreneurship research	Campbell, Kathryn	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	2011	1
X20	6	Family firm performance: Further evidence	Lee, J	<i>Family Business Review</i>	2006	40
X21	6	Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction	Chrisman, JJ; Chua, JH; Steier, L	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2005	39
X24	6	OVERSEAS CHINESE NETWORKS - UNDERSTANDING THE ENIGMA	REDDING, G	<i>Long Range Planning</i>	1995	37
X26	6	Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s	Chung, CN	<i>Journal of Management Studies</i>	2001	36
X29	6	Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis	Westhead, Paul; Howorth, Carole	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	2007	35
X31	6	Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance	Sciascia, Salvatore; Mazzola, Pietro	<i>Family Business Review</i>	2008	32
X38	6	Interorganizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital	Lester, Richard H.; Cannella, Albert A., Jr.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2006	27
X41	6	Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familiness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance	Minichilli, Alessandro; Corbetta, Guido; MacMillan, Ian C.	<i>Journal of Management Studies</i>	2010	26
X47	6	The practice-driven evolution of family business education	Sharma, Prarnodita; Hoy, Frank; Astrachan, Joseph H.; Koironen, Matti	<i>Journal of Business Research</i>	2007	24
X51	6	A family perspective on when conflict benefits family firm performance	Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.	<i>Journal of Business Research</i>	2007	22
X52	6	New venture creation and organization: A familial sub-narrative	Steier, Lloyd	<i>Journal of Business Research</i>	2007	22
X58	6	Learning from overseas venturing experience - The case of Chinese family businesses	Tsang, EWK	<i>Journal of Business Venturing</i>	2002	19
X59	6	Examining the Link Between Familiness and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?	Rutherford, Matthew W.; Kuratko, Donald F.; Holt, Daniel T.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2008	19
X66	6	Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach	Carr, Jon C.; Sequeira, Jennifer M.	<i>Journal of Business Research</i>	2007	18
X67	6	Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms	Chirico, Francesco; Salvato, Carlo	<i>Family Business Review</i>	2008	18
X69	6	Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance	Athanassiou, N; Crittenden, WF; Kelly, LM; Marquez, P	<i>Journal of World Business</i>	2002	17
X85	6	The effect of Confucian values on succession in family business	Yan, Jun; Sorenson, Ritch	<i>Family Business Review</i>	2006	13
X90	6	Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms	Craig, J; Moores, K	<i>Family Business Review</i>	2005	12
X94	6	Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises	Duh, Mojca; Belak, Jernej; Milfelner, Borut	<i>Journal of Business Ethics</i>	2010	12
X98	6	Familiness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family	Nordqvist, M	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2005	11

		and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus				
X102	6	Family Social Capital, Venture Preparedness, and Start-Up Decisions A Study of Hispanic Entrepreneurs in New England	Chang, Erick P. C.; Memili, Esra; Chrisman, James J.; Kellermanns, Franz W.; Chua, Jess H.	<i>Family Business Review</i>	2009	11
X104	6	Customer relationship management: A comparative analysis of family and nonfamily business practices	Cooper, MJ; Upton, N; Seaman, S	<i>Journal of Small Business Management</i>	2005	10
X107	6	Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation	Mazzola, Pietro; Marchisio, Gaia; Astrachan, Joe	<i>Family Business Review</i>	2008	10
X111	6	Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture	Chirico, Francesco; Nordqvist, Mattias	<i>International Small Business Journal</i>	2010	9
X117	6	Corporate Social Performance and Innovation with High Social Benefits: A Quantitative Analysis	Wagner, Marcus	<i>Journal of Business Ethics</i>	2010	8
X118	6	Guanxi Dynamics and Entrepreneurial Firm Creation and Development in China	Guo, Chun; Miller, Jane K.	<i>Management and Organization Review</i>	2010	8
X120	6	Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses	Lumpkin, G. T.; Brigham, Keith H.; Moss, Todd W.	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	2010	8
X121	6	Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application	Haberman, Heather; Danes, Sharon M.	<i>Family Business Review</i>	2007	7
X125	6	Embeddedness Perspectives of Economic Action Within Family Firms	Steier, Lloyd P.; Chua, Jess H.; Chrisman, James J.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2009	7
X126	6	Becoming the Boss: Discretion and Postsuccession Success in Family Firms	Mitchell, J. Robert; Hart, Timothy A.; Valcea, Sorin; Townsend, David M.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2009	7
X127	6	Experiencing Family Business Creation: Differences Between Founders, Nonfamily Managers, and Founders of Nonfamily Firms	Morris, Michael H.; Allen, Jeffrey A.; Kuratko, Donald F.; Brannon, David	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2010	7
X128	6	Entrepreneurial families and family firms	Nordqvist, Mattias; Melin, Leif	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	2010	7
X131	6	Testing a framework of the organization of small firms - Fast-growth, high-tech SMEs	Gilman, Mark W.; Edwards, Paul K.	<i>International Small Business Journal</i>	2008	6
X133	6	Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach An Exploratory Study	Carlos Vallejo, Manuel	<i>Family Business Review</i>	2009	6
X136	6	Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background	Zellweger, Thomas; Sieger, Philipp; Halter, Frank	<i>Journal of Business Venturing</i>	2011	6
X139	6	A multiparadigmatic perspective of strategy - A case study of an ethnic family firm	Bhalla, Ajay; Henderson, Steven; Watkins, David	<i>International Small Business Journal</i>	2006	5
X144	6	The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan	Chu, Wenyi	<i>Small Business Economics</i>	2009	5
X148	6	A family-owned publishing multinational: The Salvat company (1869-1988)	Fernandez Moya, Maria	<i>Business History</i>	2010	5
X152	6	Franchising and the Family Firm: Creating Unique Sources of Advantage Through Familiness	Chirico, Francesco; Ireland, R. Duane; Sirmon, David G.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2011	5
X153	6	The Impact of Family Involvement on the R&D Intensity of Publicly Traded Firms	Munoz-Bullon, Fernando; Sanchez-Bueno, Maria J.	<i>Family Business Review</i>	2011	5
X154	6	The problems of using social networks in entrepreneurial resource acquisition	Zhang, Jing	<i>International Small Business Journal</i>	2010	4
X157	6	A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms	Beck, Lien; Janssens, Wim; Debruyne, Marion; Lommelen, Tinne	<i>Family Business Review</i>	2011	4
X162	6	Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms	Bocatto, Eduardo; Gispert, Carles; Rialp, Josep	<i>Journal of Small Business Management</i>	2010	3
X163	6	What's in a name? An analysis of the strategic behavior of family firms	Kashmiri, Saim; Mahajan, Vijay	<i>International Journal of Research In Marketing</i>	2010	3
X170	6	Structural approaches to narrative analysis in entrepreneurship research: Exemplars from two researchers	Larty, Joanne; Hamilton, Eleanor	<i>International Small Business Journal</i>	2011	3
X172	6	Corporate social responsibility in Japan: Family and non-family business differences and determinants	Amann, Bruno; Jaussaud, Jacques; Martinez, Isabelle	<i>Asian Business & Management</i>	2012	3
X173	6	Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the Fredo Effect	Kidwell, Roland E.; Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.	<i>Journal of Business Ethics</i>	2012	3

X174	6	Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences?	Eddleston, Kimberly A.; Kellermanns, Franz W.; Zellweger, Thomas M.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2012	3
X175	6	Innovativeness in family firms: a family influence perspective	Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.; Sarathy, Ravi; Murphy, Fran	<i>Small Business Economics</i>	2012	3
X179	6	The Family in Family Business: Case of the In-Laws in Philippine Businesses	Santiago, Andrea L.	<i>Family Business Review</i>	2011	2
X180	6	The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms	Sardeshmukh, Shruti R.; Corbett, Andrew C.	<i>Family Business Review</i>	2011	2
X183	6	Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an Asset or a Liability?	Chirico, Francesco; Nordqvist, Mattias; Colombo, Gianluca; Mollona, Edoardo	<i>Family Business Review</i>	2012	2
X184	6	Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects	O'Boyle, Ernest H., Jr.; Pollack, Jeffrey M.; Rutherford, Matthew W.	<i>Journal of Business Venturing</i>	2012	2
X185	6	The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start?	Parker, Simon C.; van Praag, C. Mirjam	<i>Journal of Business Venturing</i>	2012	2
X189	6	Championing Family Business Issues to Influence Public Policy: Evidence From Australia	Craig, Justin B.; Moores, Ken	<i>Family Business Review</i>	2010	1
X190	6	Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members	Marchisio, G.; Mazzola, P.; Sciascia, S.; Miles, M.; Astrachan, J.	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	2010	1
X191	6	Path Dependency and Governance in German Family Firms	Lubinski, Christina	<i>Business History Review</i>	2011	1
X192	6	Strategic entrepreneurship in family business	Lumpkin, G. T.; Steier, Lloyd; Wright, Mike	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	2011	1
X194	6	THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF FAMILY FIRMS AS A KEY FACTOR OF COMPETITIVENESS	Carlos Vallejo-Martos, Manuel	<i>Journal of Business Economics And Management</i>	2011	1
X195	6	Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices	Giovannoni, Elena; Maraghini, Maria Pia; Riccaboni, Angelo	<i>Family Business Review</i>	2011	1
X198	6	The Role of Behavioral Strategic Controls in Family Firm Innovation	Hsu, Lin-Ching; Chang, Hae-Ching	<i>Industry And Innovation</i>	2011	1
X200	6	The Unwanted Self: Projective Identification in Leaders' Identity Work	Petriglieri, Gianpiero; Stein, Mark	<i>Organization Studies</i>	2012	1
X202	6	Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion	Zahra, Shaker A.	<i>Small Business Economics</i>	2012	1
X203	6	Can China's family firms create intellectual capital?	Su, Emma; Carney, Michael	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	2013	1
X204	6	Ownership concentration and product innovation in Chinese private SMEs	Deng, Ziliang; Hofman, Peter S.; Newman, Alexander	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	2013	1
X205	6	The impact of private and family firms' relational strength on financing performance in clusters	Song, Hua; Wang, Lan	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	2013	1
X28	7	Buyouts, information asymmetry and the family management dyad	Howorth, C; Westhead, P; Wright, M	<i>Journal of Business Venturing</i>	2004	35
X30	7	Capital structure decision making: A model for family business	Romano, CA; Tanewski, GA; Smyrniot, KX	<i>Journal of Business Venturing</i>	2001	34
X33	7	Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence	Klein, P; Shapiro, D; Young, J	<i>Corporate Governance-An International Review</i>	2005	31
X34	7	Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement	Zahra, Shaker A.; Neubaum, Donald O.; Larraneta, Barbara	<i>Journal of Business Research</i>	2007	30
X55	7	Family Business Research in the New Millennium An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why	Debicki, Bart J.; Matherne, Curtis F., III; Kellermanns, Franz W.; Chrisman, James J.	<i>Family Business Review</i>	2009	22
X56	7	Family Capital of Family Firms Bridging Human, Social, and Financial Capital	Danes, Sharon M.; Stafford, Kathryn; Haynes, George; Amarapurkar, Sayali S.	<i>Family Business Review</i>	2009	21
X61	7	The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance An Exploratory Test	Sorenson, Ritch L.; Goodpaster, Kenneth E.; Hedberg, Patricia R.; Yu, Andy	<i>Family Business Review</i>	2009	19
X81	7	The family climate scales - Development of a new measure for use in family business research	Bjoernberg, Asa; Nicholson, Nigel	<i>Family Business Review</i>	2007	14
X84	7	Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies	Jackling, Beverley; Johl, Shireenjit	<i>Corporate Governance-An International Review</i>	2009	14
X86	7	Evolutionary psychology, organizational, culture, and the family firm	Nicholson, Nigel	<i>Academy of Management Perspectives</i>	2008	13
X88	7	The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study	Chakrabarty, Subrata	<i>Journal of International Management</i>	2009	13

X99	7	Professionalization of management and succession performance - A vital linkage	Chittoor, Raveendra; Das, Ranjan	<i>Family Business Review</i>	2007	11
X101	7	Community social responsibility and its consequences for family business performance	Niehm, Linda S.; Swinney, Jane; Miller, Nancy J.	<i>Journal of Small Business Management</i>	2008	11
X109	7	Who Could Best Complement a Team of Family Business Researchers-Scholars Down the Hall or in Another Building?	Stewart, Alex	<i>Family Business Review</i>	2008	9
X110	7	Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy	Alpay, Gueven; Bodur, Muzaffer; Yilmaz, Cengiz; Cetinkaya, Saadet; Arikan, Laqin	<i>Journal of World Business</i>	2008	9
X115	7	An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce	Cole, Patricia M.; Johnson, Kit	<i>Family Business Review</i>	2007	8
X134	7	Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance	Chirico, Francesco; Sirmon, David G.; Sciascia, Salvatore; Mazzola, Pietro	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	2011	6
X146	7	Resource Mobilization and Performance in Family and Nonfamily Businesses in the United Kingdom	Levie, Jonathan; Lerner, Miri	<i>Family Business Review</i>	2009	5
X147	7	A Thematic Analysis of Cultural Variations in Family Businesses: The CASE Project	Gupta, Vipin; Levenburg, Nancy	<i>Family Business Review</i>	2010	5
X149	7	Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective	Sieger, Philipp; Zellweger, Thomas; Nason, Robert S.; Clinton, Eric	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	2011	5
X158	7	Agency in national innovation systems: Institutional entrepreneurship and the professionalization of Taiwanese IT	Hung, Shih-Chang; Whittington, Richard	<i>Research Policy</i>	2011	4
X176	7	Effects of Family Socialization in the Organizational Commitment of the Family Firms from the Moral Economy Perspective	Carlos Vallejo, Manuel; Langa, Delia	<i>Journal of Business Ethics</i>	2010	2

Fonte: elaborazione dell'autore

Le Figure 4a e 5 rappresentano la partizione dei clusters, rispettivamente mediante dendrogramma e istogrammi.

