

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

D'Allura, Giorgia M.; Faraci, Rosario

Book

Le imprese familiari : governance, internazionalizzazione e innovazione

Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

Reference: D'Allura, Giorgia M./Faraci, Rosario (2018). Le imprese familiari : governance, internazionalizzazione e innovazione. Milano, Italy : FrancoAngeli.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/4533>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.



<https://savearchive.zbw.eu/terms-of-use>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.



Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der



**Giorgia M. D'Allura
Rosario Faraci**

LE IMPRESE FAMILIARI

**Governance,
internazionalizzazione
e innovazione**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_pubblicare/pubblicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giorgia M. D'Allura
Rosario Faraci

LE IMPRESE FAMILIARI

**Governance,
internazionalizzazione
e innovazione**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

ISBN 9788891767417

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Delimitazione dell’oggetto di analisi e aspetti definitori del fenomeno del <i>family business</i>, di Rosario Faraci	»	11
1.1. Le imprese familiari, un significante per molti significati	»	11
1.2. Ripartire dai “fondamenti”: le famiglie imprenditoriali	»	14
1.3. Il <i>family business concept</i> : l’intersezione fra impresa e famiglia	»	19
2. Assetti di <i>governance</i> delle imprese familiari, di Rosario Faraci	»	25
2.1. Le specificità della <i>corporate governance</i> nelle imprese familiari	»	25
2.2. La rilevanza del contesto istituzionale nelle scelte sugli assetti di <i>governance</i>	»	29
2.3. I modelli di <i>governance</i> nell’impresa familiare e le implicazioni sulle traiettorie di crescita	»	32
2.4. Verso una prospettiva “behavioral” della <i>governance</i> delle imprese familiari	»	34
3. Traiettorie di crescita e internazionalizzazione, di Giorgia M. D’Allura	»	41
3.1. Le scelte di “ <i>going abroad</i> ” delle imprese familiari: la prospettiva della proprietà familiare	»	41
3.2. Le capacità imprenditoriali e manageriali dell’impresa familiare	»	44
3.3. Il binomio bisogni-impiego delle risorse e delle capacità	»	47
3.4. La scelta di internazionalizzare	»	48

3.5. Le scelte delle modalità di ingresso in un mercato estero	pag.	50
3.6. Conclusioni	»	53
4. Traiettorie di crescita e innovazione , di <i>Giorgia M. D'Allura</i>		
	»	58
4.1. L'innovazione nelle imprese familiari: profili teorici	»	58
4.2. La capacità innovativa dell'impresa familiare	»	60
4.3. Il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari	»	63
4.4. Un <i>framework</i> per lo studio del processo innovativo delle imprese familiari: l'influsso della proprietà e del <i>management</i>	»	65
4.5. Conclusioni	»	67
5. Il caso Cantine Nicosia , di <i>Giorgia M. D'Allura</i>	»	71
5.1. Lo studio dell'impresa familiare: aspetti metodologici	»	71
5.2. Il caso Cantine Nicosia: la metodologia	»	73
5.2.1. Disegno della ricerca e selezione del caso	»	73
5.2.2. Raccolta dei dati	»	74
5.3. La <i>governance</i> di Cantine Nicosia	»	76
5.4. Le traiettorie di crescita nel mercato internazionale	»	77
5.5. Le traiettorie di innovazione	»	80
5.6. Conclusioni	»	85
6. Conclusioni	»	89

**Appendice – I contesti istituzionali: sintesi dei contributi
del Research Devolpment Workshop IFERA, Catania 2016,
a cura di Rosario Faraci e Giorgia M. D'Allura**

1. Le relazioni di reciprocità tra l'impresa familiare e il contesto istituzionale: una piattaforma multidisciplinare di ricerca, di <i>Giorgia M. D'Allura</i>	»	93
2. Le donne in posizione di <i>leadership</i> nelle imprese familiari, di <i>Alexandra Dawson e Ingrid Chadwick (Best Paper Award RDW2016)</i>	»	99
3. L'eterogeneità del <i>family business</i> : una verifica empirica nel contesto internazionale, di <i>Mariasole Bannò, Giorgia M. D'Allura, Vincenzo Pisano e Rosario Faraci (Best Paper Award RDW2016)</i>	»	106

4. I processi di innovazione e le dinamiche familiari in un settore controverso: il caso delle tabaccherie in Italia, di <i>Alessandra Tognazzo</i> e <i>Paolo Gubitta</i> (<i>Special Nomination RDW2016: Most Provocative and Innovative Paper Award</i>)	pag.	115
5. Il contesto culturale negli studi empirici su natura familiare e performance economico-finanziarie, di <i>Bice Della Piana</i> , <i>Rosalia Santulli</i> e <i>Carmen Gallucci</i>	»	123
6. Le aziende familiari nel distretto della pesca di Mazara del Vallo. Criticità e dinamiche, di <i>Vitalba Ponte</i> , <i>Salvatore Tomaselli</i> , <i>Gianna Agrò</i> e <i>Gioacchino Fazio</i>	»	130
7. La lingua inglese nel processo di internazionalizzazione del <i>family business: the economics of language or the language of economics?</i> , di <i>Giuseppina Di Gregorio</i>	»	136
8. Il plurilinguismo nel <i>family business</i> : la Sicilia e l'UE, di <i>Veronica Benzo</i>	»	143
9. Preparare il passaggio generazionale. L'orientamento al futuro delle PMI italiane, di <i>Filippo Ferrari</i>	»	149
10. Il cotonificio Feo: <i>governance</i> , finanziamento ed evoluzione di un'impresa familiare siciliana tra Otto e Novecento, di <i>Fabio Paolo Di Vita</i>	»	156

INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano la tipologia imprenditoriale più diffusa a livello mondiale, sia in termini di *stock* (numero di imprese familiari sul totale delle imprese) che di flusso (crescita numerica delle imprese familiari nelle forme di nuova imprenditorialità). Il loro aumento su scala globale è dovuto soprattutto alla crescita di economie emergenti come Cina, India, Brasile e Corea del Sud, dove esse rappresentano la tipologia prevalente di proprietà d'impresa nelle nuove iniziative imprenditoriali (EY – Family Business Yearbook, 2014).

Le imprese familiari costituiscono tra il 70 e il 95% delle imprese a livello mondiale (European Family Businesses, 2012) e producono tra il 70 e il 90% del GDP a livello mondiale (Family Firm Institute Data). Secondo i dati del Sole24Ore (2015), esse sono il 50% della popolazione imprenditoriale in Canada, il 90% in Turchia, l'80% negli USA, nei paesi asiatici, in Brasile e India. Anche in Europa, le percentuali restano rilevanti: 36,7% in Germania, 36% Francia, 35,6% in Spagna e 32,9% in Svezia. Supera tutti gli altri paesi l'Italia con il suo 40,7% tra le 300 imprese più grandi del Paese. Nel nostro Paese, il *family business* vale l'82% del totale delle imprese operanti nel territorio e il 57% di quelle con ricavi superiori a 50milioni di euro (Osservatorio AUB, 2015). Oltre che dalla consistenza numerica, l'importanza delle imprese familiari si ricava anche dalla loro rilevanza sociale e dalla intensità dei legami che esse creano con le comunità d'origine in cui operano. A livello mondiale esse contribuiscono a creare il 60% dei posti di lavoro (Neckebrouck, Schulze, Zellweger, 2017).

Alla luce di tali riflessioni dalle quali trae spunto, il lavoro propone lo studio e l'approfondimento della specificità di questa forma d'impresa e delle sue traiettorie di crescita sul versante dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, per conoscere meglio un fenomeno economicamente

rilevante anche per le politiche nazionali e le azioni a supporto dello sviluppo del *family business*. Nello specifico, obiettivo del lavoro è rileggere le traiettorie di crescita alla luce del ruolo che le famiglie imprenditoriali hanno nella gestione del *family business* (capitolo primo del lavoro a cura di Rosario Faraci) e della loro specificità di *governance* (oggetto di studio del capitolo secondo del volume a cura di Rosario Faraci). Completato il quadro degli aspetti definitori e di *governance*, il lavoro (nei capitoli terzo e quarto a cura di Giorgia M. D’Allura) analizza le traiettorie di crescita con riferimento a due importanti *driver* della competitività delle imprese familiari, ovvero internazionalizzazione ed innovazione. Inoltre, il lavoro offre lo studio approfondito del caso Cantine Nicosia (a cura di Giorgia M. D’Allura), attraverso il quale le riflessioni teoriche degli autori trovano verifica e approfondimento. Il lavoro è, infine, arricchito da un’appendice contenente gli *extended abstracts* dei lavori presentati al *Research Development Workshop* di IFERA tenutosi dal 2 al 4 febbraio 2016 a Catania dal titolo “Family, Firms and Institutional Context: Analyzing the role of the context in the development of the family unit for Family Business Research” e di cui gli autori del presente lavoro monografico sono stati *Co-organizers*. Il volume è stato concepito in quella occasione e ha visto luce nei mesi successivi alla conclusione del workshop. Pertanto, ci è apparso doveroso, anche in questa sede, dare visibilità al dibattito generatosi in quelle giornate di studio e che ha visto protagonisti ricercatori di diversi Paesi con background scientifici ed interessi tematici differenti nell’ambito del *family-business*. Auspichiamo, allo stesso modo, che la lettura di questo contributo possa stimolare nuovi approfondimenti nello studio delle imprese familiari e delle loro traiettorie di crescita, avendo cura di analizzare anche il ruolo del contesto istituzionale sulle forme di proprietà e sugli assetti di governo che definiscono l’eterogeneo mondo del *family business*.

1. DELIMITAZIONE DELL'OGGETTO DI ANALISI E ASPETTI DEFINITORI DEL FENOMENO DEL FAMILY BUSINESS

di *Rosario Faraci*

1.1. Le imprese familiari, un significante per molti significati

Le imprese familiari costituiscono la tipologia di impresa maggiormente presente nelle economie dei Paesi industrializzati e, considerate le forme di nuova imprenditorialità, rappresenta una dominante anche nelle realtà dei Paesi emergenti e in via di sviluppo. In Europa esse valgono all'incirca l'85% del totale delle imprese e concorrono alla produzione del 70% del PIL, assicurando occupazione al 60% dei lavoratori. La stessa percentuale di imprese familiari sul totale si riscontra in Asia e in America Latina, mentre nel Nord America e nel Medio Oriente la percentuale sale al 90%¹. In Italia si stima che le imprese familiari siano circa 784.000 – pari all'82% del totale².

L'entità del fenomeno potrebbe spiegare l'interesse da parte di un numero sempre crescente di *management scholars* ad approfondire lo studio di questa categoria di impresa che presenta, dal canto suo, caratteri di specificità negli obiettivi economici³, nelle strutture di governo⁴, nell'acquisizione e

¹ Fonte: EY – Family Business Yearbook, 2014.

² Osservatorio AUB.

³ Cfr. 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; Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.

⁴ Cfr. Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265; Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209; Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.

gestione di risorse aziendali⁵, nelle traiettorie strategiche⁶ e, quindi, nei risultati aziendali⁷. Ciò giustificherebbe la moltiplicazione di contributi scientifici sul *family business* oltre i tradizionali confini della prevalente letteratura in tema di *Entrepreneurship* e di *Small Business* con nuove traiettorie scientifiche anche in ambiti del management, come *Strategic Management*, *International Business*, *Organizational Behavior* da sempre più interessati allo studio della media e grande impresa. Tuttavia, non essendovi ancora un corpus teorico unico sul *family business*, nonostante il rilevante ed apprezzabile apporto di contributi scientifici proveniente da riviste specializzate in materia⁸, le imprese familiari sono ancora un oggetto più che un soggetto delle ricerche di management, soprattutto nelle indagini empiriche di tipo quantitativo. In pratica, si intuisce la loro specificità, ma non sempre si riesce a presidiarla correttamente, con gli strumenti di indagine più appropriati⁹.

D'altronde, comprendere sotto quali condizioni l'impresa familiare produca risultati e capire i meccanismi che permettono di guidarla nei suoi processi di crescita è una necessità condivisa anche da consulenti, *manager* e *policy maker*, non soltanto dagli ambienti accademici. Non sorprende quindi che siano aumentati convegni, *workshop* e forum organizzati sul tema del *family business* anche in ambito non accademico; una moderata attenzione è stata prestata pure dal soggetto pubblico, sempre più interessato a conoscere la specificità di questa tipologia di impresa non riconducibile esclusivamente alla piccola e media dimensione, poiché sono familiari anche aziende di grande e grandissima dimensione, anche quando i loro assetti istituzionali

⁵ Cfr. 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; 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; Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.

⁶ Cfr. Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42; 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.

⁷ Cfr. Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

⁸ *Family Business Review*, *Journal of Family Business Strategy* e più recentemente *Journal of Family Business Management*; cfr. Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29.

⁹ Cfr. Williams, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1).

sono più variegati e compositi della struttura proprietaria concentrata delle realtà organizzative più piccole¹⁰.

Ad oggi, dunque, le imprese familiari rappresentano per gli studiosi un “significante per molti significati”. Questi ultimi non sono ovviamente univoci. Le imprese familiari, innanzitutto, hanno bisogno di essere analizzate nella loro dimensione ontologica, relativa alla inscindibile relazione esistente tra la famiglia, cellula fondamentale della società civile, e l’impresa, strumento di esercizio di un’attività economica. La famiglia è quella imprenditoriale, che, tra le diverse possibili fonti di reddito per i propri componenti, sceglie *soltanto oppure anche* l’impresa come strumento per esercitare un’attività economica, per produrre ricchezza e distribuirla ai familiari. In modo non dissimile da altre forme d’impresa, ma sicuramente in modo più pregnante per la sovrapposizione “istituzionale” esistente fra proprietà, famiglia e business, l’impresa familiare è pertanto più sensibile alle dinamiche relazionali ed emotive che si stabiliscono fra i suoi componenti (*family members*) ed è sicuramente più collegata al contesto istituzionale in cui si è formata e si è sviluppata¹¹. Di conseguenza, come ampiamente riferito in letteratura, la famiglia plasma strutture, comportamenti e risultati dell’impresa¹².

Osservare le famiglie imprenditoriali pertanto costituisce un elemento imprescindibile nello studio dell’impresa familiare. Le dinamiche del nucleo familiare legate alle vicissitudini a cui va incontro la famiglia nel tempo per decorso naturale (matrimoni, nascite, decessi, nuove genitorialità, etc.) o per aspetti impreveduti (separazioni, divorzi, allargamenti, ricomposizioni, etc.), si riverberano inevitabilmente sull’impresa, quantunque quest’ultima sul piano giuridico sia un soggetto diverso dalla famiglia e, sul piano economico,

¹⁰ Cfr. Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), 471-517; Amatori, F., & Jones, G. (Eds.). (2003). *Business history around the world*. Cambridge University Press; Morck, R. K. (Ed.). (2007). *A history of corporate governance around the world: Family business groups to professional managers*. University of Chicago Press.