Figura 4a. Clusters mediante dendrogramma

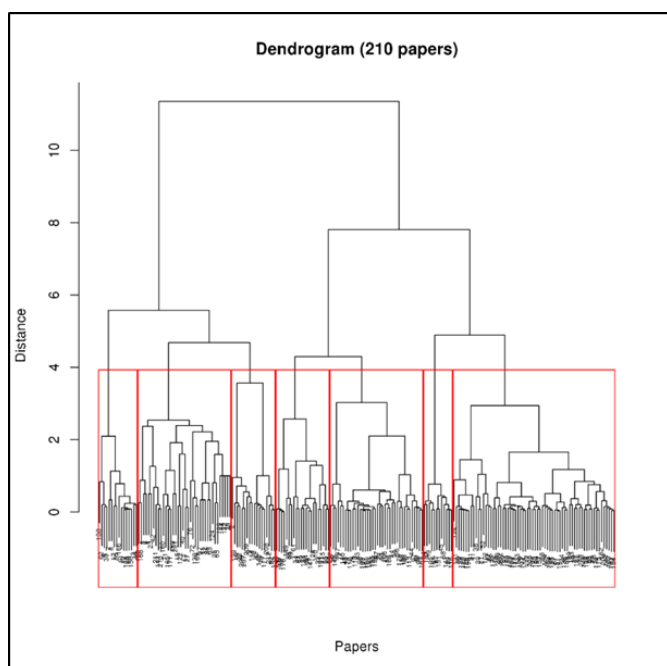
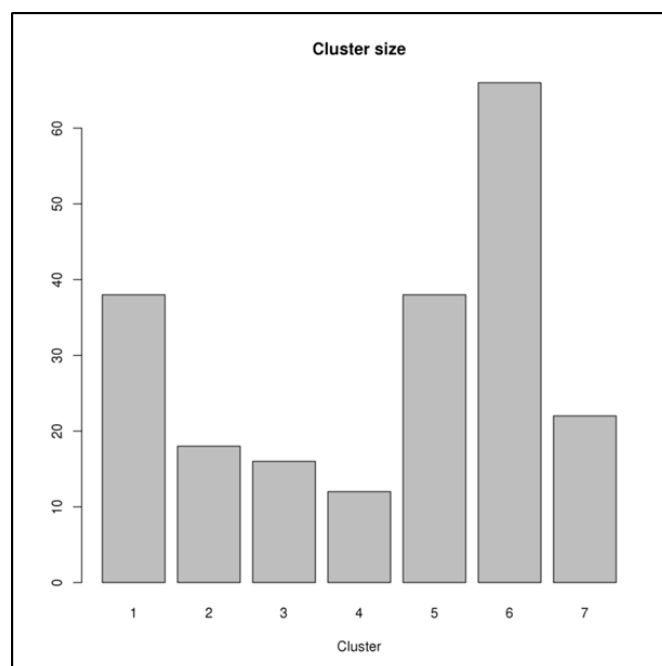


Figura 5. Clusters mediante istogrammi



Sebbene l'interpretazione degli assi rispetto ai quali si posizionano gli articoli sia arbitraria, i papers che si trovano all'estremo di ogni asse forniscono un ausilio all'interpretazione degli stessi.

L'asse verticale può essere opportunamente interpretato mediante tre articoli: X113 (cluster 5, *Epistemes and structures of sensemaking in organizational life*), X82 (cluster 2, *Knowledge accumulation in family firms*) e X86 (cluster 7, *Evolutionary psychology, organizational, culture, and the family firm*).

Questi articoli affrontano le specifiche caratteristiche interne della famiglia con particolare focus sugli aspetti intangibili come gli aspetti psicologici, la crescita della conoscenza, la cultura organizzativa e il sense-making. Nello specifico, si concentrano sulle caratteristiche interne e sui membri delle FBs che consentono la longevità dell'impresa.

In particolare l'articolo X113 concerne il sense-making organizzativo per legittimare e giustificare le azioni manageriali e il processo decisionale nelle FBs. L'importanza del processo di sense-making all'interno delle organizzazioni si sviluppa attorno alla costruzione identitaria, retrospettiva e legata ad un ambiente sociale sensibile e continuo. Gli "Epistemi" rappresentano dei codici di base di una cultura che governa il suo linguaggio, la logica, gli schemi della percezione, i valori e le tecniche. Essi costituiscono delle regole implicite di formazione che stabiliscono quali forme di conoscenza sono legittime per una determinata cultura o epoca storica (Foucault, 1970; O'Leary & Chia, 2007).

Aspetti strettamente correlati a ciò, si rinvencono nell'articolo X82, il quale si focalizza sull'accumulo della conoscenza come una risorsa peculiare in grado di incidere sulla longevità dell'impresa. In particolare, l'articolo enfatizza l'importanza della conoscenza tacita come elemento centrale nelle organizzazioni (Cabrera-Suarez et al., 2001; Chirico, 2008; Grant, 1996), in quanto può essere accumulata, creata, condivisa e trasferita per consentire alle FBs di sopravvivere nel tempo, attraverso le diverse generazioni.

L'articolo X86 spiega come il capitale familiare sia in grado di generare un vantaggio competitivo mediante le culture che i leaders delle FBs sono in grado di creare attraverso le generazioni (Nicholson, 2008). Inoltre, mostra come la psicologia evolutiva può fornire un quadro esplicativo nuovo, convincente e omnicomprensivo sulle particolari capacità e vulnerabilità delle FBs rispetto alle non FBs.

In relazione agli aspetti presentati, è possibile definire l'asse verticale come la "*dimensione delle dotazioni interne (in termini di risorse umane) delle FBs*" con specifica attenzione ai membri della famiglia.

L'asse orizzontale è opportunamente rappresentato da tre differenti articoli posizionati all'estremo dell'asse sulla sinistra (Figura 1a): X16 (cluster 1, *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus*), X87 (cluster 4, *Promoting family: A contingency model of family business succession*) e X68 (cluster 4, *Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms*).

Questi articoli affrontano i problemi che possono insorgere tra i membri familiari e i membri non familiari che operano nell'impresa, le loro dinamiche comportamentali, l'influenza, il commitment, il coinvolgimento e la creazione di relazioni. I contributi definiscono in maniera puntuale le ragioni, le dinamiche e i modi di agire dei membri familiari rispetto a quelli non familiari, e l'impatto detenuto sulla sopravvivenza delle FBs. Questi aspetti contribuiscono a definire le differenze tra le FBs e le non FBs (Anderson & Reeb, 2003; Habbershon et al., 2003) in termini di dinamiche comportamentali organizzative.

Nello specifico l'articolo X16 sostiene che il sistema sociale della famiglia crea una sinergia nei teams del top management (TMT) che non si manifesta nei TMT con minore familiness (Chrisman et al., 2005b); inoltre, suggerisce che i vantaggi della FB si identificano nel suo complesso coinvolgimento sociale e nelle sue interazioni.

L'articolo X87 esamina l'aspetto della successione, mettendo in evidenza quando i membri della famiglia, in quanto successori interni, sono preferiti rispetto ai successori esterni. Il contributo presenta un modello di contingenza dell'orientamento degli imprenditori durante la successione, connesso alle differenti tipologie di conoscenza detenuta dai successori. Al fine di distinguere le diverse tipologie di successione, le tipologie della conoscenza sono state suddivise con specifica attenzione ai costi di trasferimento.

In un'ultima analisi, l'articolo X68 mediante il ricorso alla teoria comportamentale e alla stakeholder theory, analizza le modalità di influenza del coinvolgimento familiare nelle performance aziendali. Inoltre, fornisce una spiegazione teorica su come il coinvolgimento e l'influenza esercitata dalla famiglia interagiscono e incidono sul perseguimento di obiettivi di natura familiare e non economica.

In relazione agli aspetti presentati, è possibile definire l'asse orizzontale come la "dimensione della struttura organizzativa delle FBs".

Attraverso la tecnica statistica della cluster analysis sono stati individuati sette differenti clusters. Gli articoli presenti all'interno di ciascun cluster derivano dalle associazioni definite dalla matrice delle co-citazioni. Un elevato numero di co-citazioni suggerisce un'associazione tra i

contributi che trattano la stessa tematica. Successivamente, è stata sviluppata un'analisi del contenuto strumentale per una corretta interpretazione dei clusters ottenuti (Berelson, 1952; Holsti, 1968; Krippendorff, 2004). I clusters sono stati opportunamente interpretati in maniera tale che rispondessero a specifici frame, “come”, “perché” e “quando” le risorse intangibili hanno contribuito allo sviluppo della domanda di ricerca inclusa in ogni cluster.

CLUSTER 1 “Orientamento del business e del mercato delle FBs”

Il primo cluster è formato da 38 articoli, è caratterizzato da un'attenzione generale all'orientamento del business e del mercato e comprende articoli pubblicati tra il 1997 al 2013. Le tematiche principali affrontate dai contributi concernono la governance, la strategia e le performance. Questo cluster enfatizza l'importanza degli assets intangibili per la sopravvivenza e il successo nel mercato delle FBs.

Aspetti influenzati da (a) specifiche caratteristiche delle FBs che consentono performance più elevate (Chrisman, Chua, & Litz, 2003a; Le Breton-Miller & Miller, 2006; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008) o le differenze tra gli sforzi dei membri familiari e non familiari (Beehr, Drexler, & Faulkner, 1997; Miller et al., 2008); (b) aspetti peculiari, punti di forza e di debolezza nelle strutture di governance (Bettinelli, 2011; Ensley & Pearson, 2005; Jones, Makri, & Gomez-Mejia, 2008; Tsui-Auch, 2004; Ucbasaran, Lockett, Wright, & Westhead, 2003; Young & Tsai, 2008); (c) caratteristiche distintive nella definizione e implementazione della strategia (Fitzgerald, Haynes, Schrank, & Danes, 2010; Perrini & Minoja, 2008; Spriggs, Yu, Deeds, & Sorenson, 2012).

In particolare, Le Breton-Miller and Miller (2006) analizza il “perché” le FBs raggiungono performance più elevate rispetto alle altre tipologie di imprese, affermando che le condizioni di governance consentono alle FBs di essere incline all'investimento a lungo termine, creando capacità inimitabili e simmetriche che consentono il perseguimento di un vantaggio competitivo e accrescono la competitività dell'impresa. Ensley e Pearson (2005) e Chrisman et al. (2003a) analizzano il “come” le FBs combinano il loro sistema di risorse intangibili, capacità e valori al fine di determinare struttura di governance effettive derivanti da quello che Habbershon et al. (2003) definiscono “familiness”.

Altri contributi sottolineano “quando” le risorse intangibili supportano le FBs (Chirico & Salvato, 2008; Le Breton-Miller & Miller, 2006). In tal senso, nel presente cluster queste risorse sono rilevanti nel momento in cui le strategie sono discusse e adottate (Huang, Ding, & Kao, 2009; Perrini & Minoja, 2008); o quando l'innovazione (Craig & Dibrell, 2006; Craig & Moores, 2006;

Spriggs et al., 2012) e le strategie di internazionalizzazione (Fernández & Nieto, 2005; Zucchella, Palamara, & Denicolai, 2007) sono indispensabili per sopravvivere nel mercato.

Studi e ricerche futuri potrebbero focalizzare l'attenzione sulle seguenti domande di ricerca: Quali sono le principali risorse intangibili in grado di influenzare l'orientamento a lungo termine dell'impresa? In che modo le FBs possono identificare e accrescere le risorse intangibili strategiche? In che modo i membri non familiari possono acquisire le risorse intangibili familiari? È possibile definire una mappa delle risorse intangibili per descrivere le FBs e ottenere vantaggi competitivi? In ultima analisi, E' possibile individuare un modello manageriale delle risorse intangibili al fine di creare una struttura della governance di successo volta a elaborare e implementare una strategia in linea con le risorse inimitabili presenti nelle FBs?

CLUSTER 2 “Struttura manageriale e Orientamento imprenditoriale delle FBs”

Il cluster 2 è costituito da 18 contributi pubblicati fra il 2004 e il 2013 e si focalizza sulla struttura manageriale e sull'orientamento imprenditoriale.

I papers rispondono a “come”, “quando” e “perchè” le risorse intangibili sono considerate idonee al sostenimento di migliori pratiche manageriali al fine di perseguire performance elevate. Gli articoli presenti rilevano l'importanza dell'interazione di genere e delle performance (Danes, Stafford, & Loy, 2007) nonchè la rilevanza della cultura organizzativa familiare, come i valori duraturi, le credenze, le aspirazioni e le storie che costituiscono le attività imprenditoriali (Zahra et al., 2004). Inoltre, tali contributi hanno studiato l'impatto che la proprietà e il management detengono sulle performance aziendali sociali, mettendo il luce che le FBs sono più responsabili socialmente rispetto alle non FBs, questo in relazione al fatto che la famiglia si preoccupa maggiormente delle proprie risorse (ad esempio l'immagine e la reputazione) e detiene il desiderio di proteggere le attività della famiglia (Dyer & Whetten, 2006).

Il management è altresì influenzato dal ruolo della reciprocità, come il comportamento incide sulle relazioni all'interno delle FBs e rafforza il coinvolgimento e il supporto della famiglia (Janjuha-Jivraj & Spence, 2009). Roscoe, Discua Cruz, and Howorth (2013) sostengono che opportunità e imprenditorialità sono reciprocamente costitutivi nella FB attraverso l'adozione delle risorse intangibili, come abilità e reti tra i membri familiari nel corso del tempo.

Studi e ricerche futuri potrebbero focalizzare l'attenzione sulle seguenti domande di ricerca: Quali risorse intangibili sono importanti nelle FBs per il processo imprenditoriale? In che modo le risorse intangibili influenzano l'imprenditorialità? In che modo lo scambio di risorse intangibili

sostiene le strutture manageriali? In che modo le risorse intangibili aiutano la misurazione delle performance aziendali?

CLUSTER 3 “Identità familiare e costruito del familiness”

Il terzo cluster presenta 16 contributi pubblicati dal 2001 al 2013 che focalizzano la propria attenzione su particolari aspetti, quali l'identità organizzativa e il costruito teorico del familiness.

Il familiness non costituisce un elemento generico per indicare la definizione più ampia dell'influenza della famiglia, ma rappresenta un insieme di risorse e capacità idiosincratice derivanti dalle influenza della famiglia nel business.

È un costruito radicato nell'approccio teorico della RBV e costituisce l'elemento centrale per il perseguimento del vantaggio competitivo nelle FBs.

Gli articoli presenti in questo cluster sottolineano l'esistenza di risorse uniche come la visibilità della famiglia nell'impresa, le intenzioni della sostenibilità transgenerazionale e la capacità della famiglia di auto-valorizzazione, che creano incentivi forti al perseguimento di obiettivi non finanziari (Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2013). I contributi analizzati hanno focalizzato la loro attenzione sulla rappresentazione di un approccio basato sul familiness utile per la comprensione dei processi di sviluppo e di allocazione delle risorse (Habbershon, 2006; Zacharakis, Shepherd, & Coombs, 2003).

Alcuni articoli analizzano l'importanza del capitale sociale all'interno della rete tra le generazioni coinvolte attivamente nelle FBs (Janjuha-Jivraj, 2003). Gli studiosi sostengono che le FBs sono molto più propense a creare strette legami con dipendenti e stakeholders esterni che portano le stesse ad ottenere performance superiori in mercati emergenti, rispetto alle non FBs.

In altri termini, le FBs sono in grado di costruire relazioni sociali che possono fare per “institutional voids” (Khanna & Palepu, 1997; Miller, Lee, Chang, & Le Breton-Miller, 2009). Il presente contributo suggerisce alcuni aspetti sui quali focalizzare attenzione e indirizzare future analisi, cogliere che cosa sia l'identità familiare, quando e in che modo la stessa può produrre effetti indesiderati. Questi elementi enfatizzano l'eterogeneità delle famiglie e delle imprese (Howorth et al., 2010). L'identità della famiglia, congiuntamente alla reputazione, potrebbe essere strettamente correlata alla credibilità delle FBs.

Altri elementi meritevoli di attenzione concernono come i diversi gradi di coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nel management possono influenzare la reputazione aziendale, l'identità e la credibilità dell'impresa.

CLUSTER 4 “Coinvolgimento e dinamiche relazionali delle FBs”

Il presente cluster presenta il minor numero di contributi, soltanto 12, pubblicati fra il 2002 e il 2012. Gli aspetti maggiormente analizzati concernono la cultura, i valori e l’orientamento della famiglia, sottolineando come il coinvolgimento della famiglia rafforzi il ruolo delle dinamiche relazionali tra i membri delle FBs.

In particolare, Lumpkin, Martin, e Vaughn (2008) sostengono che l’orientamento della famiglia sia in grado di incidere sui valori e sul coinvolgimento degli individui nelle FBs. Nello specifico gli autori analizzano i fattori che potrebbero influenzare l’orientamento di un membro della famiglia e identificano cinque dimensioni dell’orientamento familiare, quali tradizione, stabilità, fedeltà, fiducia e interdipendenza. Tuttavia, ritengono che le famiglie rappresentano dei sistemi interdipendenti e vari, costituiti da individui che condividono risorse e modelli di tradizione, fedeltà, equità e inclusività.

Gli articoli presenti in questo cluster, evidenziano che l’influenza della famiglia mitiga parzialmente la relazione tra il coinvolgimento della famiglia e il perseguimento di obiettivi incentrati sulla famiglia di natura non economica. Infatti le FBs possono detenere obiettivi familiari non economici in grado di influenzare i comportamenti dell’impresa (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). Altri autori, Chua, Chrisman, Kellermanns, e Wu (2011) affermano che il coinvolgimento della famiglia aumenta in maniera diretta o indiretta, rispetto alla capacità di adottare il capitale sociale familiare per ottenere debiti di finanziamento.

Sharma e Manikutty (2005) cercano di capire l’influenza della cultura della comunità e della struttura familiare sulle decisioni concernenti le cessioni, nell’ambito delle FBs. La loro analisi mette in evidenza che la tempestiva acquisizione e cessione delle risorse sia fondamentale per il mantenimento di un vantaggio competitivo e per la longevità dell’impresa. Pertanto, i successi passati, i legami emotivi e i processi di path dependency possono portare ad un’inerzia verso i disinvestimenti.

Affinchè le imprese crescano, è necessario che le stesse siano in grado di attuare processi di distruzione creativa interna (Schumpeter, 1934). Ciò significa prestare attenzione alla cultura radicata nelle FBs, ai valori familiari e alle norme che detengono un’influenza peculiare sulle decisioni strategiche. Le norme familiari sono guidate dalle credenze fondamentali della famiglia che concernono le relazioni attraverso le generazioni e tra i fratelli.

I valori, la cultura e le credenze familiari attraverso le varie generazioni, segnano il ciclo di vita di una FB mediante relazioni durature. Questi elementi danno vita al capitale sociale radicato nell’impresa nel corso del tempo.

Dinanzi a tali aspetti, è necessario focalizzare nuovi studi e ricerche volti a comprendere in che modo, in quale misura e contestualmente in virtù di quali condizioni il coinvolgimento della famiglia è fondamentale nelle varie fasi del ciclo di vita dell'impresa. Ancora, l'attenzione potrebbe focalizzarsi sulle modalità attraverso cui il coinvolgimento della famiglia può facilitare la creazione e il mantenimento della cultura organizzativa nelle FBs.

CLUSTER 5 “Crescita e continuità delle FBs”

Il quinto cluster presenta un numero di contributi pari al primo, ovvero 38 articoli pubblicati tra il 1992 e il 2013, e costituisce il cluster in grado di coprire quasi completamente l'orizzonte temporale di riferimento.

L'analisi del contenuto degli articoli mette in luce una particolare attenzione alla comprensione della crescita della famiglia, in termini di evoluzione e di cambiamento nella sua continuità nel corso del tempo. La continuità costituisce un costrutto poliedrico, il cui significato concerne il sense-making e l'interpretazione nelle FBs che presentano diverse generazioni (Drozdown, 1998; Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia, Schultz, & Corley, 2000). In tal senso, la continuità può rappresentare allo stesso tempo un potenziale ostacolo e un innesco per un rinnovo strategico.

Alcuni studiosi, Salvato, Chirico, e Sharma (2010) descrivono come l'uscita dal business del fondatore rappresenti un elemento in grado di facilitare il cambiamento. Il ruolo critico del “family champion of continuity” è volto al re-indirizzamento delle attività della famiglia rispetto a quelle ancorate al passato, al fine di concentrarsi sui futuri sforzi imprenditoriali.

Bruque e Moyano (2007), si focalizzano sui processi di cambiamento, in particolare sugli aspetti tecnologici, mettendo in evidenza come i fattori interni in grado di incidere positivamente e negativamente sull'adozione dell'informazione tecnologica nelle SMEs familiari, detengono un ruolo molto importante.

Nell'adozione dell'informazione tecnologica, i fattori organizzativi rivestono un'importanza peculiare al pari dei fattori tecnici. Infatti, risorse come la cultura, la flessibilità, la comunicazione, l'assenza di conflitto e l'orientamento all'innovazione, sono stati identificati come elementi in grado di facilitare l'adozione dell'informazione tecnologica (Mirvis, Sales, & Hackett, 1991; Powell & Dent-Micallef, 1997). Solitamente, le FBs tendono a sviluppare maggiormente strutture organizzative informali, rispetto alle non FBs, e la carenza di professionalizzazione mediante stili manageriali autocratici, potrebbe ostacolare una corretta gestione dell'implementazione dei processi dell'informazione tecnologica (Heck, 1998).

In tal senso, è indispensabile fornire una maggiore comprensione di alcuni fattori, quali le performance passate, l'impegno a voler continuare l'impresa di famiglia e il sentimento di responsabilità del fondatore, al fine di cogliere quali aspetti potrebbero facilitare o contrariamente inibire l'uscita dell'impresa e consente di capire i processi di cambiamento che avvengono nelle FBs.

CLUSTER 6 “Competitività, innovazione e creazione del valore delle FBs”

Il sesto cluster presenta il maggior numero di contributi, ossia 66 pubblicati fra il 1995 e il 2013. Gli articoli analizzati mettono in evidenza l'evoluzione dell'interesse nel corso del tempo da parte degli studiosi e il naturale sviluppo della ricerca. Nello specifico, i contributi presenti in questo cluster focalizzano la propria attenzione sulla competitività, sulla capacità innovativa e sulla creazione di valore della famiglia. Pertanto, l'attenzione si concentra sulla visione dinamica della famiglia durante il suo ciclo di vita e attraverso le varie generazioni.

Muñoz-Bullón e Sanchez-Bueno (2011) cercano di individuare le condizioni che portano le FBs ad essere più o meno propense ad attività in R&D rispetto alle non FBs. Le FBs detengono delle caratteristiche assolutamente distintive in termini di governance, struttura, cultura, obiettivi che possono portare a benefici o essere dannose per gli investimenti in R&D (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007; Zahra, 2005) e incidere in maniera differente sulla spesa (Chen & Hsu, 2009).