¹¹ Cfr. Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333; Chang, E. P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. W. (2008). Regional economy as a determinant of the prevalence of family firms in the United States: A preliminary report. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 559-573; Basco, R. (2015). Family business and regional development – A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271.

¹² Cfr. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58; 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; Mishra, C. S., Randøy, T., & Jenssen, J. I. (2001). The effect of founding family influence on firm value and corporate governance. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 12(3), 235-259.

sia più funzionale alle logiche del business e ai principi della continuità aziendale¹³. In direzione contraria, le dinamiche a cui va incontro l'impresa (il successo o l'insuccesso nelle diverse fasi del suo ciclo di vita) possono incidere sulla famiglia e sul livello di stabilità o di conflittualità delle relazioni tra i componenti. Ciascuna famiglia offre il suo patrimonio unico e irripetibile di conoscenze, tradizioni, modalità organizzative, dinamiche relazionali e competenze. Questa eterogeneità dell'unità famiglia crea risultati diversi¹⁴. Ciò su cui puntare è adottare prospettive teoriche in grado di svelare l'unicità di ciascun nucleo familiare e trovare gli strumenti per guidare la famiglia imprenditoriale a mettersi a servizio della crescita e dello sviluppo dell'impresa¹⁵.

1.2. Ripartire dai “fondamentali”: le famiglie imprenditoriali

La famiglia imprenditoriale è un esempio di *business family*, cioè di nucleo primario parentale che, fra le varie fonti di reddito per i propri componenti, decide di puntare *solo* sull'impresa, o *anche* su questa unitamente ad altre attività di natura finanziaria, al fine di generare ricchezza e distribuirla al proprio interno fra tutti, o alcuni, membri familiari. Paradossalmente, dunque, l'impresa familiare passa in secondo piano, perché invece il punto di riferimento ritorna ad essere la famiglia che dà vita all'impresa o ne crea altre nel tempo, riversando in ciascuna di esse i valori e i principi, la credibilità e il ruolo sociale, le ambizioni e i “desiderata” dei suoi componenti. *Il ciclo di vita di una famiglia e quello dell'impresa non sempre, infatti, coincidono.*

Lo studio delle famiglie imprenditoriali è stato da sempre demandato a campi disciplinari contigui al management, e per certi versi complementari, ma sostanzialmente diversi dal punto della metodologia di indagine e delle finalità conoscitive: la storia economica, la storia dell'impresa, la sociologia delle organizzazioni, la storia della ragioneria. Le contaminazioni con questi ambiti disciplinari sono state decisamente propizie per gli studi di management sul *family business*. È opportuno, però che anche nel management trovi adeguata collocazione il tema delle famiglie imprenditoriali per rivitalizzare

¹³ Cfr. de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.

¹⁴ Cfr. Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.

¹⁵ Tra gli altri si veda ad esempio i suggerimenti derivanti da Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.

lo studio dell'impresa familiare oltre i tradizionali stereotipi e al di là di una visione che, unicamente riferibile all'impresa, finisce per far perdere di vista la dimensione ontologica del fenomeno, legata per l'appunto alla presenza della famiglia nelle attività economiche di tipo imprenditoriale.

Al riguardo, le famiglie imprenditoriali presentano almeno tre elementi di specificità: (a) un capostipite la cui forza echeggia da generazione a generazione; (b) una identità fortemente riconoscibile dall'esterno e in cui tutti si identificano; (c) la determinazione ad andare oltre il tempo, e a volte anche oltre lo spazio.

Un capostipite che echeggia da generazione a generazione

La questione se l'impresa familiare sia tale dalla nascita o lo diventi nel tempo è abbastanza controversa in letteratura¹⁶. L'evidenza aneddotica ci rivela che l'impresa familiare si origina quasi sempre come ditta individuale, espressione diretta di una figura più o meno carismatica di un imprenditore (il cosiddetto "capitano d'industria") a cui nel tempo si possono affiancare la moglie, e, via via, gli altri componenti della famiglia. In alcuni casi, l'impresa familiare è frutto della partecipazione nella proprietà di due soci non legati da vincoli di parentela ai quali più tardi si aggiungono le rispettive famiglie e che, non di rado, si separano successivamente per dare vita a due distinte imprese (familiari)¹⁷.

La centralità della figura del "capostipite" giustifica l'interesse da sempre degli studi di *entrepreneurship* in materia di imprese familiari. Si è indagato in lungo e in largo sulle caratteristiche e sulla *vis imprenditoriale* del "capostipite", ma la sfida sul piano scientifico rimane ancora aperta su un altro versante: comprendere come le "capacità imprenditoriali" e le "capacità manageriali" del fondatore si possano trasferire al resto della famiglia e lentamente trasformarsi, con l'apporto delle capacità di altri componenti del nucleo familiare, in un patrimonio di risorse distintive e qualificate che caratterizzano le famiglie imprenditoriali e, dunque, le imprese familiari.

Nella più recente letteratura sul *family business*, questo patrimonio di risorse distintive viene identificato col termine di *familiness*, stabilendone una relazione positiva con i livelli di performance (superiori) delle imprese

¹⁶ Cfr. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Chang, E. P. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37-54; Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

¹⁷ Cfr. Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Neglia, J. (2016). *Work-Family Issues in Family Business: Pertinent Aspects and Opportunities for Future Research*. The Oxford Handbook of Work and Family, 431.

familiari rispetto alle non familiari. La questione, tuttavia, non è solo esclusivamente numerica, anche perché le variabili a confronto (*familiness* e performance delle imprese) non sono direttamente correlabili, ma strada facendo intervengono nella relazione numerosi fattori di moderazione e di mediazione. Ed è appunto dentro le famiglie imprenditoriali che il ruolo di tali *mediators* e *moderators* va individuato.

Tuttavia, il “ritorno” alla figura del capostipite è fondamentale per comprendere meglio le traiettorie di sviluppo delle famiglie imprenditoriali e, conseguentemente, provare a predire i percorsi di crescita delle loro imprese di famiglia.

L'identità familiare

L'impresa è familiare quando la famiglia ne plasma i comportamenti strategici nel tempo. Nello studio dell'impresa familiare è possibile distinguere tra i lavori che si concentrano a investigare il coinvolgimento della famiglia e gli altri che ne indagano l'essenza. Questi ultimi si rifanno alle teorie organizzative sull'identità e analizzano come il concetto di *familiness* prima citato sia mutevole piuttosto che omogeneo e conferisca a ciascuna impresa caratteristiche distintive che spiegano l'eterogeneità dei comportamenti e dei risultati di ciascuna¹⁸. Di fatto, il coinvolgimento della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione è un aspetto necessario ma non sufficiente affinché la famiglia possa esercitare il suo influsso sull'impresa¹⁹. Considerare che il coinvolgimento della famiglia porti direttamente ad implicazioni sulla gestione delle imprese ha sollevato alcune critiche in letteratura²⁰.

Occorre piuttosto che il coinvolgimento della famiglia sia focalizzato e diretto all'implementazione di comportamenti distintivi rivolti a fare classificare l'impresa come familiare²¹. Non si tratta quindi di un risultato²²

¹⁸ Cfr. Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.

¹⁹ Cfr. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576

²⁰ Cfr. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.; Gómez-Mejía, L. R., Hynes, K. T., Nunez-Nickel, M., & Moyano-Fuentes, H. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137

²¹ Cfr. Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.

²² Cfr. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2009). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, Center of Family

automatico. Al contrario, il coinvolgimento della famiglia deve essere accompagnato, per esempio, dall'interesse dei componenti di fornire supporto: a) finanziario se vengono a mancare le fonti esterne, b) emotivo attraverso il mutuo incoraggiamento c) strumentale attraverso la conoscenza e il capitale umano, ovvero mettendosi a disposizione dell'impresa e delle sue necessità²³.

Sono questi aspetti che permettono di descrivere l'eterogeneità delle imprese familiari e, quindi, dei loro comportamenti. Si tratta di individuare i processi e i comportamenti (interni ed esterni) che producono vantaggio competitivo transcendendo in qualche misura dalla proprietà e dalla gestione, introducendo, piuttosto, una visione intergenerazionale volta a comprendere cosa la famiglia fa di diverso rispetto alle altre forme proprietarie. In questa direzione, ci viene incontro la teoria dell'identità organizzativa che descrive le organizzazioni collettive sulla base della loro storia e dei loro valori. I valori che risiedono in un'organizzazione sono continuamente espressi attraverso le interazioni che avvengono tra la stessa organizzazione e i componenti che di essa ne fanno parte.

Di conseguenza, questo processo genera un sistema interpretativo di "credo" a cui i membri attingono automaticamente e che si rafforza nel tempo²⁴. L'identità di una organizzazione descrive come i suoi componenti sviluppino una visione condivisa, una cultura organizzativa e come questi aspetti condizionano il comportamento dei suoi componenti, le strategie dell'organizzazione e i suoi cambiamenti²⁵. In questa direzione, la famiglia ha una sua identità che trasmette inevitabilmente all'impresa. I processi, i credi e i comportamenti dell'impresa sono un'emanazione diretta dell'identità familiare, della sua storia, dei suoi credo e dei suoi valori.

La determinazione di andare oltre il tempo

La letteratura riporta che l'impresa familiare nasce e cresce con l'intento di esistere oltre il tempo²⁶. Alcuni autori hanno utilizzato questo atteggiamento

Enterprise Research Working Paper Series 09.04. Mississippi State, MS: Mississippi State University.

²³ Cfr. 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, 199–216; Van Auken, H., & Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49–63.

²⁴ Cfr. Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.

²⁵ Cfr. Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.

²⁶ Cfr. Zelleweger et al. (2012), *op. cit.*

come discriminante per la definizione stessa di impresa familiare²⁷. Tuttavia, non sempre l'impresa nasce con questa intenzione da parte dell'imprenditore. In alcuni casi, infatti, l'impresa acquisisce questa determinazione di andare oltre il tempo nel momento in cui ad essa confluiscono altri componenti della famiglia²⁸. Alla luce di tali aspetti l'intenzione a durare oltre il tempo è diventato un aspetto su cui la letteratura ha iniziato ad indagare poiché lo si considera rilevante per comprendere i comportamenti e i risultati delle imprese familiari, in particolare alla luce della teoria *socio emotional wealth*²⁹.

Il momento in cui l'impresa sceglie di diventare familiare è esso stesso oggetto di indagine³⁰. La famiglia infatti apporta i suoi valori e le sue risorse in modo unico e irripetibile per ciascuna famiglia e determina di conseguenza lo sviluppo stesso dell'impresa. In tale direzione, la letteratura giudica insufficiente indagare solo la presenza della famiglia e la sua intenzione ad esistere oltre il tempo. A questi due aspetti – determinanti – si aggiungono anche la misura del controllo e la durata ovvero il tempo in cui l'impresa è stata controllata dalla famiglia. La misura del controllo rafforza il senso di attaccamento della famiglia con l'impresa migliorando, di conseguenza, il bisogno della famiglia di operare nell'interesse di accrescerne i risultati³¹. Lo stesso positivo effetto si riscontra anche con riferimento alla durata del controllo nel tempo³².

Coinvolgimento della famiglia, misura e durata del controllo spiegano, quindi, il successo delle imprese familiari nel tempo. Ciò che si innesca è un processo virtuoso che si autoalimenta basandosi sulle relazioni tra famiglia e impresa. Quest'ultima deve essere curata e salvaguardata come cura e salvaguardia delle relazioni familiari, ancor prima di quelle aziendali. Esiste evidenza empirica al riguardo che dimostra quanto la buona salute delle relazioni familiari possa rafforzare o distruggere il governo dell'impresa³³. Inoltre, tali aspetti aprono chiaramente nuovi percorsi di indagini in

²⁷ Cfr. Chua et al. (1999), *op. cit.*

²⁸ Cfr. Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(1), 9-24.

²⁹ Cfr. Curasi, C. F., Price, L. L., & Arnould, E. J. (2004). How individuals' cherished possessions become families' inalienable wealth. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 609-622.

³⁰ Cfr. Chua et al, (2004), *op. cit.*

³¹ Cfr. Pollak, R. A. 1985. A transaction cost approach to families and house-holds. *Journal of Economic Literature* 23(2) 581-608.

³² Cfr. Price, L. L., Arnould, E. J., & Folkman Curasi, C. (2000). Older consumers' disposition of special possessions. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 179-201.

³³ Cfr. Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.

cui dare un nuovo spazio al ruolo che le emozioni possono giocare nei processi di governo delle imprese, almeno quelli a carattere familiare³⁴.

1.3. Il *family business concept*: l'intersezione fra impresa e famiglia

Il problema definitorio dell'impresa familiare è un aspetto molto dibattuto all'interno del filone di studi del *family business*³⁵. In letteratura, le imprese sono classificate familiari valutando la presenza della famiglia (approccio del contenuto) o il suo atteggiamento dentro l'impresa (approccio dell'essenza)³⁶. Volendo fornire una terza chiave di lettura di questo aspetto, si propone il costrutto del *family business concept*, applicando estensivamente il termine *concept* maturato negli studi di *marketing* sullo sviluppo del prodotto³⁷. Il concetto di prodotto è una descrizione sintetica di come il prodotto sia capace di soddisfare i bisogni dei clienti (idea iniziale del prodotto nell'ottica del cliente). Il concetto di prodotto definisce: ciò che fa (funzioni e caratteristiche sperimentabili dal cliente); ciò che è (aspetto, livello di innovazione), a chi è destinato (quale mercato, quali segmenti, quali aree geografiche), cosa significa per i clienti; come si posiziona rispetto alla concorrenza.

L'idea di base è che l'impresa familiare sia una categoria a sé, non definibile rispetto alle altre tipologie di imprese per *diminutio* (ad esempio: minore complessità della *governance*, minore formalità dei processi decisionali) o per addizione di una variabile (la presenza della famiglia negli assetti

³⁴ Cfr. Labaki, R. (2013). Beyond the awaking of a "Sleeping Beauty": Toward business models inclusive of the emotional dimension in entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 265-276; Rafaeli, A. (2013). Emotion in organizations: Considerations for family firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 295-300; Hirigoyen, G., & Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 118-126.

³⁵ Cfr. Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.; Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999), *op. cit.*; Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58; Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

³⁶ Il lavoro più recente a tale riguardo è la rassegna di Basco (2013) in cui i contributi sono distinti in due macro categorie: quelli dell'essenza e quelli del contenuto. Stessa distinzione si trova in D'Allura (2010). Cfr. Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66; D'Allura G. M. (2010). *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.

³⁷ Cfr. Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Filippini, R. (2012). *Progettazione e sviluppo prodotto*. McGraw-Hill.

proprietari). Non aiuta in tal senso nemmeno un'attenuante, cioè la constatazione che l'impresa familiare sia una mera indicazione di genere, non una forma giuridica, intendendosi con essa un'impresa riconducibile strettamente o estensivamente alla famiglia. Il *concept* di prodotto aiuta a comprendere questa unicità basata sulla stretta relazione famiglia e impresa. Seguendo per similitudine gli aspetti sopra ricordati è possibile affermare che l'impresa familiare nasce come strumento per esercitare un'attività economica e soddisfare l'originale bisogno di ciascuna famiglia di sostenere i suoi componenti³⁸. A tal proposito, sarebbe familiare l'impresa che nasce con il chiaro intento di essere trasferita alle generazioni future. In questa direzione che richiama il principio della continuità aziendale rilevato dai primi studi dell'Economia Aziendale, l'impresa è creata e gestita per soddisfare innanzitutto le esigenze della famiglia nel tempo. Recentemente tale esigenza ha conosciuto una sua sistematizzazione teorica nell'ambito della cosiddetta *social emotional wealth*³⁹. Le esigenze della singola famiglia forgianno l'organizzazione dell'impresa, le sue strategie competitive e di crescita, il suo livello di innovazione. Per questa stretta relazione tra esigenze della famiglia e configurazione dell'impresa, il mondo delle imprese familiari è tutt'altro che omogeneo⁴⁰.

Adottando la prospettiva del *family business concept*, così come quello di prodotto può essere ricondotto alla cultura, ai valori e alle valutazioni strategiche della proprietà dell'impresa o del suo responsabile *marketing* allo stesso modo ciascuna impresa familiare presenta caratteristiche proprietarie, di governo e di gestione riconducibili alla cultura, ai valori e alle valutazioni strategiche della famiglia. La famiglia adatta l'impresa alle sue esigenze generazionali, emotive e relazionali. La stessa crescita dell'impresa è spesso legata al patrimonio di risorse manageriali di cui dispone la famiglia⁴¹. Per esempio,

³⁸ Cfr. Chua, Chrisman and Sharma, (1999), *op. cit.*

³⁹ Cfr. Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137; Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010) Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113; Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

⁴⁰ Cfr. Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.

⁴¹ Cfr. Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512; 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.

spesso si rinuncia a crescere, anche in ambito internazionale, poiché non sono presenti manager della famiglia in grado di sostenere tale scelta strategica. La famiglia tende a fare ricorso alle risorse familiari poiché in questo modo si garantisce il controllo dei processi che permettono di realizzare e manifestare l'identità familiare. La figura 1 raffigura il *family business concept*. L'applicazione di tale costrutto ci permette di riflettere in modo sistematico sulla relazione famiglia e impresa e osservare le caratteristiche presentate da ciascuna impresa familiare come la risposta di ciascuna famiglia a tre quesiti di fondo: quali esigenze/ funzioni della famiglia soddisfa l'impresa? quali caratteristiche proprietarie/manageriali/organizzative assume l'impresa in risposta alle esigenze della famiglia? quali strategie competitive/di crescita/innovative adotta in risposta alle esigenze/risorse della famiglia?

Le esigenze della famiglia sono interpretabili sulla base della sua cultura, dei suoi valori e delle sue tradizioni. Da esse scaturisce lo sviluppo dell'identità dell'impresa (così come accade per lo sviluppo dell'identità del prodotto), del suo assetto proprietario, di governo e manageriale, oltre che del modo in cui essa si colloca sul mercato, nei rapporti di filiera e in quello dei concorrenti. Nei capitoli successivi tali aspetti saranno ulteriormente indagati e empiricamente verificati.

Fig. 1 – Il *family business concept*

1. Quali esigenze/funzioni della famiglia soddisfa l'impresa?
2. Quali caratteristiche proprietarie/manageriali/organizzative assume l'impresa in risposta alle esigenze della famiglia?
3. Quali strategie competitive/di crescita/innovative adotta in risposta alle esigenze/risorse della famiglia?



Family
business
concept

Bibliografia

- Amatori, F., & Jones, G. (Eds.). (2003). *Business history around the world*. Cambridge University Press.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.

- Basco, R. (2015). Family business and regional development – A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010) Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Chang, E. P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. W. (2008). Regional economy as a determinant of the prevalence of family firms in the United States: A preliminary report. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 559-573.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2009). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, Center of Family Enterprise Research Working Paper Series 09.04. Mississippi State, MS: Mississippi State University.
- 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., & Chang, E. P. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37-54.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Curasi, C. F., Price, L. L., & Arnould, E. J. (2004). How individuals' cherished possessions become families' inalienable wealth. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 609-622.
- D'Allura G. M. (2010). *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
- 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, 199-216.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29.
- de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- EY – Family Business Yearbook, 2014.
- 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.

- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Hynes, K. T., Nunez-Nickel, M., & Moyano-Fuentes, H. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hirigoyen, G., & Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 118-126.
- Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(1), 9-24.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Labaki, R. (2013). Beyond the awaking of a "Sleeping Beauty": Toward business models inclusive of the emotional dimension in entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 265-276.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209.
- Mishra, C. S., Randøy, T., & Jenssen, J. I. (2001). The effect of founding family influence on firm value and corporate governance. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 12(3), 235-259.
- Morck, R. K. (Ed.). (2007). *A history of corporate governance around the world: Family business groups to professional managers*. University of Chicago Press.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Osservatorio AUB.

- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Neglia, J. (2016). *Work-Family Issues in Family Business: Pertinent Aspects and Opportunities for Future Research*. The Oxford Handbook of Work and Family, 431.
- Pollak, R. A. 1985. A transaction cost approach to families and house-holds. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 581-608.
- Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Folkman Curasi, C. (2000). Older consumers' disposition of special possessions. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 179-201.
- Rafaeli, A. (2013). Emotion in organizations: Considerations for family firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 295-300.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- 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.
- Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Filippini, R. (2012). *Progettazione e sviluppo prodotto*. McGraw-Hill, Milano.
- Van Auken, H., & Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49-63.
- Williams, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1).
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- 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., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

2. ASSETTI DI GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI

di *Rosario Faraci*

2.1. Le specificità della *corporate governance* nelle imprese familiari

Per *governance* dell'impresa (familiare) si intende un insieme, abbastanza eterogeneo, di strumenti, sistemi ed assetti (di natura organizzativa, finanziaria e normativa) che influenzano i processi decisionali aziendali¹.

In questo lavoro, la specificità della *corporate governance* familiare è indagata con riferimento a talune configurazioni che derivano dalle possibili combinazioni con cui la famiglia è presente nella proprietà, nel controllo e nella gestione dell'impresa. Assicurandosi il governo dell'impresa, la famiglia si garantisce la possibilità di raggiungere i propri obiettivi nel tempo². Se l'elemento distintivo è la presenza della famiglia, tuttavia, esso non è sufficiente ad individuare una categoria omogenea di impresa familiare poiché la presenza della famiglia può essere di diverso grado e peso con riferimento a proprietà, controllo e gestione in combinazione tra di esse. La famiglia potrebbe per esempio essere presente nella stessa misura nella proprietà di due imprese, ma avere un differente coinvolgimento rispetto al controllo o alla gestione. Caso ancora diverso quello in cui tra due imprese la differenza sia nel grado di coinvolgimento della famiglia: presente al 70% o al 10% della

¹ Cfr. Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265; Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209; Randolph, R. V., Li, Z., & Daspit, J. J. (2017). Toward a Typology of Family Firm Corporate Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 530-546.

² Cfr. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-39; Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44.

proprietà. Le combinazioni possibili sono infinite, tutte meritevoli di attenzione e approfondimento; esse derivano direttamente dalle caratteristiche della famiglia proprietaria: famiglia alla prima generazione in cui vi sono solo marito e moglie, proprietà in cui vi sono solo fratelli e sorelle, quote proprietarie distribuite fra cugini³ o una combinazione delle tre categorie individuate. A seconda dell'assetto proprietario ne deriva un assetto di controllo che permetta la gestione dell'impresa⁴ e nel contempo la possibilità della proprietà di poter portare avanti le sue istanze.

Dal punto di vista teorico, la *governance* dell'impresa familiare si distingue da quella di altre imprese perché essa presenta – almeno in linea teorica – un perfetto allineamento tra gestione, proprietà e controllo⁵. Per questo motivo gli studi sulla *governance* si sono da sempre preoccupati di fare un distinguo tra governo familiare e non familiare dell'impresa⁶. In alcuni casi, ne sono emerse specificità in grado di conferire al *family business* un vantaggio competitivo. Ad esempio, le imprese familiari presentano atteggiamento di maggiore parsimonia rispetto alle non familiari e questo ne condiziona alcuni comportamenti di fondo⁷. In tutti gli altri casi, invece, la questione della *governance* viene sbrigativamente liquidata con l'assunzione che il perfetto allineamento tra gestione, proprietà e controllo non comporterebbe alcun problema di governo formale e sostanziale delle imprese.

Infatti, nella maggior parte dei lavori che indagano l'influsso della *governance* delle imprese familiari sui suoi comportamenti, la prospettiva teorica utilizzata è l'*agency theory*. In una visione più sbrigativa che si ricollega alla semplicità degli assetti istituzionali, le imprese familiari sono esempi di realtà organizzative dove non esisterebbero conflitti di agenzia⁸. In realtà, non è tanto

³ Cfr. Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

⁴ Cfr. Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014), *op. cit.*

⁵ Cfr. Goel, S., Jussila, I., & Ikäheimonen, T. (2014). Governance in family firms: A review and research agenda. *The Sage handbook of family business*, 226-248; Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.

⁶ Cfr. Gomez-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; Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and decision economics*, 23(4-5), 247-259; Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.

⁷ Cfr. Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.

⁸ Cfr. Schulze et al., (2001), *op. cit.*; 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.

la presenza della famiglia, quanto la concentrazione della proprietà in capo ad unico azionista che determinerebbe tale situazione di non conflittualità. Su un piano diverso, invece, si posizionano quegli studi che riconoscono anche nell'impresa familiare la presenza di costi di agenzia, ma ne indagano meglio la natura, al fine di cogliere la differenza rispetto alle imprese non familiari⁹.

Un elemento di specificità è sicuramente dato dal fatto che nelle imprese familiari gli incentivi per i manager (in particolare, se essi stessi sono componenti della famiglia) non sono di natura economica, ma al contrario sono collegati al *commitment* che il soggetto ha verso l'impresa e agli elementi di natura socio-politica della relazione tra il soggetto e la proprietà¹⁰. In altri termini, l'allineamento di interessi tra la proprietà e il management si realizzerrebbe grazie all'importanza che assumono le *buone prassi familiari* per regolare una materia così articolata, dove l'impresa è sì un importante strumento dell'attività economica che dovrebbe autoregolamentarsi per il raggiungimento delle finalità aziendali, ma essa è anche uno strumento attraverso cui una famiglia (imprenditoriale) si legittima nel territorio di riferimento, nella società civile e nella comunità d'affari in cui essa è presente (banche, fornitori, clienti, dipendenti, etc..)

Di conseguenza anche gli strumenti di governo utilizzati presentano specificità collegate alla famiglia. Le riunioni formali, quando non sostituite del tutto (e questo dipende dalla combinazione famiglia/proprietà che l'impresa presenta), sono sicuramente integrate da incontri informali che sono più o meno frequenti anche a seconda dell'età, della dimensione e delle generazioni coinvolte nell'impresa¹¹. Gli incontri informali in ogni caso sono promossi poiché aiutano i componenti della famiglia a rimanere connessi e rendono i processi più agili; aspetto quest'ultimo che può essere ascritto come reale punto di forza del governo familiare¹². È chiaro che con il passare del

⁹ Cfr. Bammens, Y., Voodeckers, W. and Van Gils, A. (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134-152; Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. and Rau, S. B. (2012), Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1103-1113; Gomez-Mejia, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2017). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 0149206317723711.

¹⁰ Cfr. Gedajlovic, E., Lubatkin, M.H. and Schulze, W.S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5): 899-912.

¹¹ Cfr. Neubauer, F. and Lank, A.G. (1998). *The Family Business – its Governance for Sustainability*. London: MacMillan Business.

¹² Cfr. Craig, J. B., & 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.

tempo e l'aumento del numero delle generazioni la formalizzazione dei processi potrebbe diventare essenziale.

Altro elemento distintivo nell'analisi della *governance* familiare è il ruolo del CEO. Egli può essere il fondatore stesso (spesso lo è), un componente della famiglia o un soggetto esterno. Le sue caratteristiche personali incidono sui comportamenti dell'impresa e suoi risultati. Esiste significativa letteratura sulle caratteristiche del CEO nelle imprese familiari e sul suo impatto sui processi strategici - ad esempio innovazione¹³ e internazionalizzazione¹⁴ - e sui suoi risultati¹⁵.

In sintesi, studiare la specificità della *governance* delle imprese familiari significa indagarne:

- misura del coinvolgimento della famiglia;
- livello di coinvolgimento della famiglia: proprietà, controllo, management;
- CEO: interno o esterno alla famiglia.

Tali elementi possono presentare molteplici caratteristiche e le loro possibili combinazioni costituiscono, in una prospettiva *Upper Echelon*¹⁶, le variabili esplicative dei processi strategici e dei risultati delle imprese familiari. Una possibile configurazione è presentata nel paragrafo successivo. Inoltre, si ritiene che le possibili combinazioni trovino a loro volta spiegazione nel contesto istituzionale in cui la famiglia e l'impresa si sviluppano. Per questo ultimo aspetto si rinvia al paragrafo terzo del presente capitolo.

L'esistenza di possibili configurazioni di *governance* attribuibili alle imprese familiari permette di superare la logica binaria dell'assenza o della presenza di una famiglia negli assetti proprietari di un'impresa. Allo stesso modo, il riconoscimento di una varietà di possibili combinazioni di proprietà e controllo familiari è prodromica alla comprensione dell'eterogeneità di

¹³ Cfr. Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management journal*, 41(2), 158-178; Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778; Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.

¹⁴ Cfr. Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40; Deb, P., & Wiklund, J. (2017). The Effects of CEO Founder Status and Stock Ownership on Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 32-55.

¹⁵ Cfr. Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.

¹⁶ Cfr. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

strategie di internazionalizzazione e di innovazione che saranno analizzate nel prosieguo del lavoro.

Accogliendo tale punto di vista, la sfida è comprendere quali aspetti debbono essere osservati. In questo lavoro, si propone l'analisi dei possibili modelli di *governance*. Tuttavia, tale disamina richiama la necessità di considerare il ruolo che il contesto istituzionale esercita nelle scelte sugli assetti di *governance*.