Inoltre, caratteristiche uniche delle FBs come l'orizzonte temporale, i costi d'agenzia, la dotazione delle risorse e i comportamenti tendenti all'assunzione di rischi, detengono un ruolo primario nella determinazione delle differenze di intensità in attività di R&D tra le FBs e le altre tipologie di imprese. Le FBs devono attuare attività innovative che possono accrescere il carattere distintivo del vantaggio competitivo e conseguentemente aumentare la creazione del valore.

Hsu e Chang (2011) studiano il ruolo dei controlli strategici comportamentali nelle relazioni tra proprietà, coinvolgimento generazionale e innovazione. I risultati empirici mostrano che la proprietà della famiglia è particolarmente connessa all'adozione di controlli strategici comportamentali che, a loro volta, detengono un'incidenza positiva sull'innovazione, contrariamente il coinvolgimento delle diverse generazioni non presenta una correlazione significativa.

Numerosi studiosi hanno analizzato i fattori determinanti la creazione di valore in termini di risultati finanziari, in un ambiente altamente competitivo. Questo aspetto è particolarmente

significativo nelle FBs, nelle quali la sopravvivenza del business fra le varie generazioni, rappresenta l'interesse primario per il benessere della famiglia.

In virtù di tali aspetti, non sorprende che lo studio della tematica delle FBs sia maggiormente focalizzata sugli elementi che consentono il perseguimento di un vantaggio competitivo e sulle strategie di creazione del valore (Carney, 2005; Chirico, Ireland, & Sirmon, 2011; Chirico, Sirmon, Sciascia, & Mazzola, 2012; Sirmon & Hitt, 2003). Infatti, Eisenhardt e Martin (2000) sostengono che le strategie orientate alla creazione del valore, derivano dalla combinazione delle risorse e delle capacità dinamiche (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). In relazione a questo aspetto, Chirico e Nordqvist (2010) hanno posto attenzione sul paternalismo come risorsa o ostacolo in termini di capacità dinamiche.

Nuovi studi e ricerche potrebbero vertere sull'analisi dell'impatto che diversi modelli culturali detengono sulla competitività, innovazione e creazione di valore nelle FBs.

CLUSTER 7 “Nuove visioni di analisi delle FBs”

L'ultimo cluster è costituito da 22 articoli pubblicati tra il 2004 e il 2011. La peculiarità di questo cluster è data dal fatto che la sua composizione è molto variegata e differisce in maniera notevole rispetto a quella dei precedenti clusters fin qui analizzati. L'attenzione è indirizzata sullo sviluppo di nuove visioni di analisi delle FBs.

Gli ultimi cinque anni mettono in evidenza il nuovo trend dell'interesse da parte degli studiosi, che conferma ulteriormente come il fenomeno delle FBs costituisca uno specifico filone della ricerca scientifica.

Lo studio condotto da alcuni ricercatori “nel nuovo millennio” (Debicki et al., 2009) mostra un'analisi collegata di 291 articoli pubblicati in 30 differenti riviste manageriali, tra il 2001 e il 2007, mettendo in evidenza le interrelazioni tra gli studiosi che hanno contribuito alla tematica delle FBs. Stewart (2008) mediante una co-word analysis intitolata “*Who Could Best Complement a Team of Family Business Researchers—Scholars Down the Hall or in Another Building?*” estende le collaborazioni accademiche tra gli studiosi di altre tematiche di ricerca, al fine di individuare quelli che potrebbero essere collegati con l'analisi delle FBs. Stewart, mediante il confronto tra 14 differenti ambiti di ricerca, ha evidenziato che le collaborazioni più convenienti, come quella tra imprenditorialità, FBs e strategia, si dimostrano maggiormente appropriate per alcuni obiettivi di ricerca, mentre collaborazioni meno comuni, in particolare modo con studiosi di diritto, storia, antropologia, potrebbero essere più appropriate per altri progetti.

Contrariamente, altri ambiti come la famiglia e la terapia coniugale si dimostrano “collaboratori” meno promettenti di quanto non si possa pensare, in quanto fortemente ancorati a tematiche familiari piuttosto che commerciali.

Allo stesso modo, anche l’imprenditorialità rappresenta un’eccezione, in quanto strettamente connessa ad aspetti commerciali e non familiari, con scarsi punti in comune con la ricerca delle FBs.

Altri studi focalizzano la propria attenzione sull’analisi del processo attraverso il quale si sviluppa il “portafoglio imprenditoriale” (Sieger, Zellweger, Nason, & Clinton, 2011). Nello specifico vengono individuate sei categorie di risorse in grado di incidere sul processo dello stesso attraverso le varie generazioni, quali “industry-specific” e “meta-industry” capitale umano, capitale sociale e reputazione.

Chakrabarty (2009) attraverso la propria analisi, suggerisce che la cultura nazionale e le carenze istituzionali influenzano i modelli della proprietà dell’impresa nel mondo, e sottolinea che le carenze istituzionali limitano l’influenza della cultura nazionale. In altri termini, la cultura nazionale detiene una forte influenza nel momento in cui, all’interno di un paese, si manifestano carenze istituzionali.

Altri studiosi, Gupta and Levenburg (2010) presentano un’analisi sulle variazioni interculturali nelle FBs, mostrando come sia le variazioni qualitative che quantitative utilizzino dimensioni interculturali di differenti regioni culturali.

Come precedentemente affermato, quell’ultimo cluster presenta delle caratteristiche peculiari ed una composizione assolutamente variegata, mettendo in evidenza nuovi percorsi di analisi della tematica delle FBs con altre discipline. Nuovi studi potrebbero concentrarsi sulle modalità con cui studi interdisciplinari potrebbero contribuire allo sviluppo del fenomeno delle FBs.

Conclusioni

Il presente contributo ha focalizzato la propria attenzione sull’unicità delle FBs rispetto alle imprese non appartenenti a tale fattispecie (Chrisman et al., 2005b) e sull’esistenza di una forte coerenza tra gli studi concernenti le FBs, con particolare focus verso le risorse intangibili. In particolare, la letteratura delle risorse intangibili presenta degli elementi peculiari che definiscono l’elemento distintivo delle FBs.

In relazione a questi aspetti, l'obiettivo è stato quello di definire la struttura intellettuale della tematica delle risorse intangibili nella letteratura delle FBs, fornendo una panoramica degli studi esistenti e individuando nuovi spunti per future ricerche.

Tuttavia, il presente lavoro non è esente da limiti. Sebbene vi sia una ragionevole certezza che la letteratura analizzata durante il periodo di riferimento (dal 1991 al 2013) comprenda la maggior parte degli studi aventi ad oggetto le risorse intangibili nella letteratura delle FBs, sono presenti alcuni aspetti concernenti la metodologia adottata, la co-citation analysis, che meritano di essere discussi. In primo luogo, tale tecnica consente la classificazione di solo una piccola parte dei documenti citati, inoltre l'interpretazione dei risultati è assolutamente soggettiva. Pertanto, dal momento in cui l'obiettivo del presente contributo è stato quello di identificare il peso della tematica delle risorse intangibili nelle FBs, l'analisi si è concentrata nel periodo considerato più prolifico.

In secondo luogo, sebbene una citazione crei una connessione tra documenti che, ad esempio, definiscono un framework teorico, questa talvolta può derivare da cause differenti, infatti tale collegamento potrebbe generare una citazione frutto in realtà di una critica da parte dell'autore nei confronti di un precedente lavoro, o semplicemente derivare da una menzione di conoscenza di un altro autore. In tal senso, è fondamentale distinguere le motivazioni che spingono gli studiosi a citare un determinato contributo. Per evitare questo problema, è stata effettuata un'analisi del contenuto dei contributi che ha consentito di distinguere le motivazioni e tenerne conto nell'interpretazione dei risultati.

Il terzo limite è dato dalla circostanza che tutte le referenze non citate, costituiscono elementi mancanti che potrebbero portare ad un'analisi differente. Inoltre, contributi recenti che probabilmente hanno ottenuto un minor numero di citazioni rispetto ad articoli più "datati", non hanno avuto la possibilità in termini di tempo, di influenzare la letteratura di questa particolare tematica.

Alcune limitazioni del presente studio sono difficili da risolvere, altre potrebbero incentivare il miglioramento delle tecniche adottate, delle modalità di recupero dei dati e, estendere il range temporale di riferimento.

Nonostante l'analisi non abbia incluso alcuni articoli, i clusters ottenuti rivelano l'esistenza di specifici gruppi di studiosi che condividono gli stessi interessi e citano gli stessi contributi.

Nuove e future ricerche potrebbero estendere l'orizzonte temporale di riferimento, includere un maggior numero di documenti o adottare congiuntamente più databases per ampliare il campione dei contributi oggetto dell'analisi, inoltre potrebbe essere adottata un'analisi di rete sociale per ridefinire i clusters, le misure e le rappresentazioni grafiche (Otte & Rousseau, 2002).

Il presente studio presenta uno stato dell'arte della tematica mediante l'utilizzo congiunto di analisi quantitative e metodi qualitativi tradizionali utili a realizzare una review della letteratura. La co-citation analysis rappresenta uno strumento utile per individuare autori, documenti, riviste e tematiche ampiamente analizzate e citate tra gli studiosi di un determinato filone di ricerca. Ancora, consente di identificare la letteratura rilevante, "mappare" una ricerca, descrivere la struttura intellettuale e fornire una panoramica generale della tematica di riferimento.

In conclusione, è possibile affermare che le risorse intangibili più importanti derivano dal sistema familiare, il quale a sua volta definisce l'unicità di questa particolare tipologia di impresa.

Considerazioni conclusive

Come più volte affermato nel presente contributo, attualmente le imprese sono chiamate ad affrontare nuove e importanti sfide per sopravvivere in contesti sempre più dinamici e altamente competitivi. In tal senso, per le imprese è necessario differenziarsi per perseguire un vantaggio competitivo e ottenere performance elevate.

Nel corso della trattazione, è stato affermato che l'elemento principale che conferisce a ciascuna impresa il proprio carattere identitario e distintivo è rappresentato dalle sue risorse, infatti l'impresa viene considerata alla stregua di un insieme di risorse, distinguibili in *tangibili* e *intangibili* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Nello specifico, viene attribuita un'importanza significativa e strategica alle risorse intangibili (RI), in quanto detentrici di specifiche caratteristiche, quali la *non trasferibilità*, la *non sostituibilità* e la *non imitabilità* (Barney, 1991). Numerosi studiosi hanno riconosciuto l'importanza di questa particolare tipologia di risorse (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1996; Nonaka et al., 2000; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Vicari, 1995; Vicari, Verona, 2000; Sweetland, 1996; Becker, 1964), in grado di incidere in maniera significativa sul perseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e sull'ottenimento di performance superiori rispetto a quelle dei propri concorrenti.

Contestualmente, altri studiosi hanno sostenuto che la presenza di queste risorse peculiari sia particolarmente incisiva in una determinata tipologia di impresa, quella familiare (FB) (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014). La particolare natura delle FBs infatti, favorisce la crescita, lo sviluppo, nonché la diffusione di specifiche RI. Inoltre, il raggiungimento di performance più elevate (Anderson, Reeb, 2003; Lee, 2006; McConaughy, Matthews, Fialko, 2001; Miller, Le Breton-Miller, 2006; Villalonga, Amit, 2006) e l'ottenimento di un vantaggio competitivo superiore (Habbershon, Williams, 1999; Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006; Dyer, 2006; Arrègle, Hitt, Sirmon, Very, 2007) da parte delle FBs rispetto alle altre tipologie di imprese, deriverebbe proprio dalla presenza di un ben definito conglomerato di RI, proprio delle FBs (Ward, 1988; Habbershon, Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Huybrechts et al., 2011; Rosa, Howorth & Discua Cruz, 2014).

Alla luce di questi aspetti, il presente contributo ha presentato un'attenta analisi della letteratura esistente sul tema delle RI, specificamente inserite nel contesto delle FBs, al fine di identificarne lo stato dell'arte e nuove e future prospettive di ricerca. Per perseguire tale obiettivo, il lavoro è stato strutturato in tre parti.