2.2. La rilevanza del contesto istituzionale nelle scelte sugli assetti di *governance*

Con il termine *contesto istituzionale* si intende l'insieme di norme, regole e regolamenti stabili che regolano i comportamenti sociali, determinando gli obiettivi perseguibili e accettabili dalla società¹⁷. Non sempre il contesto istituzionale ha regole, norme e prassi coerenti con la logica di razionalità economica; tuttavia esso agisce sulle imprese con riferimento agli obiettivi da queste perseguibili, regolandone l'accesso alle risorse¹⁸. In modo alternativo, le imprese possono tentare – con i loro comportamenti – di cambiare il contesto istituzionale, di forzarlo in taluni casi di modificarlo radicalmente in altri, al fine di migliorare l'accesso alle risorse e al successo competitivo¹⁹. Lo studio dei comportamenti delle imprese è legato strettamente a quello del contesto istituzionale sia adottando la prospettiva in cui le imprese si adattano al contesto (comportamento adattivo) sia considerando il ruolo che le imprese possono assumere nel cambiamento dello stesso (comportamento proattivo). Il punto di incontro tra il contesto esterno e l'impresa è rappresentato dal sistema di *governance* dell'impresa. In questa direzione, il lavoro di Hambrick e Mason (1984) chiarisce perfettamente il ruolo che i soggetti responsabili delle scelte hanno nell'interpretare il contesto.

Il caso dell'impresa a proprietà familiare offre un interessante punto di vista nell'interpretazione del contesto istituzionale per il perseguimento dei fini aziendali, in particolare se posta a confronto con l'impresa non familiari. Il

¹⁷ Cfr. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610; Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

¹⁸ Cfr. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363; DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

¹⁹ Cfr. Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.

primo aspetto da sottolineare è che la famiglia è essa stessa una istituzione con le sue regole e i suoi regolamenti che caratterizzano il singolo nucleo familiare. Tali regole sono trasferite nell'impresa e ne caratterizzano strutture e scelte. In questo ambito, gli studi improntati alla prospettiva della *social emotional wealth* rappresentano una interessante guida²⁰. Il secondo aspetto da considerare è che la famiglia è una istituzione che nasce e si sviluppa sotto l'influsso del contesto. In questo senso, si ritiene ipotizzabile, ad esempio, che l'impresa familiare italiana possa essere diversa dall'impresa familiare statunitense in considerazione di quanto il contesto istituzionale abbia influito sulle regole e sui regolamenti della famiglia come unità sociale. In tale direzione, i lavori di Hofstede possono fornire valide indicazioni interpretative²¹. Infine, va considerato che la famiglia interagisce con il contesto istituzionale per l'accesso alle risorse in un modo unico. Innanzitutto, essa attinge alle risorse della famiglia: forza lavoro, relazioni, e capitali. In questo senso, è formalmente meno dipendente dal contesto istituzionale rispetto alle altre imprese e per tale motivo rappresenta un oggetto di studio unico²².

Alla luce degli aspetti sopra ricordati, gli studi volti a comprendere gli effetti delle istituzioni sulle imprese familiari (e viceversa) sono in crescita nel corso degli ultimi anni²³. In questa direzione, il recentissimo lavoro di rassegna della letteratura di Soleimanof, Rutherford e Webb (2017) ci offre un quadro del fenomeno su cui poter basare alcune riflessioni²⁴ relative all'interazione impresa-assetti proprietari-contesto istituzionale. Dal lavoro degli studiosi emerge che i precedenti lavori sul tema si sono concentrati sulle implicazioni alle imprese familiari derivanti dalle istituzioni nazionali, avendo cura di osservarne l'evoluzione nel tempo. In generale, tali lavori considerano i provvedimenti governativi e il loro impatto sui comportamenti

²⁰ Cfr. Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.

²¹ Cfr. Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.

²² Cfr. Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 0894486517736446.

²³ Cfr. Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037; Jiang, Y., & Peng, M. (2011a). Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant? *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 15-39; Craig, J. B., & Moores, K. (2010). Championing family business issues to influence public policy: Evidence from Australia. *Family Business Review*, 23, 170-180; Morck, R., & Yeung, B. (2004). Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 391-409.

²⁴ Cfr. Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017), *op. cit.*

delle imprese²⁵; in modo più specifico, altri lavori considerano l'impatto delle leggi dello Stato nella regolamentazione delle relazioni familiari (decesso, eredità, divorzi, figli di seconde nozze) e il loro conseguente impatto sulle dinamiche di impresa²⁶.

In questa direzione, si ritiene che l'aumento del numero dei divorzi e la ricomposizione delle famiglie stimoli nuovi interessi per lo studio dell'impresa familiare. Si prevede, a tal proposito, un aumento dei conflitti tra le generazioni derivanti anche dal fatto che esse possano essere espressione di nuclei familiari ricomposti. Inoltre, in un'ottica di interazione imprese familiari-istituzioni, la riorganizzazione della famiglia richiama la necessità di individuare nuove regole e regolamenti che tengano conto di tali aspetti. È vero che le imprese familiari tendono ad essere più flessibili nell'adattarsi a quanto imposto dalle istituzioni (ad esempio le imprese familiari nell'adozione dei codici etici seguono percorsi diversi, non dipendenti da quanto stabilito a livello nazionale, risultando anche più efficaci); tuttavia future ricerche in tale direzione, adottando una prospettiva multidisciplinare che veda il dialogo tra giuristi e aziendalisti, è sicuramente auspicabile. Ad esempio, esiste una necessità di comprendere quando, come e perché le imprese familiari si assoggettano alle istituzioni in modo differente alle non familiari e come l'eterogeneità delle imprese familiari incida su questo aspetto²⁷. Infine, altro aspetto da attenzionare, sempre in una prospettiva multidisciplinare, è l'evoluzione della famiglia come istituzione (nuovi modelli familiari, nuove relazioni padre-figlio, nuove dinamiche interpersonali) al fine di comprenderne gli effetti sull'organizzazione dell'impresa

²⁵ Cfr. Galbraith, C. S. (2003). Divorce and the financial performance of small family businesses: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 41, 296-309; Haag, K., & Sund, L. G. (2016). Divorce in the family business: Unfolding the legal problems by learning from practice. *Journal of Family Business Management*, 6, 81-96.

²⁶ Nel 2005, Schillaci, Faraci e D'Allura si interrogano, ad esempio, sugli effetti delle nuove leggi del divorzio e sulla conseguente riorganizzazione della famiglia per il futuro delle imprese familiari Cfr. Schillaci C.E., Faraci R., D'Allura G.M. (2005). Il ruolo della famiglia nel fenomeno dell'apertura delle imprese familiari italiane. *Piccola Impresa*, n.3, 55-71. A livello internazionale, si vedano i lavori per esempio di Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2005). Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family: Tax law considerations. *Family Business Review*, 18, 305-319; Bjuggren & Sund, 2005; Ellul, A., Pagano, M., & Panunzi, F. (2010). Inheritance law and investment in family firms. *American Economic Review*, 100, 2414-2450; Carney, M., Gedajlovic, E., & Strike, V. M. (2014). Dead money: Inheritance law and the longevity of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1261-1283.

²⁷ Cfr. Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017), *op. cit.*

familiare, e quindi dei suoi percorsi di crescita (livello di istruzione delle generazioni future, esperienze delle nuove generazioni)²⁸.

2.3. I modelli di *governance* nell'impresa familiare e le implicazioni sulle traiettorie di crescita

L'idea che esiste una categoria omogenea ascrivibile come *governance* dell'impresa familiare, alla luce di quanto detto nei paragrafi precedenti, è impropria e fuorviante. Al contrario, la proprietà e il governo dell'impresa familiare risentono delle dinamiche interpersonali presenti in ciascun nucleo familiare che influiscono, in direzione opposta, alla configurazione proprietaria, di governo e di management dell'impresa²⁹. Tale presa di coscienza ci porta ad elaborare quanto le imprese familiari siano entità eterogenee che necessitano di valutazioni più mirate che tengano conto, in una prospettiva *upper echelon*, della composizione del suo governo. In questa direzione, il presente lavoro considera una possibile tassonomia dei modelli di *governance* dell'impresa familiare considerando la presenza o meno dei componenti della famiglia, e l'orientamento che da questo aspetto ne consegue sulle traiettorie di crescita. I modelli individuati sono tre ('family-centered', 'market-oriented' e 'investor-centered') di seguito descritti nelle loro caratteristiche essenziali. Sulla base di essi, saranno analizzate - nei capitoli successivi - le traiettorie di crescita delle imprese familiari.

I modelli di *governance* "family-centered" – sono i modelli in cui la presenza della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione è di tipo esclusivo. La famiglia governa per intero i processi e seleziona le risorse e competenze, prediligendo quelle familiari. Questo può generare situazioni in cui la famiglia diventa di fatto un ostacolo alla crescita e allo sviluppo dell'impresa, in particolare, nel caso in cui i componenti del nucleo familiare non abbiano competenze adeguate ai compiti e ai ruoli che sono chiamati ad esercitare³⁰. Al contrario, se i familiari sono competenti, cioè possiedono

²⁸ Cfr. Mishra, C. S., Randøy, T., & Jenssen, J. I. (2001). The effect of founding family influence on firm value and corporate governance. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 12(3), 235-259.

²⁹ Cfr. D'Allura (2010), *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli Editore.

³⁰ Cfr. 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; Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417; Maury, B. (2006). Family ownership and

quelle capacità imprenditoriali e manageriali specifiche del *family business*, è apprezzabile un effetto positivo della presenza della famiglia nell'impresa, in termini soprattutto di risultati raggiunti da queste imprese. Si tratta dei modelli familiari puri, in cui è forte l'identificazione della famiglia con l'impresa. Quest'ultima è emanazione diretta dei valori e delle tradizioni della famiglia che costituiscono il valore unico e irripetibile nel confronto con le altre imprese³¹. Su queste basi, studiare la famiglia significa studiare l'impresa e viceversa.

I modelli di governance “market-oriented” – questi modelli si caratterizzano per il permanere di una proprietà interamente familiare, ma con l'apporto di un management esterno alla famiglia. In linea teorica, questa situazione non sarebbe dissimile da quella di imprese non familiari in cui gli assetti proprietari sono concentrati, ma il governo aziendale è separato dalla proprietà ed affidato a soggetti dotati di elevata professionalità. In realtà, un quadro del genere, reso ibrido dalla presenza di soggetti esterni alla famiglia, è ancora riconducibile ad una *governance* di tipo familiare, per diversi motivi. In primo luogo, occorre vedere caso per caso dove il management operi a livello aziendale e con quale grado di *empowerment* che gli è riconosciuto dalla proprietà familiare. Non è infrequente, infatti, che spesso ai manager siano delegate funzioni che, per quanto critiche nel governo aziendale, non sono però quelle strategiche che la famiglia continua a riservare a se stessa e ai componenti del nucleo familiare³². In secondo luogo, pur essendoci un management che apporta capacità manageriali di cui sovente le imprese familiari difettano, esistono atteggiamenti e comportamenti di *stewardship* che finiscono per allineare perfettamente interessi ed obiettivi degli organi di governo con quelli della proprietà. In terzo luogo, ed è qui che risiede la specificità della *governance* familiare, l'apporto di manager esterni, sicuramente più improntato ad una cultura del mercato, non snatura, ma si integra perfettamente sia con il patrimonio di capacità (imprenditoriali e manageriali) identificabili con il termine di *familiness*, sia con

firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.

³¹ Cfr. Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465; Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schonea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107-127.

³² Cfr. Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316; Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336; Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 0894486517734683.

l'insieme di valori che caratterizzano ed identificano la famiglia imprenditoriale nel suo territorio e nella sua comunità di riferimento³³.

I modelli di governance “investor-centered” – si tratta di quei modelli in cui la famiglia ha aperto anche la proprietà a soggetti esterni³⁴. Anche in questo caso si è in presenza di una ibridazione della proprietà familiare che però non ne snatura la *governance*. I motivi di tale scelta di apertura a terzi possono essere diversi tra questi: 1) la famiglia incorre in difficoltà relazionali e alcuni soci decidono di cedere la quota a terzi; 2) il modello ‘market-oriented’ evolve e richiede l’apporto di nuovi capitali che vengono acquisiti fuori dalla famiglia. In ciascun caso, il mutamento dell’assetto proprietario genera un processo di professionalizzazione dell’impresa familiare attinente sia agli organi di governo che assumono carattere formale (formalizzazione del consiglio di amministrazione con partecipazione dei componenti esterni alla famiglia, attività di rendicontazione formalizzata) sia l’ingresso di risorse e competenze che rappresentano l’emanazione diretta della nuova parte proprietaria. Tali mutamenti generano inevitabilmente nuove procedure decisionali che tendono a mutare le caratteristiche dell’impresa familiare, in alcuni casi intaccandole negli aspetti fondamentali: obiettivi familiari, rispetto delle tradizioni di famiglia, prevalenza degli interessi della famiglia rispetto a quelli aziendali.

In questi modelli di *governance*, è lecito interrogarsi quanto sia ancora coerente parlare di imprese familiari. Al contrario, tale contesto offre nuovi spunti di indagine collegati al ruolo e al comportamento della famiglia quale moderatore degli obiettivi degli investitori istituzionali nella gestione dell’impresa. Si tratta di un aspetto che merita di essere osservato e che ad oggi ha ricevuto modesto interesse. La famiglia può essere indagata quale attore istituzionale in grado di influenzare gli obiettivi tradizionalmente economici degli investitori istituzionali e giocare un ruolo fondamentale nella configurazione di modelli di *governance* in grado di coniugare gli aspetti positivi della proprietà familiare e quelli degli investitori istituzionali.

2.4. Verso una prospettiva “behavioral” della *governance* delle imprese familiari

Le specificità di *governance* delle imprese familiari rispetto alle non familiari andrebbero, in realtà, indagate anche su altri versanti ai quali finora

³³ Cfr. Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

³⁴ Cfr. Schillaci, Faraci e D’Allura, (2005), *op. cit.*; Carney (2005), *op. cit.*

la letteratura dominante, prevalentemente di matrice economica e giuridica, ha prestato scarsa attenzione. Come rilevato da Hambrick et al. (2008)³⁵, gli studi sulla *corporate governance* hanno da sempre privilegiato all'interno dei confini dell'impresa un approccio tendente ad individuare (sul piano economico) il design ottimale degli incentivi e dei meccanismi di monitoraggio³⁶; mentre, all'esterno dei confini aziendali, si sono preoccupati di valutare quali regole (sul piano giuridico) fossero le migliori per assicurare l'*enforcement*, cioè l'applicazione rigorosa dei meccanismi formali di *governance* all'interno delle imprese.

Gli studi più recenti, invece, enfatizzano maggiormente un approccio comportamentale e spaziano dalle strutture ai processi di tipo *behavioral* analizzati sia all'interno che all'esterno dei confini dell'impresa. In questa prospettiva, profili tematici tradizionalmente di matrice organizzativa vengono ricompresi a pieno negli studi sulla *governance* d'impresa: i processi decisionali, il ruolo del potere, l'importanza dei network di tipo sociale³⁷, il *symbolic management*³⁸. Assumendo questa prospettiva, le problematiche di *corporate governance* nelle imprese non sarebbero più unicamente riconducibili ai quattro profili tematici finora dominanti, cioè la definizione degli assetti istituzionali e il funzionamento degli organi di governo, all'interno dell'impresa; il funzionamento del mercato del lavoro manageriale e di quello per il controllo delle imprese, all'esterno dei confini aziendali.

La *governance* riguarderebbe anche l'eterogeneità delle posizioni e delle fonti di potere organizzativo nelle imprese; la composizione e le dinamiche di funzionamento dei piccoli gruppi, con le connesse problematiche di gestione delle conflittualità; i meccanismi di influenza e il ruolo della leadership; il ruolo degli stakeholders, degli attori istituzionali e l'attività di "moral suasion" esercitata; la circolazione delle informazioni, le modalità con cui le

³⁵ Cfr. Hambrick, D.C., Werder, A.v., Zajac, E.J. (2008). New Directions in Corporate Governance Research, *Organization Science*, 19(3), 381-385.

³⁶ Cfr. Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity, *Journal of Business Research*, (84), 293-300; Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, First Published December 26, 2017 <https://doi.org/10.1177/1042258717748650>.

³⁷ Cfr. Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2013). Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. *Long Range Planning*, 46(1), 13-38; Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2013). A behavioral theory of corporate governance: Explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency. *Academy of Management Annals*, 7(1), 607-661.

³⁸ Cfr. Hambrick, D. C., & Lovelace, J. B. (2018). The Role of Executive Symbolism in Advancing New Strategic Themes in Organizations: A Social Influence Perspective. *Academy of Management Review*, 43(1), 110-131.

decisioni sono adottate ed implementate; il ruolo dei simboli e del linguaggio con le connesse questioni dell'allineamento o del disallineamento rispetto ai valori dominanti in un dato contesto³⁹.

Tutti i profili brevemente richiamati, riconducibili secondo Hambrick et al. (2008) alla *corporate governance*, dischiudono interessante prospettive di analisi delle imprese familiari. È su questo versante, infatti, più che nella valutazione dei meccanismi economici e legali, che si può cogliere la specificità del *family business* e, nello stesso tempo, comprendere come il *family business concept*, rappresentato nel capitolo precedente, possa assumere declinazioni diverse nei diversi modelli di *governance* delle imprese familiari.

Bibliografia

- 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.
- Bammens, Y., Voodeckers, W. and Van Gils, A. (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134-152.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107-127.
- Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2005). Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family: Tax law considerations. *Family Business Review*, 18, 305-319.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.

³⁹ Cfr. Rosenkranz, C., & Wulf, T. (2017). Behavioral Integration as a Relational Governance Mechanism in Family Firms – The Moderating Role of Family Involvement in Management. *Journal of Small Business Management*. DOI: 10.1111/jsbm.12325; Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2017). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of Management Studies*, DOI: 10.1111/joms.12277.

- Carney, M., Gedajlovic, E., & Strike, V. M. (2014). Dead money: Inheritance law and the longevity of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1261-1283.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, First Published December 26, 2017 DOI: 10.1177/1042258717748650.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. and Rau, S. B. (2012), Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1103-1113.
- Craig, J. B., & 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.
- Craig, J. B., & Moores, K. (2010). Championing family business issues to influence public policy: Evidence from Australia. *Family Business Review*, 23, 170-180.
- D'Allura (2010), *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity. *Journal of Business Research*, (84), 293-300.
- Deb, P., & Wiklund, J. (2017). The Effects of CEO Founder Status and Stock Ownership on Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 32-55.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ellul, A., Pagano, M., & Panunzi, F. (2010). Inheritance law and investment in family firms. *American Economic Review*, 100, 2414-2450.
- Galbraith, C. S. (2003). Divorce and the financial performance of small family businesses: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 41, 296-309.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Gedajlovic, E., Lubaktin, M.H. and Schulze, W.S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5): 899-912.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Goel, S., Jussila, I., & Ikäheimonen, T. (2014). Governance in family firms: A review and research agenda. *The Sage handbook of family business*, 226-248.
- Gomez-Mejia, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2017). CEO Risk-Taking and Socio-emotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 0149206317723711.
- Gomez-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.

- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Haag, K., & Sund, L. G. (2016). Divorce in the family business: Unfolding the legal problems by learning from practice. *Journal of Family Business Management*, 6, 81-96.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hambrick, D. C., & Lovelace, J. B. (2018). The Role of Executive Symbolism in Advancing New Strategic Themes in Organizations: A Social Influence Perspective. *Academy of Management Review*, 43(1), 110-131.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D.C., Werder, A.v., Zajac, E.J. (2008). New Directions in Corporate Governance Research, *Organization Science*, 19(3), 381-385.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Jiang, Y., & Peng, M. (2011a). Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant? *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 15-39.
- Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2013). Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. *Long Range Planning*, 46(1), 13-38.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Mishra, C. S., Randøy, T., & Jenssen, J. I. (2001). The effect of founding family influence on firm value and corporate governance. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 12(3), 235-259.
- Morck, R., & Yeung, B. (2004). Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 391-409.
- Neubauer, F. and Lank, A.G. (1998). *The Family Business – its Governance for Sustainability*. London: MacMillan Business.

- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Randolph, R. V., Li, Z., & Daspit, J. J. (2017). Toward a Typology of Family Firm Corporate Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 530-546.
- Rosenkranz, C., & Wulf, T. (2017). Behavioral Integration as a Relational Governance Mechanism in Family Firms – The Moderating Role of Family Involvement in Management. *Journal of Small Business Management*. DOI: 10.1111/jsbm.12325.
- Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178.
- Schillaci C.E., Faraci R., D'Allura G.M. (2005). Il ruolo della famiglia nel fenomeno dell'apertura delle imprese familiari italiane. *Piccola Impresa*, n. 3, 55-71.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and decision economics*, 23(4-5), 247-259
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- 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.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 0894486517736446.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 0894486517734683.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2017). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of Management Studies*, DOI: 10.1111/joms.12277.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.

- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2013). A behavioral theory of corporate governance: Explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency. *Academy of Management Annals*, 7(1), 607-661.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.

3. TRAIETTORIE DI CRESCITA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

di Giorgia M. D'Allura

3.1. Le scelte di “going abroad” delle imprese familiari: la prospettiva della proprietà familiare

Il tema dell'internazionalizzazione delle imprese è tra i più analizzati nella letteratura economica e in quella manageriale, la prima più interessata alle motivazioni all'apertura verso i mercati esteri, la seconda più orientata a conoscere le implicazioni della presenza di un'impresa al di fuori del contesto domestico in cui opera.

La letteratura, prevalente di *International Business* e di *Strategic Management*, ha discusso principalmente le problematiche riguardanti le grandi imprese¹. Soltanto a partire dalla seconda metà degli anni novanta, tale stream di letteratura parallelamente agli studi di *Entrepreneurship*, ha riservato eguale, se non addirittura maggiore attenzione, ai processi di internazionalizzazione delle imprese più piccole².

In generale, i temi declinati sull'internazionalizzazione sono quelli

¹ Cfr. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32; McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40; Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178; Cantwell, J., & Piscitello, L. (2000). Accumulating technological competence: its changing impact on corporate diversification and internationalization. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 21-51.

² Cfr. Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7-20; Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34; Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.

riguardanti le motivazioni (perché), la convenienza o meno all'espansione all'estero (se), le modalità di ingresso nei mercati (come), il timing delle scelte (quando), il grado di internazionalizzazione (quanto).

Con riferimento alle imprese familiari, il tema merita una trattazione a sé. In primis, perché le imprese familiari sono un'indicazione di genere che prescinde, in via teorica, dalla distinzione fra grandi, medie e piccole dimensioni. In secondo luogo, perché le imprese familiari non sono tutte eguali ma, per quanto richiamato nei capitoli precedenti, assumono configurazioni diverse a seconda di come proprietà e management si relazionano fra loro. Infine, perché tra i diversi approcci con i quali il tema dell'internazionalizzazione può essere studiato (economico³, di processo⁴, relazionale⁵, di risorse e capacità⁶), il *family business* rappresenta un contesto interessante di analisi con riferimento all'approccio delle risorse e delle capacità⁷.

Scopo del presente capitolo è, pertanto, indagare, a partire dalle diverse configurazioni di impresa familiare, la 'family-centered', la 'market-oriented' e la 'investor-centered', come le scelte riguardanti il se (convenienza all'espansione estera) e il come (modalità di ingresso nei mercati) vengano plasmate dal bisogno della famiglia di preservare, arricchire, condividere, acquisire le capacità imprenditoriali e manageriali tipiche del *family business*.

³ Cfr. Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31; Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1-31; Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.

⁴ Cfr. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.; Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977), *op. cit.*; Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

⁵ Cfr. Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 223-256; Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.

⁶ Cfr. Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133; Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.

⁷ Cfr. 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; 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; 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.

La trattazione che segue si sviluppa lungo un ragionamento che, partendo dalle capacità e dalle diverse fattispecie di bisogno nelle varie configurazioni di impresa familiare, indaga il modo in cui le scelte sul se e sul come vengono influenzate. Si ritiene che tale approccio sia il più idoneo a cogliere la specificità del *family business* in ottica di internazionalizzazione, superando luoghi comuni ed evitando forzate comparazioni con il tema dell'internazionalizzazione delle dimensioni aziendali.

Il *family business* poggia sul ruolo fondamentale della famiglia ed è pertanto, a partire da questa unità di analisi privilegiata nell'intero lavoro, che bisogna esplorare le traiettorie di espansione sui mercati esteri⁸.

Il *framework* concettuale che informa l'intero capitolo è presentato nella figura che segue in cui il bisogno emotivo della proprietà familiare pur rimanendo uguale nel significato (cosa voglio) assume valore diverso rispetto ai comportamenti che ne derivano (cosa faccio per). I comportamenti sono spiegati dalle combinazioni tra proprietà e *management* che è possibile riscontrare nel *family business* e che originano le configurazioni proprietarie precedentemente descritte⁹.

Fig. 1 – Un modello esplicativo dell'internazionalizzazione delle imprese familiari: capacità imprenditoriali, capacità manageriali, bisogni emotivi ed aziendali

Family business capacità imprenditoriali e manageriale	Bisogno emotivo	'Family Centered'	'Market-oriented'	'Investor-centered'
	Armonia tra i componenti della famiglia	PRESERVA CAPACITÀ ATTUALI	ARRICCHISCE E CONDIVIDE CAPACITÀ	ACQUISISCE NUOVE CAPACITÀ
	Mantenere le tradizioni di famiglia			
	Fare impresa per creare ricchezza per le generazioni future			

Fonte: Ns. elaborazione

⁸ Cfr. Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416; Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273; Dyer Jr, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.

⁹ Cfr. Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

3.2. Le capacità imprenditoriali e manageriali dell'impresa familiare

Ciò che l'impresa può attuare è funzione delle opportunità che essa incontra e delle capacità che l'organizzazione può modellare nel tempo. Il reale successo di un'impresa, adottando la prospettiva delle *dynamic capabilities* di Teece, Pisano e Shuen è legato alla sua capacità di trovare o creare una competenza che la renda realmente distintiva dalle altre¹⁰.

Per capacità di una organizzazione si intende la sua dimostrata e potenziale abilità di realizzare, contro le opposte circostanze e la competizione, ogni cosa sia stata stabilita di fare.

Ciascuna organizzazione ha forze e debolezze, attuali e potenziali; ciò che è importante è cercare di determinare quali esse siano e distinguere le une dalle altre.

In questa direzione, la letteratura evidenzia quanto la famiglia (impegnata nell'attività d'impresa) possieda la capacità di realizzare i suoi obiettivi, anche contro le opposte circostanze che incontra, maggiore rispetto alle altre forme proprietarie¹¹. Tale capacità è strettamente connessa alla motivazione che la famiglia ha nel creare per le future generazioni.

A tal fine, la famiglia supporta l'attività di impresa con tutte le risorse necessarie per innovare, spingendo ed elevando le capacità manageriali dell'organizzazione¹² e coltivandone le capacità imprenditoriali.

Le capacità imprenditoriali dell'impresa attengono alla capacità dell'individuo di scoprire o creare nuove opportunità, svilupparle, fino a produrre una serie di risultati¹³; quelle manageriali attengono, invece, alla capacità di riformulare le competenze interne ed esterne all'impresa con lo scopo di affrontare i cambiamenti del contesto esterno e raggiungere un vantaggio competitivo¹⁴.

Inoltre, le capacità imprenditoriali fanno riferimento soprattutto ad una capacità cognitiva del soggetto che va nutrita attraverso la permanenza in specifici *network* di conoscenza; quelle manageriali richiedono, invece, pratiche di gestione interne all'impresa volte a creare e sviluppare capitale umano, insieme a competenze tecnologiche che favoriscano innovazione e sviluppo dei prodotti e dei processi.

¹⁰ Cfr. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

¹¹ Cfr. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

¹² Cfr. Zahra et al., (2004), *op. cit.*

¹³ Cfr. De Carolis, D. M., Litzky, B. E., & Eddleston, K. A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 527-545.

¹⁴ Cfr. Teece, Pisano & Shuen, (1997), *op. cit.*

In tale direzione, il sistema di relazioni della famiglia, i legami tra i suoi componenti che durano nel tempo e che favoriscono spontaneamente lo scambio di conoscenza possono considerarsi delle condizioni che rendono uniche e inimitabili le capacità imprenditoriali e manageriali dell'impresa¹⁵. Per quanto riguarda le capacità imprenditoriali, il crescere accanto al fondatore e il permanere nei *network* da questi creati e frequentati favoriscono positivamente il riconoscimento delle opportunità presenti nel mercato, conferendo all'impresa familiare capacità imprenditoriali distintive legate alla capacità e alla *leadership* del fondatore¹⁶. Inoltre, l'altruismo presente nelle imprese familiari tende ad aumentare la tensione al rischio dei suoi componenti motivati dalla necessità di garantire il futuro delle generazioni a venire¹⁷.