La prima parte ha presentato una *narrative review* sulla tematica generale delle RI, volta a fornire risposta ai seguenti obiettivi di ricerca: a. *Esiste nella letteratura manageriale un'univoca definizione di risorse intangibili?* b. *È possibile individuare i principali trend della letteratura?* c. *Esistono ulteriori ambiti verso i quali è possibile incentrare nuovi studi e ricerche?*

La *narrative review* viene considerata uno strumento utile a descrivere lo stato dell'arte di determinate tematiche; individuare nuove dimensioni di analisi non presenti nella letteratura esistente; e fornire un'analisi critica dei contributi oggetto dello studio (Rumrill, Fitzgerald, 2001). L'analisi è stata realizzata attraverso l'interrogazione del database ISI Web of Knowledge Thomson Reuters e il motore di ricerca Google Scholar, soffermando l'attenzione nei confronti della letteratura pubblicata dal 1991 al 2013. L'analisi dei risultati ha riguardato un'analisi di contenuto degli articoli che ha permesso di fornire una panoramica generale del fenomeno e di rispondere ai succitati quesiti di ricerca.

Nello specifico, dall'analisi è emersa la mancanza di un'univoca definizione e classificazione delle RI, la letteratura presenta una molteplicità di definizioni e classificazioni che contribuiscono a rendere il fenomeno ambiguo e poco trasparente. Pertanto, si manifesta la necessità di colmare la presente lacuna per consentire una qualificazione del fenomeno più chiara e precisa. Come precedentemente affermato nella prima parte del seguente lavoro, l'analisi ha individuato alcuni specifici trend di riferimento, quali: l'analisi delle RI e la loro classificazione; l'analisi di specifiche RI; la misurazione e gestione delle RI; il ruolo delle RI e vantaggio competitivo, innovazione. Gli aspetti sui quali, la maggior parte dei contributi ha incentrato la propria analisi, concernono l'aspetto definitorio e classificatorio, nonché lo studio di specifiche RI.

Tuttavia, è emerso che vi sono ancora molteplici aspetti che meritano una profonda attenzione e analisi, in particolare il carattere definitorio, in virtù dell'assenza di una definizione chiara ed esaustiva; la questione classificatoria, in modo da contribuire ad identificare in maniera univoca gli assets rientranti in tale fattispecie; l'analisi di specifiche RI diverse dalla reputazione e dalla conoscenza, quali ad esempio l'intelligenza emotiva, la creatività, il capitale umano, la cultura organizzativa, il brand, i brevetti, etc. Ancora, l'incidenza talvolta negativa delle RI nelle performance aziendali, ossia valutare se e in che misura le RI riflettono prestazioni inferiori; lo studio della relazione intercorrente tra le RI e l'innovazione, ovvero se queste particolari risorse sono in grado di incidere e stimolare l'innovazione e attraverso quali modalità; infine, l'analisi degli strumenti di misurazione e gestione delle stesse, ancora numericamente insufficienti, inefficaci e meramente discrezionali.

La seconda e la terza parte del presente lavoro hanno focalizzato l'attenzione sulla tematica delle RI nell'ambito delle FBs. In particolare, l'obiettivo della seconda sezione è stato quello di

individuare se e in che misura esiste una relazione tra i contributi che studiano la tematica delle RI e quelli che affrontano il fenomeno delle FBs. L'analisi si è avvalsa dei contributi della bibliometria e ha preso in considerazione la letteratura pubblicata dal 1991 al 2013. Mediante il ricorso al database ISI Web of Knowledge Thomson Reuters, tramite l'inserimento di determinate keywords riferibili a ciascuna tematica distintamente e, attraverso una combinazione dei risultati ottenuti, è stato possibile appurare l'esistenza di una relazione positiva e diretta tra i due topics.

In particolare, dall'analisi è emerso un interesse costante e crescente nei confronti di tali argomenti, soprattutto nel corso degli ultimi anni, come dimostrato dal numero di pubblicazioni e citazioni in continuo aumento; a partire dall'anno 2000 si è registrata una notevole crescita con un'incidenza maggiore nel corso dell'anno 2013.

Inoltre, è stato possibile individuare che la maggiore attenzione verso tali tematiche si presenta negli USA, immediatamente seguiti dal Canada; a livello europeo, Spagna e Inghilterra si presentano ai primi posti, mentre l'Italia solo al sesto. Ancora, gli autori che hanno dimostrato un particolare e superiore interesse sono stati Eddleston, Kellermanns e Chirico. Tra le istituzioni identificate, l'Università di Alberta detiene il primato, seguita dall'Università del Mississippi; un dato concordante con la maggiore produzione e interesse da parte degli studiosi statunitensi. Infine, le riviste che hanno detenuto un ruolo determinante nella pubblicazione dei contributi concernenti le due tematiche, sono quelle specifiche e dedite al fenomeno delle FBs, in particolare, la più sensibile alla tematica è *Family Business Review*.

Infine, la terza parte del presente lavoro ha definito la struttura intellettuale degli studi sulle RI nell'ambito delle FBs. Definire la struttura intellettuale significa fornire una panoramica dello sviluppo storico della tematica delle RI, identificarne i trend emergenti e individuare gli effetti delle RI nell'ambito delle FBs.

Il presente contributo ha utilizzato una *co-citation analysis*, considerata da molti studiosi (Bayer, Smart, & McLaughlin, 1990; Di Guardo & Harrigan, 2012; Nerur, Rasheed, & Natarajan, 2008; Ponzi, 2002; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004; Sircar, Nerur, & Mahapatra, 2001; White & McCain, 1998) uno strumento idoneo per descrivere la struttura intellettuale di una determinata tematica.

La *co-citation analysis* è stata realizzata mediante l'ausilio del database ISI Web of Knowledge Thomson Reuters e del software statistico R, e ha avuto come oggetto i contributi pubblicati dal 1991 al 2013. Attraverso l'analisi si è pervenuti all'identificazione di sette clusters omogenei al loro interno e differenti tra loro, e all'identificazione di nuovi spunti di ricerca che potrebbero contribuire a definire e a rendere più armonico un quadro scientifico frammentario, a tratti discontinuo e caotico.

Il primo cluster è stato caratterizzato da un'attenzione generale all'orientamento del business e del mercato, le principali tematiche studiate concernono la governance, la strategia e le performance. Questo cluster enfatizza l'importanza degli assets intangibili per la sopravvivenza e il successo delle FBs nel mercato. Il secondo cluster ha focalizzato l'attenzione sulla struttura manageriale e sull'orientamento imprenditoriale, nello specifico i contributi presenti in questo gruppo, hanno cercato di stabilire “come”, “quando” e “perchè” le RI sono considerate idonee al sostenimento di migliori pratiche manageriali, al fine di perseguire performance elevate.

Per quanto concerne il terzo e il quarto cluster, hanno incentrato l'attenzione verso particolari aspetti, rispettivamente l'identità organizzativa e il costrutto teorico del familiness; e la cultura, i valori e l'orientamento della famiglia, sottolineando come il coinvolgimento della famiglia rafforzi il ruolo delle dinamiche relazionali tra i membri delle FBs.

Il quinto cluster si è focalizzato sulla crescita della famiglia, in termini di evoluzione e di cambiamento nella sua continuità, nel corso del tempo; mentre il sesto ha analizzato particolari aspetti, quali la competitività, la capacità innovativa e la creazione di valore della famiglia. Infine, l'ultimo cluster ha presentato delle caratteristiche peculiari ed una composizione assolutamente variegata, mettendo in evidenza nuovi percorsi di analisi della tematica delle FBs con altre discipline.

Concludendo, è possibile affermare che sebbene il presente contributo detenga delle limitazioni, precedentemente evidenziate nella trattazione, ha contribuito ad evidenziare alcuni aspetti assolutamente peculiari, basati sulla rilevanza strategica delle RI all'interno delle imprese familiari. Tra le due tematiche, infatti, esiste una specifica e profonda relazione dovuta alla particolare natura delle FBs, in grado di sviluppare e diffondere specifiche RI. L'attenzione nei confronti di queste tematiche è cresciuta notevolmente nel corso del tempo, e ha contribuito ad accrescere la comprensione di particolari aspetti (opportunosamente spiegati nell'enunciazione dei clusters). Tuttavia, vi sono ancora molteplici elementi sui quali è possibile incentrare nuove e future ricerche, tra i quali ad esempio, cogliere come i diversi gradi di coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nel management possono influenzare la reputazione aziendale, l'identità e la credibilità dell'impresa, o individuare le modalità attraverso cui il coinvolgimento della famiglia può facilitare la creazione e il mantenimento della cultura organizzativa nelle FBs, etc.

Tutti questi elementi potrebbero contribuire ad una definizione e qualificazione del fenomeno, più esaustiva, precisa e trasparente.

Bibliografia

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L., (2006) The resource-based theory: Dissemination and main trends, *Strategic Management Journal*, 27(7): 621-636
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W., (2002) Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40
- Aldrich, H.E., Cliff, J.E. (2003) The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective, *Journal of Business Venturing*, 18(5): 573-596
- Allan, G. A., (1999) *The sociology of the family: a reader*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Allison, W., Pearson, Jon C., Carr John, C. Shaw, (2008) Toward a theory of familiness: a social capital perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 949-969
- Almeida-Filho, N., Kawachi, I., Pellegrini Filho, A., Dachs, J.N.W., (2003) Research on health inequalities in Latin America and the Caribbean: bibliometric analysis (1971-2000) and descriptive content analysis (1971-1995), *Am J Public Health*, 93(12): 2037-2043
- Ambrosini, V, Bowman, C., (2001) Tacit knowledge: some suggestions for operationalization, *Journal of Management Studies*, 38(6): 811-829
- Amit, R., & Schoemaker, P. J., (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46
- Andersen, O., Kheam, S.L., (1998) Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study, *International Business Review*, 7(2): 163-184
- Anderson, A., Park, J., & Jack, S., (2007) Entrepreneurial social capital conceptualizing social capital in new high-tech firms, *International Small Business Journal*, 25(3): 245-272
- Anderson, A.R., Jack, S.L., Drakopolou, Drodd, S. (2005) The role of family members in entrepreneurial networks: beyond the boundaries of the family firm, *Family Business Review*, 18(2): 135-54
- Anderson, B.S., Eshima, Y., (2013) The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs, *Journal of Business Venturing*, 28(3): 413-429
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3): 1301-1328
- Aragon-Sanchez, A., Sanchez-Marin, G., (2005) Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, 43(3): 287-308
- Arevalo, J.A., Aravind, D., Ayuso, S., et Al., (2013) The global compact: an analysis of the motivations of adoption in the Spanish context, *Business Ethics-A European Review*, 22(1): 1-15
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L., (1995) Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future?, *Family Business Review*, 8(2): 121-130
- Arrègle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., Very, P., (2007) The development of organizational social capital: attributes of family firms, *Journal of Management Studies*, 44(1): 73-95

- Astrachan, J.H., Kolenko, T.A., (1994) A neglected factor explaining family business success: human resource practices, *Family Business Review*, 7(3): 251–262
- Astrachan, J.H., Shanker M.C., (1996) Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy. A framework for assessing family business statistics, *Family Business Review*, 9(2): 107-119
- Atherton, A., (2013) Organisational 'know-where' and 'know-when': re-framing configurations and distributions of knowledge in organisations, *Knowledge Management Research & Practice*, 11(4): 410-421
- Barney, J., (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99–120
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J., (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of management*, 27(6): 625-641
- Barney, J. B., (1996) The resource-based theory of the firm, *Organization science*, 7(5): 469-469
- Barney, J.B., (1996) Gaining and sustaining competitive advantage, Addison -Wesley Publishing
- Barney, J.B., (2001) Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56
- Barach J.A., Ganitsky J.B., (1995) Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(2):131-155
- Barry, B., (1975) The development of organization. Structure in the family firm, *Journal of General Management*, 3, 42–60
- Bates, T., (1985) Entrepreneur human capital endowments and minority business viability, *Journal of Human Resources*, 20(4): 540-554
- Bayer, A. E., Smart, J. C., & McLaughlin, G. W., (1990) Mapping intellectual structure of a scientific subfield through author cocitations, *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6): 444-452
- Becker, G.S., (1964) A theoretical and empirical analysis, with special reference to education, editor: New York : National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press
- Becker, G. S., (1975) *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*: University of Chicago Press
- Becker, G. S., (1993) *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press
- Beehr, T. A., Drexler, J. A., & Faulkner, S., (1997) Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses, *Journal of Organizational Behavior*, 18(3): 297–312
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F., (2013) Trends in family business research, *Small Business Economics*, 40(1): 41-57
- Berelson, B., (1952) Content analysis in communication research, New York, NY, US: Free Press.
- Bettinelli, C., (2011) Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process, *Family Business Review*, 24(2): 151-169

- Birley S., (1986) Succession in the family firm: the inheritor's view, *Journal of Small Business Management*, 24(3):36-43
- 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
- Bonaccorsi, A., (2012) Potenzialità e limiti dell'analisi bibliometrica nelle aree umanistiche e sociali. Verso un programma di lavoro, ANVUR
- Bontis, N, Dragonetti N, Jacobsen, K, Roos G., (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European Management Journal*, 17(4): 391-402
- Bourdieu, P., (1980) Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1): 2-3
- Bourdieu, P., (1986) The Forms of Capital, *Social Capital. Critical Perspectives*, (2000) ed.: Oxford University Press
- Branco, M.C., Rodrigues, L.L., (2006) Corporate social responsibility and resource-based perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69(2): 111-132
- Bruque, S., & Moyano, J., (2007) Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms, *Technovation*, 27(5): 241-253
- Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D., (2001) The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm, *Family Business Review*, 14(1): 37-48
- Calori, R., Lubatkin, M., Very, P., Veiga, J., (1997) Modelling the origins of nationally-bound administrative heritage: a historical institutional analysis of French and British firms, *Organization Science*, 8(6):681-696
- Camelo-Ordaz, C., Martin-Alcazar, F.; Valle-Cabrera, R., (2003) Intangible resource and strategic orientation of companies - an analysis in the spanish context, *Journal of Business Research*, 56(2): 95-103
- Camisòn, C., (2004) Shared, competitive, and comparative advantages: a competence based-view of industrial -district competitiveness, *Environment and Planning A*, 36: 2227-2256
- Camisòn, C., Villar, A., (2009) Capabilities and propensity for cooperative internationalization, *International Marketing Review*, 26(2): 124-150
- Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., Sanchez, P., (2000) Accounting for intangibles: a literature review, *Journal of Accounting Literature*, 19(1): 102-130
- Carmeli, A., (2001) High- and low-performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?, *Technovation*, 21(10): 661-671
- Carmeli, A., (2004) Assessing core intangible resources, *European Management Journal*, 22(1): 110-122
- Carney, M., (2005) Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 249-265
- Cater, T., Cater, B., (2009) (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance, *Journal for East European Management Studies*, 14(2): 186-209
- Cepeda, G. Vera, D., (2007) Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective, *Journal of Business Research*, 60(5): 426-437

- Chakrabarty, S., (2009) The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study, *Journal of International Management*, 15(1): 32-45
- Chao, C.C, Yang, J.M., Jen, W.Y., (2007) Determining technology trends and forecasts of RFID by a historical review and bibliometric analysis from 1991 to 2005, *Technovation*, 27(5): 268–279
- Chen, H.-L., & Hsu, W.-T., (2009) Family ownership, board independence, and R&D investment, *Family Business Review*, 22(4): 347–362
- Chen, H., Chiang, R.H.L., Storey, V.C., (2012) Business intelligence and analytics: from big data to big impact, *Mis Quarterly*, 36(4): 1165-1188
- Chirico, F., (2008) Knowledge accumulation in family firms evidence from four case studies, *International Small Business Journal*, 26(4): 433-462
- Chirico, F., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G., (2011) Franchising and the family firm: creating unique sources of advantage through “Familianness”*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3): 483-501
- Chirico, F., & Nordqvist, M., (2010) Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture, *International Small Business Journal*, 28(5): 487–504
- Chirico, F., & Salvato, C., (2008) Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2): 169–181
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P., (2012) Entrepreneurial orientation, generational involvement and participative strategy: A configurational approach to entrepreneurship in family firms, *Strategic Entrepreneurship Journal*, SI
- Chiu, W.T., Ho, Y.S., (2007) Bibliometric analysis of tsunami research, *Scientometrics*, 7(1): 3–17
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A., (2003a) A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration, *Journal of Business Venturing*, 18(4): 467–472
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P., (2003b) An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, 18(4): 441–448
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P., (2005a) Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 555–575
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P., (2005b) Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 237–247
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T., (2012) Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2): 267-293
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P., (2003) Extending the theoretical horizons of family business research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 331-338
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Chang, E.P.C., (2004) Are family firms born or made? An exploratory investigation, *Family Business Review*, 17(1):37-54
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Kellermanns, F., & Wu, Z., (2011) Family involvement and new venture debt financing, *Journal of Business Venturing*, 26(4): 472-488

- Colbert, B. A., (2004) The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 29(3): 341-358
- Cole, R., & Wolken, J., (1995) Financial services used by small businesses, *Federal Reserve Bulletin*, 18: 630-667
- Coleman, J. S., (1988) Social capital in the creation of human capital, *American journal of sociology*: S95-S120
- Coleman, J. S., & Coleman, J. S., (1994) *Foundations of social theory*, Harvard University Press
- Coley, L.S., Lindemann, E., Wagner, S.M., (2012) Tangible and intangible resource equity in customer-supplier relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (8): 611-622
- Colli, A., Perez, P. F., & Rose, M. B., (2003) National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries, *Enterprise and Society*, 4(1): 28-64
- Colli, A., & Rose, M., (2008) Family business. *JONES G. and J. Zeitlin (Eds)*
- Cooper, H., (1998) *Synthesizing research*, 3rd Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Corbetta, G., (1995) Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo, *Milano, Egea*
- Côté, S., & Healy, T., (2001) The well-being of nations: the role of human and social capital. *Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development*
- Craig, J., & Dibrell, C., (2006) The natural environment, innovation, and firm performance: a comparative study, *Family Business Review*, 19(4): 275–288
- Craig, J. B., Howorth, C., Moores, K., & Poutziouris, P., (2009) Family business research at a tipping point threshold, *Journal of Management and Organization*, 15(3): 282
- Craig, J. B. L., & Moores, K., (2006) A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms, *Family Business Review*, 19(1): 1–10
- Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., Todd, S.Y. (2008) Strategic resources and performance: a meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 29(11): 1141-1154
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E., (1955) Construct validity in psychological tests, *Psychological bulletin*, 52(4): 281
- Cruz-Ros, S., (2009) Multi-item models for evaluating managerial and organizational resources in service firms, *Service Business*, 3(3): 229-257
- Culnan, M. J., (1986) The intellectual development of management information systems, 1972–1982: A co-citation analysis, *Management Science*, 32(2): 156-172
- Culnan, M. J., (1987) Mapping the intellectual structure of MIS, 1980-1985: a co-citation analysis, *Mis Quarterly*, 11(3): 341-353
- Culnan, M. J., O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A., (1990) Intellectual structure of research in organizational behavior, 1972–1984: a co-citation analysis, *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6): 453-458
- Daft, R., (1983) *Organization theory and design*, New York: West

- Daily, C.M., Thompson, S.S., (1994) Ownership structure, strategic posture, and firm growth: an empirical examination, *Family Business Review*, 7(3):237-250
- D'Angelo, A., Majocchi, A., Zucchella, A., et Al., (2013) Geographical pathways for sme internationalization: insights from an italian sample, *International Marketing Review*, 30 (2): 80-105
- D'Aveni, R.A., (1995) Hypercompetitive rivalries, *New York: Free Press*
- Danes, S. M., Stafford, K., & Loy, J. T.-C., (2007) Family business performance: The effects of gender and management, *Journal of Business Research*, 60(10): 1058-1069
- Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K., & Heck, R. K. Z., (2008) The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(3): 229-268
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S., (2009) Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital, *Family Business Review*, 22(3): 199–215
- Davis, P., (1983) Realizing the potential of family business, *Organizational Dynamics*, 12(1):47-56
- Davis, J.A., Tagiuri, R., (1989) The influence of life stage on father-son work relationships in family companies, *Family Business Review* 2(1): 47-74
- Day, G. S., (1994) The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(4): 37–52
- De Carolis, D. M., & Saporito, P., (2006) Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1): 41-56
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J., (2012) *Family business studies: An annotated bibliography*: Edward Elgar Publishing
- Debicki, B. J., Matherne Iii, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J., (2009) Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why, *Family Business Review*, 22(2): 151–166
- Dell'Amore, E. G., (1962) Le fonti del risparmio familiare, Giuffrè, Milano, p. 36
- De Bakker, F.G.A, Groenewegen, P., Den Hond, F., (2005) A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance, *Business Society*, 44(3): 283-317
- Del Canto, J.G., Gonzalez, I.S., (1999) A resource-based analysis of the factors determining a firm's r&d activities, *Research Policy*, 28(8): 891-905
- Dessi, C., Ng, W., Floris, M., & Cabras, S., (2014) How small family-owned businesses may compete with retail superstores: Tacit knowledge and perceptive concordance among owner-managers and customers, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4): 668-689
- Diefenbach, T., (2006) Intangible resources: a categorical system of knowledge and other intangible assets, *Journal of Intellectual Capital*, 7 (3): 406-420
- Di Guardo, M. C., & Harrigan, K. R., (2012) Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis, *Journal of Technology Transfer*, 37(6): 789-811

- Ding, Y., Chowdhury, G., & Foo, S., (1999) Mapping the intellectual structure of information retrieval studies: an author co-citation analysis, 1987-1997, *Journal of information science*, 25(1): 67-78
- Discua Cruz, A., (2010) Collective perspectives in portfolio entrepreneurship: a study of family business groups in Honduras, *EDAMBA Journal*, 8: 91-105
- Discua Cruz, A., Hamilton, E., & Jack, S. L., (2012) Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: a study of family entrepreneurial teams in Honduras, *Journal of Family Business Strategy*, 3(3): 147-161
- Domingo Garcia-Merino, J., Arregui-Ayastuy, G., Rodriguez-Castellanos, A., et Al., (2010) The intangibles' mindset of cfo's and corporate performance, *Knowledge Management Research & Practice*, 8(4): 340-350
- Donnelley, R.G., (1964) The family business, *Harvard Business Review*, 42(2): 93-105
- Dorsch, M.J., Carlson, L., (1996) A transaction approach to understanding and managing customer equity, *Journal of Business Research*, 35(3): 253-264
- Dorta-González, P., Dorta-González, M.I., Santos-Peñate, D.R., Suárez-Vega, R., (2014) Research status and trends in operations research and management science (OR/MS) journals: a bibliometric analysis based on the Web of Science database 2001-2012, *CoRR abs/1410.4774*
- Drozdow, N., (1998) What is continuity?, *Family Business Review*, 11(4): 337-347
- Dyer, W.G., (2006) Examining the “family effect” on firm performance, *Family Business Review*, 19(4): 253-273
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A., (2006) Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 785–802
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R., (2008) Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance, *Journal of Management Studies*, 45(1): 26–50
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., (2000) Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105–1121
- Elango, B., Pattnaik, C., (2013) Response strategies of local firms to import competition in emerging markets, *Journal Of Business Research*, 66(12): 2460-2465
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W., (2005) An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus, *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(3): 267–284
- Fernández, E., Montes, J. M., & Vázquez, C. J., (2000) Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach, *Technovation*, 20(2): 81-92
- Fernandez-Olmos, M., Diez-Vial, I., (2013) Effect of firm's resources on international diversification: an application in the iberian ham industry, *European Management Journal*, 31(2): 196-208
- Fernández, Z., & Nieto, M. J., (2005) Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors, *Family Business Review*, 18(1): 77–89

- Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Schrank, H. L., & Danes, S. M., (2010) Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the national family business survey, *Journal of Small Business Management*, 48(4): 524-551
- Foucault, M., (1970) *The Order of Things* (London: Tavistock, 1972). *The Archaeology of Knowledge*.
- Fukuyama, F. 1995. Social capital and the global economy, *Foreign affairs*, 74(5): 89-103
- Galbreath, J., (2005) Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory, *Technovation*, 25(9): 979-987
- Galunic, D. C., & Rodan, S., (1998) Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation, *Strategic Management Journal*, 19(12): 1193-1201
- Gardner, T.M., (2005) Interfirm competition for human resources: evidence from the software industry, *Academy of Management Journal*, 48(2): 237-256
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J., (2010) *Family business models: Practical solutions for the family business*: Palgrave Macmillan
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K., (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G., (2000) Organizational identity, image, and adaptive instability, *Academy of Management Review*, 25(1): 63-81
- Gòmez-Mejia, L.R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I., (2001) The role of family ties in agency contracts, *Academy of Management Journal*, 44(1): 81-95
- Gomez, J., Vargas, P., (2012) Intangible resources and technology adoption in manufacturing firms, *Research Policy*, 41(9): 1607-1619
- Gottfredson, M., Aspinall, K., (2005) Innovation versus complexity: what is too much of a good thing?, *Harvard Business Review*, 83(10): 62-73
- Granovetter, M. S., (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380
- Grant, R. M., (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3): 114-135
- Grant, R. M., (1996) Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization science*, 7(4): 375-387
- Gray, D., Roos, G., Rastas, T., (2004) What intangible resources do companies value, measure, and report? A synthesis of uk and finnish research, *Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1(3): 242 - 261
- Gupta, V., & Levenburg, N., (2010) A thematic analysis of cultural variations in family businesses: the CASE project, *Family Business Review*, 23(2): 155-169
- Guan, J., Ma, N., (2007) China's emerging presence in nanoscience and nanotechnology. A comparative bibliometric study of several nanoscience 'giants', *Research Policy*, 36(6):880-886
- Guthrie, J., Petty, R., Johanson, U., (2001) Sunrise in the knowledge economy: managing, measuring and reporting of intellectual capital, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4): 365-384