Per quanto attiene, invece, alle capacità manageriali, il gruppo familiare è orientato culturalmente alla cooperazione e alla collaborazione¹⁸. Pertanto, è in grado di attuare al suo interno – in modo naturale e spontaneo - processi di collaborazione e cooperazione tra i componenti volti allo scambio di conoscenza non imitabili in contesti diversi da quello della famiglia che li ha creati. Il modo di svolgere alcune mansioni, la gestione dei dipendenti, i processi produttivi sono frutto di routine organizzative che si trasmettono e si migliorano da una generazione all'altra fino a diventare competenze esclusive dell'impresa. Obiettivo di tutte queste attività è sempre e solo creare armonia all'interno dell'organizzazione.

Le famiglie, inoltre, posseggono un loro linguaggio che consente una comunicazione più efficiente e uno scambio di informazioni privilegiato e protetto¹⁹. La famiglia è, quindi, un produttore di capacità imprenditoriali e manageriali distintive, ovvero non imitabili, essendo collegate indissolubilmente alla cultura e alla storia della famiglia²⁰.

Le imprese per loro natura assumono sempre decisioni di lungo termine, stabilendo in alcuni casi un irreversibile *commitment* con alcune competenze legate a certe aree specifiche²¹. Nel caso dell'impresa familiare questo processo si nutre della necessità di rispettare le tradizioni di famiglia; questa

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ Cfr. Dyer Jr, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-84; Zahra, S. A. (2005). "Entrepreneurial risk taking in family firms." *Family Business Review*, 18(1), 23-40.

¹⁷ Cfr. Zahra, (2005), *op cit.*; 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.

¹⁸ Cfr. Zahra, Hayton, & Salvato, (2004), *op. cit.*

¹⁹ Cfr. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

²⁰ Cfr. Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.

²¹ Cfr. Teece, Pisano & Shuen, (1997), *op. cit.*

necessità diventa una competenza distintiva che crea, per tale via, delle capacità manageriali uniche e irripetibili²².

La tabella che segue individua le capacità imprenditoriali e le capacità manageriali distintive delle imprese familiari. Esse costituiscono il punto di partenze, insieme ai bisogni emotivi, del nostro modello esplicativo dei processi di internazionalizzazione delle imprese familiari.

Tab. 1 – Le capacità distintive dell'impresa familiare

FAMILY BUSINESS	
CAPACITÀ IMPRENDITORIALI	CAPACITÀ MANAGERIALI
SPINTA INNOVATIVA – I capitali di lungo termine favoriscono la possibilità di destinare risorse all'innovazione e quindi accrescono la capacità ad intraprendere da parte della famiglia proprietaria.	CREARE ARMONIA NELL'ORGANIZZAZIONE (COLLABORARE) – La famiglia educa i giovani ad adottare una visione dell'apprendimento basata sull'ascolto degli altri, in particolari di coloro i quali hanno maggiore esperienza sul campo (Rapporto genitori-figli).
PROPENSIONE AL RISCHIO – La permanenza accanto al fondatore offre alle nuove generazioni la possibilità di vivere la storia della nascita di un problema o di un rischio e il suo evolversi. Questo allena - come nel gioco degli scacchi - a percepire il rischio in termini di creazione di più piani alternativi. Inoltre, l'altreismo verso le generazioni future aumenta la propensione al rischio.	INCORAGGIARE LA PARTECIPAZIONE DEL GRUPPO (COOPERARE)²³ – La famiglia indirizza le attività interne dell'impresa con processi in cui l'obiettivo comune si raggiunge cooperando con gli altri e valorizzando il contributo che ciascuno può dare al raggiungimento dello stesso. (Condivisione)
PROPENSIONE ALLA RICERCA DELLE NUOVE OPPORTUNITÀ – Almeno uno dei giovani cresce accanto al fondatore. In questo modo egli viene allenato alla ricerca delle nuove opportunità e ad osservare il mondo con occhi diversi, adottando un approccio di ricerca alle soluzioni.	CREARE LINGUAGGIO COMUNE – La famiglia ha modalità di espressione, vocabolario e sistema di comunicazione frutto dell'interazione quotidiana con i componenti della famiglia. Questo genera velocità nella comprensione di ciò che intende dire l'altro e soprattutto complicità. (Competenza comunicativa)
INSERIMENTO IN NETWORK IMPRENDITORIALI – Le nuove generazioni entrano presto nella gestione dell'impresa acquisendo relazioni di lungo termine con altri imprenditori. Inevitabilmente questo crea opportunità e sviluppa capacità imprenditoriali nelle nuove generazioni.	CREARE CULTURA COMUNE – La famiglia nella gestione dei processi quotidiani lavora per creare un codice di comportamento unico sia per i familiari che per i dipendenti. In questo modo, si crea una competenza nella gestione dei problemi che ha un'unica fonte: i valori della famiglia. (<i>Problem solving</i>)

Fonte: Ns. elaborazione

²² Cfr. Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.

²³ Seppur in ambito diverso, un approfondimento della distinzione tra collaborare (interessi divergenti, situazioni di potere non bilanciato) e cooperare (potere tra le parti uguali, interesse a raggiungere un unico scopo) si trova anche in Mocciaro Li Destri, A., & Minà, A. (2009). Coopetitive Dynamics in Distribution Channel Relationships: An Analysis of the Italian Context in the Twentieth Century. *Finanza Marketing e Produzione*, 27(2), 29-49.

3.3. Il binomio bisogni-impiego delle risorse e delle capacità

La strategia di ciascuna impresa, sia essa familiare che non, è il risultato delle scelte di competizione assunte in condizioni di conoscenza imperfetta²⁴ e, pertanto, basate sulla migliore intuizione di come si possa operare con successo in un determinato contesto.

Spesso gli organi di governo hanno una errata comprensione dei processi economici che caratterizzano un dato mercato, della loro criticità e di come poterli sfruttare per ottenere un vantaggio.

Inoltre, la tradizionale distinzione tra proprietà e controllo pone l'accento su come tali scelte siano anche collegate alle diverse istanze delle due categorie di attori coinvolti nei processi decisionali.

Tra questi non può essere ricompreso sicuramente il sistema di governo delle imprese familiari che presenta alcune caratteristiche intrinseche ed esclusive. Innanzitutto, esso si distingue non tanto per la separazione, ma quanto per l'unificazione tra proprietà e controllo²⁵.

L'unione tra proprietà e controllo elimina i costi di agenzia e crea un sistema di governo condizionato dai bisogni emotivi della famiglia, in grado peraltro di influire sulle scelte in modo esclusivo.

Le organizzazioni, non solo quelle familiari, sono permeate di emozioni e nel corso degli ultimi quarant'anni questo tema ha iniziato sempre più a prendere forma²⁶. Esse sono presenti nelle relazioni di interdipendenza con il capo, tra i componenti di un team, e tra subordinati e si presentano quando un gruppo deve raggiungere un risultato e nell'approssimarsi di una scadenza.

I processi emotivi creano e sostengono la motivazione nei contesti lavorativi; sono presenti nei comportamenti politici delle organizzazioni e ne animano le decisioni; inoltre, sono essenziali nella *leadership*. Da essi non si può prescindere se si vogliono guardare a fondo le dinamiche di gestione delle imprese, soprattutto se si tratta di imprese familiari.

Nello specifico, il bisogno emotivo dell'impresa familiare si esprime attraverso tre necessità:

- 1) far prevalere l'armonia nel gruppo a dispetto dell'esigenza strettamente aziendale poiché i manager di un'impresa familiare oltre ad essere colleghi sono anche legati da vincoli di parentela e, di

²⁴ Cfr. Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and Organization*, 1(1), 161-176.

²⁵ Cfr. Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.

²⁶ Cfr. Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.

conseguenza, sono chiamati a vivere occasioni di quotidianità anche esternamente all'impresa²⁷;

- 2) mantenere le tradizioni familiari poiché esse costituiscono un codice di condotta non scritto che crea armonia tra i componenti e a cui ciascuno fa spontaneamente riferimento²⁸;
- 3) gestire risorse e competenze attuali con il chiaro intento di creare il futuro per le prossime generazioni, assumendo scelte strategiche ispirate alla permanenza dell'impresa sul mercato nel lungo termine²⁹ al fine di creare benessere per le future generazioni.

Inoltre, questi tre aspetti, assumendo un valore diverso a seconda della configurazione di impresa familiare, condizionano in modo diverso l'uso delle risorse e delle capacità nelle scelte strategiche di internazionalizzazione.

3.4. La scelta di internazionalizzare

Le scelte relative al se internazionalizzare sono tipicamente orientate a valutazioni di opportunità o di necessità sui processi di internazionalizzazione delle imprese³⁰. Come per tutte le altre tipologie di impresa, accedere a mercati stranieri può rappresentare una condizione di convenienza o di necessità, nella quale entrano in gioco numerose variabili³¹.

²⁷ Cfr. D'Allura, G. M., & Erez, A. (2009). The Family as a Group: Implications for Governance and Organizational Performance in Family Firms. In Di Guardo, M. C., Pinna, R., e Zaru, D., *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico: contributo degli studi di organizzazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 252-276; Jiménez, M. C. R., Martos, M. C. V., & Jiménez, R. M. (2015). Organisational harmony as a value in family businesses and its influence on performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259-272.

²⁸ Cfr. Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.

²⁹ Cfr. Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81; Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337; Chua et al., (1999), *op. cit.*; Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). *Governing the family enterprise: Practices, performance, and research*. The SAGE handbook of family business, 196-225.

³⁰ Cfr. Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107; Hennart, J. F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2017). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 1-25.

³¹ Cfr. Patel, V. K., Pieper, T. M., & Hair, J. F. (2012). The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, 55(3), 231-239.; Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.

Con riferimento alle imprese familiari, fermo restando la dicotomia convenienza/necessità, tali scelte sono plasmate dai bisogni emotivi e aziendali connessi all'impiego delle risorse e delle capacità. Nel descrivere come tali scelte maturano all'interno delle imprese familiari, entrano in gioco le diverse configurazioni di Proprietà/Management (da qui in poi P/M) in precedenza descritte.

Nell'impresa 'family-centered,' il bisogno di preservare le capacità imprenditoriali e manageriali interne è pregiudiziale rispetto ad ogni altra scelta³², inclusa quella se internazionalizzarsi o meno³³. Trattandosi di un bisogno che spesso ha matrice emotiva più che aziendale, non è infrequente la decisione di non espandersi sui mercati stranieri, per non pregiudicare alcune capacità considerate critiche per la sopravvivenza del *family business*, ad esempio la conoscenza del territorio, l'accettazione di un profilo di rischio più basso, la capacità di cogliere opportunità soltanto all'interno del territorio nazionale³⁴. In queste situazioni prevale una componente emotiva più che aziendale, poiché è come se le imprese familiari che si trovano a prendere questa decisione scegliessero deliberatamente di rinunciare alla crescita³⁵, limitandosi a sporadici episodi di esportazione per ordini provenienti da clienti stranieri³⁶. Quando invece i bisogni aziendali sono prevalenti rispetto a quelli emotivi, è possibile che la famiglia proprietaria prenda in considerazione più favorevolmente la decisione di aprirsi a mercati stranieri, se da questi l'impresa può trarne fondamentale beneficio³⁷.

³² Cfr. Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174.

³³ Ciò che si riscontra in letteratura è che spesso le imprese familiari sono più lente nel processo di internazionalizzazione rispetto alle imprese non familiari. Cfr. Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 147-169. In ogni caso la perdita di controllo da parte dell'impresa e i problemi di agency theory che modelli di proprietà aperta sono aspetti che tendono a rallentare i processi di sviluppo dell'impresa familiare Cfr. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.

³⁴ I fondatori, spesso, non sono inclini ad effettuare cambiamenti nella struttura e nelle pratiche consolidate dell'impresa Cfr. Naldi, L., & Nordqvist, M. (2009). Family Firms Venturing into International Markets: A Resource Dependence Perspective. papers.ssrn.com.

³⁵ Cfr. Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Acedo, F. J. (2010). Internationalization of family businesses: a theoretical model based on international entrepreneurship perspective. *Global Management Journal*, 3(2), 18-35.

³⁶ Cfr. Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12(2), 147-158.

³⁷ Cfr. Bhaumik, S. K., Driffield, N., & Pal, S. (2010). Does ownership structure of emerging-market firms affect their outward FDI? The case of the Indian automotive and pharmaceutical sectors. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 437-450.; Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15-31.

Nell'impresa familiare 'market-oriented', i bisogni legati alle capacità imprenditoriali e manageriali sono differenti. In primis, perché le capacità manageriali sono preponderanti rispetto a quelle imprenditoriali, data la presenza di soggetti esterni alla famiglia nella configurazione proprietaria. In secondo luogo, i bisogni appaiono più marcatamente aziendali mentre la dimensione emotiva tende a sfumare. In queste condizioni, la propensione ad una crescita sui mercati esteri è maggiore. L'impresa valuta positivamente la possibilità di acquisire il portafoglio di capacità necessarie per risultare più competitiva e, ove questa possibilità fosse legata ad una espansione all'estero, la guarda più favorevolmente. Infatti, laddove non in possesso di specifiche capacità manageriali, l'impresa familiare 'market-oriented' è favorevole ad acquisire nuove competenze che si integrano a quelle familiari in suo possesso.

Nell'impresa familiare 'investor-centered', i bisogni legati alle capacità sono ulteriormente diversi rispetto alle due configurazioni precedentemente illustrate. La presenza di un socio esterno alla famiglia, ma rilevante e determinante per le sorti dell'impresa familiare, orienta significativamente la scelta se internazionalizzarsi o meno. Nell'ipotesi di un investitore che entra nella compagine familiare in posizione di *replacement* di altri proprietari familiari, la situazione non è dissimile da quella delle imprese 'family-centered', anche se il socio esterno è sicuramente più qualificato e può apportare ulteriori capacità e competenze di cui l'impresa familiare è bisogno. Caso diverso è quando l'investitore entra nella compagine familiare apportando *equity for growth*³⁸. In questa situazione, poiché l'obiettivo della crescita accelerata dell'impresa è prioritario rispetto ad altre alternative, la scelta se internazionalizzarsi o meno è fortemente influenzata da tale desiderio di crescita. Ulteriore caso è quando l'investitore entra nella compagine familiare per alleggerire o risolvere una situazione di crisi interna all'azienda. È verosimile, in queste situazioni, che il bisogno di sopravvivenza sia prevalente e che l'impresa familiare decida di internazionalizzarsi per motivi di necessità.

3.5. Le scelte delle modalità di ingresso in un mercato estero

Le scelte relative al come riguardano un più ampio spettro di decisioni inerenti le modalità di ingresso nei mercati esteri e le decisioni di internazionalizzazione della catena del valore. Un'impresa pertanto potrebbe optare

³⁸ Cfr. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237; Capasso, A., Faraci, R., & Picone, P. M. (2014). Equity-worthiness and equity-willingness: Key factors in private equity deals. *Business Horizons*, 57(5), 637-645.

per scelte di *greenfield*, *brownfield* o di *merger and acquisition*; potrebbe optare per una strategia di esportazione o di investimenti diretti o per modalità intermedie tra questi due estremi; potrebbe infine declinare tali scelte in termini di *equity* o di *partnership*³⁹. Ancora una volta nell'assumere una o più scelte, sono rilevanti le configurazioni familiari illustrate nel lavoro e i bisogni legati alle capacità manageriali ed imprenditoriali necessarie per mantenere il profilo di impresa familiare.

Nel modello 'family-centered' il bisogno emotivo di mantenere il controllo sulle capacità acquisite e ritenute fondamentali per competere potrebbe, una volta scelta la via dell'internazionalizzazione, di optare per una strategia di esportazione anziché per una politica di investimenti diretti che potrebbe pregiudicare il controllo delle risorse critiche⁴⁰. In effetti, la via all'internazionalizzazione maggiormente praticate dalle imprese familiari, soprattutto quelle italiane, è l'esportazione con tutti i limiti, anche di conoscenza del mercato target, che ne derivano. L'esportazione, a sua volta, è quasi sempre praticata nella modalità indiretta, attraverso il ricorso ad un intermediario, al fine di ridurre i rischi connessi all'ingresso in un mercato straniero; tuttavia, è più frequente quella diretta quando l'impresa familiare, acquisita familiarità con il paese straniero, non intende rinunciare al controllo diretto delle capacità e delle risorse che considera critiche per competere. Non sappiamo se, in una ottica aziendale, trattasi di una miopia oppure no, ma le evidenze confermano che questa è la via più praticata dalle imprese familiari⁴¹. A questo punto, è probabile sia il bisogno emotivo e non quello aziendale a prevalere all'atto di scelte così importanti per lo sviluppo della stessa impresa familiare.

Nel modello 'market-oriented', la dominanza di posizioni manageriali porta le imprese familiari, una volta scelta la via dell'internazionalizzazione, a perseguire modalità anche più aggressive di ingresso nei mercati stranieri. Ad esempio, una scelta che molte imprese familiari del genere assumono è quella

³⁹ Cfr. Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42; Kao, M. S., & Kuo, A. (2017). The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 224-236; Evert, R. E., Sears, J. B., Martin, J. A., & Payne, G. T. (2017). Family ownership and family involvement as antecedents of strategic action: A longitudinal study of initial international entry. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.07.019.

⁴⁰ Cfr. Gomez-Mejia et al., (2001), *op. cit.*

⁴¹ Cfr. Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644; Lin, W. T. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47-56.

di aprire una filiale di vendita o di produzione direttamente nel Paese estero in cui ha scelto di operare e di presidiare tale unità operativa attraverso un proprio *manager*⁴². In questo modo, il bisogno emotivo di non perdere il controllo ben si concilia con quello aziendale di cogliere opportunità laddove il mercato straniero lo consente. Un ulteriore profilo da prendere in esame è se l'impresa sceglie di effettuare tali politiche ricorrendo a risorse proprie, a modalità di *partnership* oppure ad acquisizioni. Ancora una volta, rispetto a tali scelte sono rilevanti la natura dei bisogni in gioco e la disponibilità finanziaria dell'impresa⁴³. Ad esempio, se l'impresa è dotata di risorse finanziarie adeguate e non intende perdere il controllo delle nuove capacità acquisite, opterà per acquisizioni o per investimenti diretti propri. Nei casi in cui il bisogno aziendale sia prevalente, è presa in considerazione l'ulteriore opportunità di una *partnership* con soggetti stranieri nella quale si valutano più positivamente i benefici della collaborazione che i rischi di una perdita di controllo⁴⁴.

Nel modello 'investor-centered', la varietà di configurazioni proprietarie possibile all'interno del modello per la diversa natura e i differenti ruoli dell'investitore privato può aprire uno spettro ancora più ampio di *entry modes*, a seconda di come il socio esterno valuti rilevante l'apporto o meno di un *partner* straniero, la strategicità di un ingresso esclusivo, la convenienza ad effettuare una acquisizione a buon mercato, la rilevanza critica di alcune *partnership* già consolidate. In questi casi, non è infrequente che l'investitore apporti quelle ulteriori capacità imprenditoriali e manageriali di cui l'impresa familiare è più carente. Ne deriva che le scelte sul come sono fortemente influenzate dai bisogni aziendali e meno da quelli emotivi.

La tabella 2 offre una sintesi della relazione tra configurazione P/M e comportamenti dell'impresa familiare rispetto alla scelta di internazionalizzare.

⁴² Cfr. Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78; Denekamp, J. G. (1995). Intangible assets, internationalization and foreign direct investment in manufacturing. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 493-504.

⁴³ Cfr. Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., & Mussolino, D. (2013). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), 509-523.

⁴⁴ Cfr. Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99-118.

Tab. 2 – Il comportamento delle imprese familiari nell'internazionalizzazione

	Comportamento rispetto alla scelta se internazionalizzare o meno	Comportamento rispetto alla scelta della modalità di internazionalizzazione
'Family-centered'	Preferiscono non internazionalizzare per non perdere il controllo delle capacità e dei processi.	Esportazione.
'Market-oriented'	Internazionalizzano per accrescere la ricchezza della famiglia. Seguono il bisogno del mercato.	Delocalizzano seguendo processi vicini al Paese di origine. Fanno soprattutto accordi commerciali per espandere le vendite all'estero.
'Investor-centered'	Internazionalizzano per cogliere le opportunità derivanti dai mercati esteri.	Delocalizzano e sono aperte a partnership commerciali e produttive.

Fonte: Ns. elaborazione

3.6. Conclusioni

La strategia di internazionalizzazione può essere eccessivamente sfidante per un'impresa familiare, in quanto internazionalizzare significa alterare obiettivi, cultura e struttura⁴⁵. La famiglia in procinto di intraprendere un percorso⁴⁶ di internazionalizzazione si ritrova inevitabilmente ad interfacciarsi con un paradosso, ovvero non investire per non rischiare eccessivamente il patrimonio di famiglia o investire per mantenerlo e accrescerlo⁴⁷.

La rilettura della scelta di internazionalizzare sulla base dei bisogni emotivi della proprietà offre una mappatura dei comportamenti dell'impresa familiare utile a inquadrare le diverse sfaccettature con cui il fenomeno si presenta all'analisi empirica. Tale mappatura consente di evidenziare la relazione tra proprietà-governo e comportamenti di impresa e tracciare la strada per future verifiche empiriche in cui le scelte di internazionalizzazione dell'impresa familiare tengano conto delle configurazioni P/M.

⁴⁵ Cfr. Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190. Per gli aspetti relativi alla gestione delle risorse umane si rinvia a Bannò, M., & Sgobbi, F. (2016). Family business characteristics and the approach to HRM in overseas ventures. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 640-658.

⁴⁶ Per un approfondimento sul tema della gestione dei paradossi quale nuova prospettiva teorica per spiegare la gestione delle imprese e la loro competitività si rinvia a Cfr. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

⁴⁷ Cfr. Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Bibliografia

- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7-20.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Bannò, M., & Sgobbi, F. (2016). Family business characteristics and the approach to HRM in overseas ventures. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 640-658.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Bhaumik, S. K., Driffield, N., & Pal, S. (2010). Does ownership structure of emerging-market firms affect their outward FDI? The case of the Indian automotive and pharmaceutical sectors. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 437-450.
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., & Mussolino, D. (2013). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), 509-523.
- Cantwell, J., & Piscitello, L. (2000). Accumulating technological competence: its changing impact on corporate diversification and internationalization. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 21-51.
- Capasso, A., Faraci, R., & Picone, P. M. (2014). Equity-worthiness and equity-willingness: Key factors in private equity deals. *Business Horizons*, 57(5), 637-645.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Casillas J. C., Moreno, A. M., & Acedo, F. J. (2010). Internationalization of family businesses: a theoretical model base on international entrepreneurship perspective. *Global Management Journal*, 3(2), 18-35.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 223-256.
- D'Allura, G. M., & Erez, A. (2009). The Family as a Group: Implications for Governance and Organizational Performance in Family Firms. In Di Guardo, M. C., Pinna, R., e Zaru, D., *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico: contributo degli studi di organizzazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 252-276.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- De Carolis, D. M., Litzky, B. E., & Eddleston, K. A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 527-545.
- Denekamp, J. G. (1995). Intangible assets, internationalization and foreign direct investment in manufacturing. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 493-504.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1-31.
- Dyer Jr, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.
- Dyer Jr, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-84.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Evert, R. E., Sears, J. B., Martin, J. A., & Payne, G. T. (2017). Family ownership and family involvement as antecedents of strategic action: A longitudinal study of initial international entry. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.07.019.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. *The SAGE handbook of family business*, 196-225.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

- 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.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Hennart, J. F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2017). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 1-25.
- Jiménez, M. C. R., Martos, M. C. V., & Jiménez, R. M. (2015). Organisational harmony as a value in family businesses and its influence on performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259-272.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Kao, M. S., & Kuo, A. (2017). The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 224-236.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Lin, W. T. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47-56.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99-118.
- Mocciaro Li Destri, A., & Minà, A. (2009). Coopetitive Dynamics in Distribution Channel Relationships: An Analysis of the Italian Context in the Twentieth Century. *Finanza Marketing e Produzione*, 27(2), 29-49.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78.
- Naldi, L., & Nordqvist, M. (2009). Family Firms Venturing into International Markets: A Resource Dependence Perspective. papers.ssrn.com.
- 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.

- Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12(2), 147-158.
- Patel, V. K., Pieper, T. M., & Hair, J. F. (2012). The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, 55(3), 231-239.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15-31.
- Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 147-169.
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and Organization*, 1(1), 161-176.
- Simon, 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.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- 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.

4. TRAIETTORIE DI INNOVAZIONE

di *Giorgia M. D'Allura*

4.1. L'innovazione nelle imprese familiari: profili teorici

L'innovazione può essere definita come l'insieme delle attività attraverso cui l'impresa concepisce, progetta, produce e introduce un nuovo prodotto o una tecnologia¹. Muovendosi dal contributo di Buttà (2011)², in questo contributo ci si focalizza sui processi che portano all'innovazione di prodotto, ricostruendo il ruolo che la proprietà familiare gioca in essa e considerandone la sua importanza per il vantaggio competitivo d'impresa³.

La ricerca sul tema è ancora ad uno stato embrionale e ciò porta all'impossibilità di identificare in modo chiaro l'esistenza di un processo innovativo riconducibile in modo specifico alle imprese familiari⁴. Un recente articolo di *review* ha evidenziato che il tema è stato approfondito unicamente dalla nicchia degli studiosi di *family business* e non invece dalla più ampia platea di studiosi di *innovation management*; ciò palesa la presenza di alcune difficoltà a riconoscere alle imprese familiari una specificità di genere, ricorrendo invece alla stereotipica definizione di aziende di piccola dimensione.

Ciò evidenzia inoltre un importante *gap* di conoscenza anche nella letteratura di *strategic management* che si è limitata ad analizzare le traiettorie di innovazione in presenza di assetti istituzionali differenti riconducibili sempre

¹ Cfr. De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.

² Cfr. Buttà, C. (2011). L'impatto dell'innovazione tecnologica sulle dinamiche competitive: una visione d'insieme per lo studio del fenomeno. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (64-65).

³ Cfr. Greve, H. R. (2009). Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), 1-23.

⁴ Cfr. Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.

alla proprietà e alla *governance* delle grandi imprese e non anche ad imprese, come quelle familiari, che trasversalmente toccano tutte le dimensioni aziendali⁵.

In questa direzione, la letteratura si è già occupata di considerare l'orientamento innovativo delle imprese sulla base delle caratteristiche dei soggetti istituzionali nella proprietà (con particolare riferimento ai fondi pensioni)⁶ e ha notato, a tal proposito, che, in una prospettiva di *agency theory*, la concentrazione proprietaria limita i comportamenti opportunistici dei *manager*⁷.

In questo lavoro, riprendendo la mappatura presentata nei primi capitoli del presente volume, discuteremo sulle scelte innovative promosse da imprese con assetti familiari di tipo 'family-centered', 'market oriented', 'investor centered'. L'attenzione però non è unicamente rivolta ai profili di *corporate governance* e, dunque, ai differenti livelli di concentrazione proprietaria familiare. Spiegare i processi innovativi delle imprese familiari soltanto in funzione degli assetti proprietari non fornisce ulteriori elementi di conoscenza del fenomeno e non crea alcuna discontinuità con i contributi presenti nella letteratura.

Piuttosto, spostando l'attenzione sui comportamenti e sulle dinamiche interne alla famiglia, unità di indagine dell'intero lavoro, è possibile capire come l'impresa, strumento di ricchezza e di prosperità dei nuclei familiari, sia capace di interiorizzare le traiettorie dell'innovazione e riportarle ad una visione unitaria di sviluppo dove, insieme ai tradizionali elementi presi in considerazione dalla letteratura sull'*innovation management*, sono ugualmente importanti altri elementi, quali la visione di famiglia stessa, la sua storia e le sue tradizioni⁸.

Come si spiegherebbe altrimenti perché alcune famiglie, più vocate a valorizzare l'impresa, creino condizioni di prosperità della ricchezza ed altre, più orientate a preservare gli equilibri interni di potere fra i membri del nucleo familiare, operino esattamente nella direzione opposta? Entrambi questi atteggiamenti producono evidentemente effetti sui processi innovativi⁹.

⁵ Cfr. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., & Grossman, W. (2002). Conflicting voices: The effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies. *Academy of Management journal*, 45(4), 697-716.

⁶ Cfr. Bethel, J. E., & Liebeskind, J. (1993). The effects of ownership structure on corporate restructuring. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 15-31.

⁷ Cfr. Demsetz, H. & Lehn, K. 1985. The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93: 1155-1177.

⁸ Cfr. Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238.

⁹ Cfr. Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and Innovation in Family Businesses. *California Management Review*, 58(1), 20-40; Block, J. H.,

Il *framework* concettuale che informa l'intero capitolo è presentato nella figura 1, in cui il comportamento innovativo dell'impresa familiare è spiegato dalle combinazioni tra P/M poiché queste ultime informano, a loro volta, una differente capacità innovativa e una diversa attenzione alle tradizioni di famiglia, così come puntualmente individuato nella tabella seguente.