- Haanes, K, Fjeldstad, O., (2000) Linking intangible resources and competition, *European Management Journal*, 18(1) 52-62
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L., (1999) A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, 12(1): 1–25
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C., (2003) A unified systems theory of family firm performance, *Journal of Business Research*, 18(4): 451–465
- Habbershon, T. G., (2006) Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 879–886
- Hall, R., (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2): 135-144
- Hall, R., (1993) A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic management journal*, 14(8): 607-618
- Halpern, D., (1999) Social capital: the new golden goose, *Faculty of Social and Political Sciences, Cambridge University. Unpublished review*
- Halpern, D., (2001) Moral values, social trust and inequality can values explain crime?, *British Journal of Criminology*, 41(2): 236-251
- Hamilton, E., (2006) Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses, *International Small Business Journal*, 24(3): 253-271
- Handler, W. C., (1994) Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2): 133-157
- Harris, J., (2005) Emerging third world powers: China, India and Brazil, *RACE & Class*, 46(3): 7-27
- Harvey, Mg, Lusch, Rf, (1995) Expanding the nature and scope of due diligence, *Journal Of Business Venturing*, 10(1): 5-21
- Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J., (2001) *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*. New York: Springer-Verlag
- Hayton, J.C., (2005) Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures, *R & D Management*, 35(2): 137-155
- Heck, R. K. Z., (1998) *The Entrepreneurial Family*. Needham, MA: Family Business Resources Publishing
- Helfat, C. E., (2000) Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities, *Strategic Management Journal* 21(10-11): 955-960
- Hewitt-Dundas, N., (2006) Resource and capability constraints to innovation in small and large plants, *Small Business Economics*, 26(3): 257-277
- Hitt, M., & Ireland, D., (1986) Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate strategy and performance, *Journal of Management Studies*, 23(4):401-416
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R., (2006) Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory, *Family business review*, 19(2): 135-145

- Holsti, O. R., (1968) Content analysis, *The handbook of social psychology*, 2: 596-692
- Howorth, C., & Ali, Z. A., (2001) Family business succession in Portugal: an examination of case studies in the furniture industry, *Family business review*, 14(3): 231-244
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P., (2010) Family firm diversity and development: an introduction, *International Small Business Journal*, 28(5): 437-451
- Hsu, L.-C., & Chang, H.-C., (2011) The role of behavioral strategic controls in family firm innovation, *Industry and Innovation*, 18(7): 709-727
- Huang, Y.-C., Ding, H.-B., & Kao, M.-R., (2009) Salient stakeholder voices: family business and green innovation adoption, *Journal of Management and Organization*, 15(3): 309
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S., (2011) The distinctiveness of family firm intangibles: a review and suggestions for future research, *Journal of Management & Organization*, 17(2):268-287
- IFERA, I. F. E. R. A., (2003) Family businesses dominate, *Family Business Review*, 16(4): 235-240
- Jack, S., (2005) The role, use and activation of strong and weak network ties: a qualitative study, *Journal of Management Studies*, 42(6): 1233–1259
- Janjuha-Jivraj, S., (2003) The sustainability of social capital within ethnic networks, *Journal of Business Ethics*, 47(1): 31-43
- Janjuha-Jivraj, S., & Spence, L. J., (2009) The nature of reciprocity in family firm succession, *International Small Business Journal*, 27(6): 702-719
- Jarneving, B., (2005) A comparison of two bibliometric methods for mapping of the research front, *Scientometrics*, 65(2): 245-263
- Jiang, C. X., Yang, Q., Li, S., et Al. (2011) The moderating effect of foreign direct investment intensity on local firms' intangible resources investment and performance implications: a case from china, *Journal of International Management*, 17(4): 291-302
- Jones, C. D., Makri, M., & Gomez-Mejia, L. R., (2008) Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: the case of diversification, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 1007-1026
- Jones, R.W., Kierzkowski, H., (2003) A framework for fragmentation, in Arndt S.W., Kierzkowski, H. (eds.), *Fragmentation: new production patterns in the world economy*, Oxford University Press, Oxford
- Kaufmann, L., Schneider, Y., (2004) Intangibles: a synthesis of current research, *Journal of Intellectual Capital*, 5(3): 366-388
- Kellermanns, F.W., (2005) Family firm resource management: commentary and extensions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 313-319
- Kemmerer, B., Walter, J., Kellermanns, F.W., et Al., (2012) A judgment-analysis perspective on entrepreneurs' resource evaluations, *Journal of Business Research*, 65(8): 1102-1108
- Kerlinger, F. N., (1986) Foundations of behavioral research. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston: Inc.

- Khanna, T., & Palepu, K. G., (1997) Why focused strategies may be wrong for emerging markets, *Harvard Business Review*, 75(4): 41-51
- Kianto, A., Andreeva, T., Pavlov, Y., (2013) The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance, *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2): 112-122
- Klein, S.B., (2000) Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, *Lehrbuch*, Wiesbaden: Gabler
- Klein, S.B., Astrachan, J.H., Smyrnios, K.X., (2005) The f-pec scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 321-339
- Koch, M. J., & McGrath, R., (1996) Improving labor productivity: human resource management policies do matter, *Strategic Management Journal*, 17(5): 335-354
- Kor, Y.Y., Leblebici, H., (2005) How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?, *Strategic Management Journal*, 26(10): 967-985
- Krippendorff, K., (2004) *Content analysis: An introduction to its methodology* (Second ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Kristandl, G., Bontis, N., (2007) Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm, *Management Decision*, 45(9): 1510-1524
- Kushnirovich, N., & Heilbrunn, S., (2007) Impact of ethnicity on financial funding of immigrant businesses, *ICSB 2007 World conference At the Crossroads of East and West: New Opportunities for Entrepreneurship and Small Business*, Turku School of Economics in Turku, Finland, June
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H., (1994) Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors, *Family Business Review*, 7(1): 39-59
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D., (2006) Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 731-746
- Leana, C.R., Van Buren, H.J., (1999) Organizational social capital and employment practises, *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555
- Lee, J., (2006) Family firm performance: further evidence, *Family Business Review*, 19(2): 103-114
- Leeuwen van, T., (2006) The application of bibliometric analyses in the evaluation of social science research. Who benefits from it and why it is feasible?, *Scientometrics*, 66(1): 133-154
- Levering, R., & Moskowitz, M., (1993) The ten best companies to work for in America, *Business and Society Review*, 85(1): 26-38
- Li, L.L., Ding, G., Feng, N., Wang, M.H., Ho, Y.S., (2009) Global stem cell research trend: bibliometric analysis as a tool for mapping of trends from 1991 to 2006, *Scientometrics*, 80(1): 41-60
- Litz, R. A., Pearson, A. W., & Litchfield, S., (2012) Charting the future of family business research: perspectives from the field, *Family business review*, 25(1): 16-32
- Lockett, A., & Thompson, S., (2004) Edith Penrose's contributions to the Resource-based view: an alternative perspective, *Journal of Management Studies*, 41(1): 193-203

- Lockett, A., Thompson, S., Morgenstern, U., (2009) The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal, *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 9-28
- Loevinger, J., (1957) Objective tests as instruments of psychological theory: monograph supplement 9, *Psychological reports*, 3(3): 635-694
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N., (2005) The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms, *Journal of organizational behavior*, 26(3): 313-330
- Lumpkin, G. T., Martin, W., & Vaughn, M., (2008) Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes, *Family Business Review*, 21(2): 127-138
- Makadok, R., (2001) Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22(5): 387-401
- Manikutty, S., (2000) Family business groups in India: a resource-based view of the emerging trends, *Family Business Review*, 13(4): 279-292
- Marcus, A.A., Anderson, M.H., (2006) A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?, *Journal of Management Studies*, 43(1): 19-46
- Martin-De-Castro, G., Delgado-Verde, M., Lopez-Saez, P., et Al., (2011) Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature, *Journal of Business Ethics*, 98(4): 649-662
- Mathwick, C., Wiertz, C., De Ruyter, K., (2008) Social capital production in a virtual p3 community, *Journal of Consumer Research*, 34(6): 832-849
- McCain, K. W., (1986) Cocited author mapping as a valid representation of intellectual structure, *Journal of the American society for information science*, 37(3): 111-122
- McCain, K. W., (1990) Mapping authors in intellectual space: a technical overview, *Journal of the American society for information science*, 41(6): 433-443
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H., Fialko, A.S., (2001) Founding family controlled firms: performance, risk, and value, *Journal of Small Business Management*, 39(1): 31-49
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C., (2000) *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*: Harvard Business Press
- Mcmillan, G.S., Deeds, D.L., (1998) The role of reputation in the recruitment of scientists, *R & D Management*, 28(4): 299-304
- Melville, N., Kraemer, K., Gurbaxani, V., (2004) Review: information technology and organizational performance: an integrative model of it business value, *MIS Quarterly*, 28(2): 283-322
- Mendez-Duron, R., (2013) Do the allocation and quality of intellectual assets affect the reputation of open source software projects?, *Information & Management*, 50(7): 357-368
- Molloy, J.C., Chadwick, C., Ployhart, R.E., et Al., (2011) Making intangibles "tangible" in tests of resource-based theory: a multidisciplinary construct validation approach, *Journal of Management*, 37(5): 1496-1518
- Moustaghfir, K., (2009) How knowledge assets lead to a sustainable competitive advantage: are organizational capabilities a missing link?, *Knowledge Management Research & Practice*, 7(4): 339-355

- Miller, D., & Shamsie, J., (1996) The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of management journal*, 39(3): 519-543
- Miller, D., Le Breton-Miller, I.; (2006a) Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities, *Family Business Review*, 14(1): 73-87
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A., (2007) Are family firms really superior performers?, *Journal of Corporate Finance*, 13(5): 829–858
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B., (2008) Stewardship vs. stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses, *Journal of Management Studies*, 45(1): 51–78
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I., (2009) Filling the institutional void: the social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets, *Journal of International Business Studies*, 40(5): 802-817
- Mirvis, P. H., Sales, A. L., & Hackett, E. J., (1991) The implementation and adoption of new technology in organizations: the impact on work, people, and culture, *Human Resource Management*, 30(1): 113-139
- Moed, H.F., Nederhof, A.J., Luwel, M., (2002) Towards research performance in the humanities - bibliometrics in qualitative analysis of flemish law literature - statistical data included, *Library Trends*, (Special Issue on Current Theory in Library and Information Science) 50, 498-520
- Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J., (2011) The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms, *Family Business Review*, 24(1): 62-70
- Musiolik, J., Markard, J., Hekkert, M., (2012) Networks and network resources in technological innovation systems: towards a conceptual framework for system building, *Technological Forecasting And Social Change*, 79(6): 1032-1048
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S., (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23(2): 242–266
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J., (2007) Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, *Family Business Review*, 20(1): 33–47
- Narin, F., Olivastro, D., Stevens, K.,(1994) Bibliometrics theory, practice and problems, *Evaluation Review*, 18(1):65–76
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V., (2008) The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis, *Strategic Management Journal*, 29(3): 319-336
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S., (2003) *Scaling procedures: Issues and applications*: Sage.
- Nicholson, N., (2008) Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm, *The Academy of Management Perspectives*, 22(2): 73-84
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., (2000) SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33, pp 5-34
- Nordqvist, M., & Zellweger, T., (2010) *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*: Edward Elgar Publishing

- Norman, P.M.; Butler, F.C.; Ranft, A.L., (2013) Resources matter: examining the effects of resources on the state of firms following downsizing, *Journal of Management*, 39(7): 2009-2038
- Obloj, T., Capron, L., (2011) Role of resource gap and value appropriation: effect of reputation gap on price premium in online auctions, *Strategic Management Journal*, 32(4): 447-456
- O'Leary, M., & Chia, R., (2007) Epistemes and structures of sensemaking in organizational life, *Journal of Management Inquiry*, 16(4): 392-406
- OECD (1998) Human capital investment: an international comparison. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development
- Ortega, M. J. R., & García-Villaverde, P. M., (2011) Pioneer orientation and new product performance of the firm: Internal contingency factors, *Journal of Management & Organization*, 17(4): 474-497
- Otlet, P., (1934) *Traité de documentation: le livre sur le livre, théorie et pratique*, Eds Mundaneum, Bruxelles
- Otte, E., & Rousseau, R., (2002) Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences, *Journal of information Science*, 28(6): 441-453
- Padgett, R.C., Galan, J.I., (2010) The effect of r&d intensity on corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 93(3): 407-418
- Penrose, (1959) *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York
- Perrini, F., & Minoja, M., (2008) Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company, *Business Ethics: A European Review*, 17(1): 47-63
- Pettit, G. S., Dodge, K. A., & Brown, M. M., (1988) Early family experience, social problem solving patterns, and children's social competence, *Child Development*, 59(1): 107-120
- Pike, S., Roos, G., Marr, B., (2005) Strategic management of intangible assets and value drivers in r&d organizations, *R & D Management*, 35(2): 111-124
- Pilkington, A., & Liston-Heyes, C., (1999) Is production and operations management a discipline? A citation/co-citation study, *International Journal of Operations & Production Management*, 19(1): 7-20
- Pistrui, D., Welsch, H. P., Wintermantel, O., Liao, J., & Pohl, H., (2000) Entrepreneurial orientation and family forces in the new Germany: Similarities and differences between East and West German entrepreneurs, *Family Business Review*, 13(3): 251-263
- Poisson-De Haro, S., Montpetit, D., (2012) Surviving in times of turmoil: adaptation of the theatre les deux mondes business model, *International Journal of Arts Management*, 14(3): 16-31
- Ponzi, L. J., (2002) The intellectual structure and interdisciplinary breadth of knowledge management: a bibliometric study of its early stage of development, *Scientometrics*, 55(2): 259-272
- Porter, M., (1985) *Competitive advantage: creating and sustain superior performance*, New York: The Free Press
- Porter, M., (1991) Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, S.I. 12: 95-117
- Portes, A., (1998) Social Capital: Its origins and applications in modern sociology, *Annual Review of Sociology*, 24(1): 1-24

- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A., (1997) Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources, *Strategic management journal*, 18(5): 375-405
- Pritchard, A., (1969) Statistical bibliography or bibliometrics?, *Journal of Documentation*, 25(4): 348–349
- Puhakka, V., (2002) Entrepreneurial business opportunity recognition: Relationships between intellectual and social capital, environmental dynamism, opportunity recognition behavior, and performance Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Putnam, R. D., (1993) The Prosperous community: social capital and public life, *The American Prospect* 13: 35-42
- Putnam, R. D., (1995) Bowling alone: America's declining social capital, *Journal of Democracy*, 6(1): 65-78
- Putnam, R. D., (2000) *Bowling alone: The collapse and revival of American community*: Simon and Schuster.
- Ramos-Rodriguez, A. R., & Ruiz-Navarro, J., (2004) Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000, *Strategic Management Journal*, 25(10): 981-1004
- Rangone, A., (1999) A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises, *Small Business Economics*, 12(3): 233-248
- Rao, H., (1994) The social construction of reputation - certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the american automobile-industry - 1895-1912, *Strategic Management Journal*, 15(S1): 29-44
- Rice, J., Liao, T.-S., Martin, N., & Galvin, P., (2012) The role of strategic alliances in complementing firm capabilities, *Journal of Management and Organization*, 18(6): 858-869
- Richey, R.G., Tokman, M., Skinner, L.R., (2008) Exploring collaborative technology utilization in retailer-supplier performance, *Journal of Business Research*, 61(8): 842-849
- Richey Jr, R. G., Hilton, C. B., Harvey, M. G., Beitelspacher, L. S., Tokman, M., & Moeller, M., (2011) Aligning operant resources for global performance: an assessment of supply chain human resource management, *Journal of management & organization*, 17(3): 364-382
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R., (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic management journal*, 23(12): 1077-1093
- Rodriguez, J.L., Rodriguez, R.M.G., (2005) Technology and export behaviour: a resource-based view approach, *International Business Review*, 14(5): 539-557
- Rosa, P., Howorth, C., & Discua Cruz, A., (2014) Habitual and portfolio entrepreneurship and the family in business, In Melin, L., Nordqvist, M. & Sharma, P. (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business*. London: Sage. : 364-382. London: The SAGE Handbook of Family Business
- Roscoe, P., Discua Cruz, A., & Howorth, C., (2013) How does an old firm learn new tricks? A material account of entrepreneurial opportunity, *Business History*, 55(1): 53-72
- Rowlands, I., (1999) Patterns of author cocitation in information policy: evidence of social, collaborative and cognitive structure, *Scientometrics*, 44(3): 533-546

- Rubera, G., Kirca, A.H., (2012) Firm innovativeness and its performance outcomes: a meta-analytic review and theoretical integration, *Journal of Marketing*, 76(3): 130-147
- Rumrill, P.D., Fitzgerald, S.M., (2001) Using narrative literature reviews to build a scientific knowledge base, *Work* 16(2): 165-170
- Salman, N., Saives, A.L., (2005) Indirect networks: an intangible resource for biotechnology innovation, *R & D Management*, 35(2): 203-215
- Salvato, C., & Melin, L., (2008) Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital, *Family Business Review*, 21(3): 259-276
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P., (2010) A farewell to the business: championing exit and continuity in entrepreneurial family firms, *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4): 321-348
- 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): 473-490
- Schumpeter, J. A., (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Scott, R., (1996) Human capital theory: foundations of a field of inquiry, *Review of Educational Research Fall* 66(3): 341-359
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003) Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18(5): 667-687
- Seitanidi, M.M., (2007) Intangible economy: how can investors deliver change in businesses? lessons from nonprofit-business partnerships, *Management Decision*, 45(5): 853-865
- Sharma, P., & Manikutty, S., (2005) Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 293-311
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E., (2011) Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4): 327-351
- Sircar, S., Nerur, S. P., & Mahapatra, R., (2001) Revolution or evolution? A comparison of object-oriented and structured systems development methods, *Mis Quarterly*, 25(4): 457-471
- 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
- Small, H., (1973) Co-citation in the scientific literature: a new measure of the relationship between two documents, *Journal of the American Society for information Science*, 24(4): 265-269
- Soetanto, D.P., Jack, S.L., (2013) Business incubators and the networks of technology-based firms, *Journal of Technology Transfer*, 38(4): 432-453
- Sorenson, R. L., Lumpkin, G., Yu, A., & Brigham, K. H., (2010) Society in embryo: family relationships as the basis for social capital in family firms, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 12: 163-184
- Spender, J.C., (2006) Method, philosophy and empiries in KM and IC, *Journal of Intellectual Capital*, 7(1):12-28

- Spinak, E., (1996) *Diccionario enciclopédico de bibliometría, cienciométrica e informétrica*, Caracas: Unesco, p.244
- Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D., & Sorenson, R. L., (2012) Too many cooks in the kitchen: innovative capacity, collaborative network orientation, and performance in small family businesses, *Family Business Review*, 26(1): 32-50
- Steier, L., (2007) New venture creation and organization: a familial sub-narrative, *Journal of Business Research*, 60(10): 1099-1107
- Stewart, A., (2008) Who could best complement a team of family business researchers—scholars down the hall or in another building?, *Family Business Review*, 21(4): 279-293
- Styhre, A., (2004) Rethinking knowledge: a bergsonian critique of the notion of tacit knowledge, *British Journal of Management*, 15(2): 177-188
- Surroca, J., Tribo, J.A., Waddock, S., (2010) Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 31(5): 463-490
- Sweetland, S.R., (1996) Human capital theory: foundations of a field of inquiry, *Review of Educational Research Fall*, 66(3): 341-359
- Tagiuri, R., & Davis, J., (1996) Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2): 199–208
- Tahai, A., & Meyer, M. J., (1999) A revealed preference study of management journals' direct influences, *Strategic Management Journal*, 20(3): 279-296
- Tan, W.-L., & Fock, S. T., (2001) Coping with growth transitions: the case of chinese family businesses in Singapore, *Family Business Review*, 14(2): 123–139
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533
- Thompson, A.A., & Strickland, A.J., (1987) *Strategy formulation and implementation*, Dallas: Business Publications
- Tsai, W., Ghoshal, S., (1998) Social capital and value creation: the role of intrafirm networks, *The Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476
- Tsui-Auch, L. S., (2004) The professionally managed family-ruled enterprise: ethnic chinese business in Singapore, *Journal of Management Studies*, 41(4): 693–723
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P., (2003) Entrepreneurial founder teams: factors associated with member entry and exit, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2): 107-128
- Vanti, N.A.P., (2002) Da bibliometria à Webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento, *Ci. Inf. Brasilia*, 31(2):152-162
- Verbeek, A., Debackere, K., Luwel, M., & Zimmermann, E., (2002) Measuring progress and evolution in science and technology - I: The multiple uses of bibliometric indicators, *International Journal of Management Reviews*, 4(2): 179-211
- Vicari S., (1995) Verso il resource-based management, in Vicari S. (a cura di), Brand equità, *Il potenziale generativo della fiducia*, EGEA, Milano

- Vicari S., Verona G., (2000) La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppi e nuove implicazioni per il resource-based management, *Finanza, Marketing e Produzione*, 18(2): 7-38
- Villalonga, B., Amit, R., (2006) How do family ownership, control and management affect firm value, *Journal of Financial Economics*, 80(2): 385-417
- Ward, J. L., (1988) The special role of strategic planning for family businesses, *Family Business Review*, 1(2): 105-117
- Wernerfelt, B., (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, 5(2): 171-180
- White, H. D., & Griffith, B. C., (1981) Author cocitation: a literature measure of intellectual structure, *Journal of the American Society for information Science*, 32(3): 163-171
- White, H. D., & McCain, K. W., (1998) Visualizing a discipline: an author co-citation analysis of information science, 1972-1995, *Journal of the American Society for information science*, 49(4): 327-355
- Whitley, R. D., (1992) European business systems, firms, and markets in their national contexts, *London: Sage Ed.*
- Wiklund, J., & Shepherd, D., (2003) Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses, *Strategic Management Journal*, 24(13): 1307-1314
- Windsperger, J., (2004) Centralization of franchising networks: evidence from the austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57(12): 1361-1369
- Woolcock, M., (2001) The place of social capital in understanding social and economic outcomes, *Canadian Journal of Policy Research (Isuna)*, 2(1): 11-17
- Yannopoulos, P., (2011) Defensive and offensive strategies for market success, *International Journal of Business and Social Science*, 2(13) SI
- Yeh, Q.-J., & Fang, P., (2011) A resource-based analysis of organizational turnaround: The contingency role of organizational life stages, *Journal of Management and Organization*, 17(6): 782-796
- Young, C.-S., & Tsai, L.-C., (2008) The sensitivity of compensation to social capital: Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family business groups, *Journal of Business Research*, 61(4): 363-374
- Zacharakis, A. L., Shepherd, D. A., & Coombs, J. E., (2003) The development of venture-capital-backed internet companies: An ecosystem perspective, *Journal of Business Venturing*, 18(2): 217-231
- Zahra, S. A., (2005) Entrepreneurial risk taking in family firms, *Family Business Review*, 18(1): 23-40
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C., (2004) Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 363-381
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G., (2013) Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2): 229-248
- Zitt, M., & Bassecoulard, E., (1994) Development of a method for detection and trend analysis of research fronts built by lexical or cocitation analysis, *Scientometrics*, 30(1): 333-351

Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S., (2007) The drivers of the early internationalization of the firm, *Journal of World Business*, 42(3): 268-280

Zuiker, V. S., Lee, Y. G., Olson, P. D., Danes, S. M., VanGuilder-Dik, A., & Katras, M. J., (2002) Business, family, and resource intermingling characteristics as predictors of cashflow problems in family-owned businesses, *Financial Counseling and Planning*, 13(2): 65-81

Zyglidopoulos, S.C., (2005) The impact of downsizing on corporate reputation, *British Journal of Management*, 16(3): 253-259