Tab. 1 – Il comportamento innovativo delle imprese familiari

	'FAMILY –CENTERED'	'MARKET-ORIENTED'	'INVESTOR-CENTERED'
Capacità innovativa	Manager Familiari Capitale sociale della famiglia	Manager Esterni Capitale sociale della famiglia	Manager Esterni Capitale sociale della famiglia e dell'investitore
Il paradosso innovativo: Tradizione vs Innovazione	Innovazione seguendo le tradizioni (path dependence. Le tradizioni sono regole da seguire)	Innovazione nel rispetto delle tradizioni (le tradizioni sono valori a cui ispirarsi)	Innovazione di rottura
I comportamenti innovativi delle imprese familiari			
Tipo di innovazione – (Tidd, Bessant e Pavitt, 2001)	Continua incrementale (1) Complessa (2)	Radicale (3)	Distruttiva (4)
Livello del rischio	Basso	Medio	Alto
Organizzazione del processo	Chiuso	Collaborazioni	Aperto
Livello di autonomia	Accentrato nelle mani della famiglia	Sotto controllo della famiglia	Decentrato
Livello di formalizzazione del processo.	Informale	Semi-formale	Formale

Fonte. Ns. elaborazione

4.2. La capacità innovativa dell'impresa familiare

La capacità innovativa dell'impresa familiare ha ricevuto un interesse incrementale nel corso degli ultimi decenni data la strategicità dell'innovazione per la competizione di questa forma di impresa, al pari delle altre. In aggiunta, studiare innovazione nelle imprese familiari considerando la loro prevalente presenza nelle economie mondiali, equivale connettere due aspetti

Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2010). Technological Importance and Economic Value of Innovations in Large Family and Founder Firms: An Analysis of Patent Data. *Family Business Review*, 26(2), 180-199.

fondamentali nello studio dello *strategic management*. Tale interesse, pertanto, sembra destinato a crescere nel tempo.

Nello specifico, la capacità innovativa dell'impresa familiare può essere spiegata da due ordini di fattori. Il primo di carattere strutturale, riconducibile alla composizione del gruppo incaricato della gestione dell'innovazione che può essere descritto in termini di caratteristiche dei soggetti, del *background* culturale, dell'esperienza, dell'età, della diversità con riferimento al genere, adottando, in questo modo, una prospettiva riconducibile all'*upper echelon theory* di Hambrick e Mason (1984)¹⁰. Il secondo di carattere relazionale, legato alla gestione delle relazioni tra i componenti del *top management team*, e spiegando per tale via l'innovazione attraverso la teoria del capitale sociale¹¹.

La composizione del gruppo dei soggetti incaricati della gestione del processo innovativo, con riferimento alle competenze tecniche e a quelle cognitive, incide sia sul livello di innovazione (scelta se innovare o meno) sia sulla qualità del processo innovativo¹² sia infine sui risultati dell'impresa. In generale, la famiglia nel corso del tempo può decidere di restare chiusa a *manager* esterni e contare esclusivamente su risorse interne, formandoli internamente o esternamente, o può decidere di acquisire competenze dall'esterno.

Tale scelta, secondo l'impostazione del nostro lavoro, è determinata dalle caratteristiche della proprietà e dalla combinazione tra proprietà e *management*. In ogni caso, la letteratura ci informa che diversità del gruppo incaricato di decidere sul processo innovativo influisce positivamente sulla creatività del gruppo poiché all'aumentare della diversità aumenta la creatività¹³. Questa condizione nelle imprese familiari si presenta ciclicamente¹⁴ e, rappresenta, un vantaggio competitivo indiscusso dell'impresa familiare che aumentando la propria diversità nel tempo accresce anche la sua capacità creativa e innovativa¹⁵.

¹⁰ Cfr. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

¹¹ Cfr. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120; Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

¹² Cfr. Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.

¹³ Cfr. D'Allura G. M. (2010), *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.

¹⁴ Cfr. Zona, F. (2014). Board ownership and processes in family firms. *Small Business Economics*, 44(1), 105-122.

¹⁵ Cfr. Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., Carree, M., (2012), Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs, *Journal of Small Business Management*, 50 (2), pp. 191-215; Li, Z., & Daspit, J. J. (2016). Understanding family firm

Tuttavia, la diversità *tout court* non può essere collegata direttamente ad un risultato positivo. Al contrario, essa necessita di essere gestita¹⁶. In tale direzione, oltre agli aspetti strutturali, la capacità innovativa dell'impresa familiare può essere spiegata anche attraverso le relazioni che si instaurano tra i componenti della famiglia e, successivamente, anche attraverso le relazioni di questi con i soggetti esterni¹⁷. Il processo innovativo è considerato come uno sforzo collaborativo all'interno dell'organizzazione in cui diventa essenziale la relazione tra i soggetti incaricati a fare innovazione. Tali soggetti debbono condividere idee e collaborare, oltre che creare le condizioni per ascoltare la prospettiva degli altri. Una simile condivisione è possibile, tra l'altro, se tra i soggetti si crea un clima di fiducia¹⁸.

Nel caso delle imprese familiari, il capitale sociale è un elemento specifico, poiché la famiglia porta nella gestione delle imprese la forza delle sue relazioni di parentela che creano le condizioni per la fiducia nel condividere le idee, insieme al linguaggio familiare che favorisce la comunicazione e l'allenamento anche fuori dall'impresa ad ascoltare le opinioni degli altri senza alcun filtro, poiché l'altro è un componente della famiglia¹⁹. Tuttavia, dinamiche relazionali conflittuali possono inibire questi processi, anche se tale aspetto ancora non è stato investigato in modo diretto con riferimento all'innovazione. Inoltre, attraverso il suo agire la famiglia può inibire la capacità innovativa dei *manager* esterni che si sentono demotivati²⁰ ad intraprendere iniziative coerenti con il mercato o in grado di innalzare la capacità reddituale dell'impresa per il rischio che la famiglia blocchi l'iniziativa se questa è reputata in contrasto con le tradizioni familiari²¹.

innovation heterogeneity: A typology of family governance and socioemotional wealth intentions. *Journal of Family Business Management*, 6(2), 103-121.

¹⁶ Cfr. Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565; Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 456-484.

¹⁷ Cfr. Re, P., Giachino, C., & Stupino, M. (2013). La gestione dell'innovazione nelle aziende familiari: il caso F. Ili Saclà. Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie.

¹⁸ Cfr. Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368; Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102.

¹⁹ Cfr. Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D., & Sorenson, R. L. (2013). Too many cooks in the kitchen: innovative capacity, collaborative network orientation, and performance in small family businesses. *Family Business Review*, 26(1), 32-50.

²⁰ Cfr. Craig et al., *op. cit.*

²¹ Cfr. Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.

4.3. Il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari

Decadi di ricerca sull'innovazione nelle imprese familiari hanno prodotto risultati tra di loro ambigui. Da una parte le imprese familiari sono, per convenzione, viste come conservative, *path-dependent*, e meno innovative di altri tipi di organizzazioni. Dall'altra, le statistiche dimostrano che più del 50% delle imprese più innovative a livello europeo sono a proprietà familiare²². Questi risultati possono essere spiegati osservando l'impresa familiare come un soggetto istituzionale che presenta aspetti di ambiguità rispetto ai processi decisionali²³. A tal riguardo, una interessante analisi di tale controverso risultato è offerto dal modello di De Massis, Di Minin e Frattini (2015)²⁴, "Innovation Through Tradition" che riprende il pensiero paradossistico delle imprese familiari.

La proposta degli studiosi mostra come il potenziale innovativo delle imprese familiari sia limitato dall'esistenza di un paradosso, in base al quale queste imprese tendono ad innovare meno rispetto alle imprese non-familiari, nonostante abbiano una superiore capacità di portare a termine progetti di innovazione con successo. Nello specifico, secondo gli studiosi, la soluzione di questo paradosso è legata alla capacità delle imprese di sviluppare strategie di innovazione "su misura", che tengano conto delle loro forti specificità secondo un approccio definito *Family-Driven Innovation* (FDI).

Il modello proposto dagli autori identifica tre principali dimensioni rispetto alle quali un'impresa familiare è chiamata a prendere delle decisioni

²² Recentemente, Koing et al. (2013) hanno suggerito che l'influsso della famiglia produce effetti controversi nell'adozione di innovazioni radicali. Di fatto, secondo gli autori l'influsso della famiglia appare limitante in situazioni in cui è richiesto un veloce riconoscimento delle condizioni di contesto, un'adozione di tipo aggressive, e una implementazione flessibile delle routine alla nuova tecnologia. Tuttavia, gli stessi autori affermano che se presa l'adozione di innovare in modo radicali (in tempi molti più lenti rispetto al caso delle non familiari), l'influsso della famiglia si rivela positive poiché è in grado di sostenere investimento di lungo periodo spesso necessari all'innovazione di tipo radical. Cfr. König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.

²³ Di fatto l'impresa familiare presenta molteplici aspetti di ambiguità rispetto ai processi decisionali, in particolare, per quanto attiene ai processi innovativi. Questa ambiguità è collegata al pensiero paradossale che caratterizza le imprese familiari e che può frenare in alcuni casi l'innovazione o, al contrario, estremizzarla. Paradossi del pensiero strategico delle imprese familiari sono la scelta tra rimanere legati alle tradizioni e cambiare, salvaguardare la liquidità o investire, mantenere il controllo o delegare. Cfr. Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176.

²⁴ Cfr. De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation. *California Management Review*, 58(1), 5-19.

nel momento in cui mette a punto la propria strategia di innovazione, ovvero il DOVE, il COME, e il COSA. In base al modello FDI, le decisioni che un'impresa familiare prende lungo queste dimensioni vanno ponderate in modo da essere coerenti con le proprie caratteristiche distintive. Di conseguenza, solo quando le decisioni prese lungo le tre dimensioni di una strategia di innovazione sono allineate con le caratteristiche specifiche dell'impresa, la FDI è possibile e il paradosso può essere risolto.

Recentemente è stato valutato il valore che le tradizioni possono avere per l'innovazione²⁵. Nel senso comune con l'espressione innovare si richiama il concetto di cambiamento. In linea con questo significato, i *manager* sono chiamati a dismettere il vecchio per il nuovo. Tuttavia, tale tendenza di fondo può compromettere uno strategico utilizzo della conoscenza passata che verrebbe messa da parte. D'altronde, adottando il punto di vista della teoria delle capacità dinamiche è indubbio riconoscere un valore alla stratificazione nel tempo della conoscenza e nel riutilizzo del sapere per risolvere problemi nuovi²⁶.

L'impresa familiare ci fornisce un valido esempio in questa direzione. L'organizzazione familiare conserva il suo passato, le sue esperienze, portandole a patrimonio delle nuove generazioni. La famiglia presente nell'impresa per più generazioni è espressione di un patrimonio di conoscenza dal quale si può attingere per innovare. Le tradizioni della famiglia nel modo di gestire dipendenti, clienti, fornitori, oltre che processi organizzativi e produttivi sono un patrimonio di conoscenza tacita da cui l'impresa familiare intraprende i suoi processi produttivi²⁷.

Inoltre, la memoria storica delle vicissitudini aziendali costituiscono un *input* esclusivo delle imprese familiari. Si tratta di una risorsa tacita tipica di queste organizzazioni nella misura in cui in altre i *manager* tendono a variare ciclicamente. Le imprese familiari quindi innovano attraverso le tradizioni²⁸. Il valore delle tradizioni, inoltre, diventa vantaggio competitivo in alcuni specifici settori (quali quello alimentare) in cui la ricerca della qualità

²⁵ Cfr. De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

²⁶ Cfr. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

²⁷ Cfr. Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business Press; Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179-1197.

²⁸ Cfr. Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351.

artigianale rappresenta un valore esclusivo e ineguagliabile rispetto all'attuale logica industriale o globale in cui questi valori sono stati drammaticamente sostituiti.

La famiglia si interfaccia, quindi, con due quesiti opposti: innovo per seguire il mercato e allargo i miei confini o rinuncio a innovare seguendo le tradizioni di famiglia ritagliandomi un mercato di nicchia. La soluzione a questo paradosso, secondo l'impostazione del lavoro, deriva dalla composizione tra proprietà e *management*.

4.4. Un *framework* per lo studio del processo innovativo delle imprese familiari: l'influsso della proprietà e del management

Lo studio delle traiettorie di innovazione riguarda fondamentalmente cinque scelte: 1) grado di rottura rispetto al passato²⁹; 2) livello del rischio; 3) organizzazione del processo (*open versus closed*)³⁰; 4) livello di autonomia (alto o basso); 5) livello di formalizzazione del processo di ricerca. Queste scelte seguono un percorso predicibile a priori a seconda della combinazione proprietà e *manager* individuata nelle tre configurazioni proprietarie descritte nei capitoli precedenti, alla capacità innovativa che esse esprimono oltre che al bisogno di seguire le tradizioni di famiglia.

²⁹ Tipi di innovazione e vantaggio competitivo da Tidd, Bessant e Pavitt (2001)

Tipo di innovazione	Vantaggio competitivo
Distruttiva	Riscrivere le regole del gioco competitivo, creando nuove proposizioni di valore
Radicale	Offrire un nuovo e unico prodotto o servizio, applicando un premium price
Complessa	Elevare il livello della tecnologia, creando barriere all'innovazione
Continua ed incrementale	Muoversi lungo la frontiera costi/performance

³⁰ Cfr. Chesbrough, H. W. (2006) nel suo volume *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* sottolineava quanto la nuova pressione competitive comportasse la necessità di creare sistemi di open innovation al fine di potenziare l'efficacia che la condivisione di idea può realizzare. Inoltre, la velocità di avanzamento tecnologico rende necessari sistemi di open innovation e il progressivo abbandono di sistemi di tipo chiuso. A conferma della sua tesi, lo studioso riportati alcuni casi eclatanti. Fra tutti citiamo quello di Xerox PARC. Cfr. Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Nell'impresa 'family-centered', il bisogno di preservare le tradizioni di famiglia sarà preponderante³¹ così come la necessità di mantenere il gruppo chiuso a competenze esterne³². In queste imprese i processi innovativi tendono ad essere legati alle competenze già esistenti. Pertanto, esse presentano un grado di rottura debole rispetto al passato e si muovono essenzialmente attraverso linee di innovazione incrementale il cui vantaggio competitivo sposta costantemente in avanti la frontiera costo/performance o del tipo complesso in cui il vantaggio competitivo si basa sull'innalzamento delle competenze.

In questa configurazione la propensione al rischio è bassa poiché si preferisce mantenere quanto si ha piuttosto che rischiare di perdere capitali con operazioni rischiose. Il processo innovativo è di tipo chiuso per preservare le tradizioni di famiglia. L'eventuale apertura all'esterno è limitata solo ad alcune fasi del processo qualora ci si renda conto di non avere le competenze adeguate per perseguire l'innovazione. L'autonomia decisionale è in mano alla famiglia a cui in ogni caso spetta la decisione finale. Il processo è informale e beneficia del capitale sociale familiare. Si tratta di imprese che procedono lentamente³³, ma con successo e restano sul mercato per decenni. Sono le imprese che innovano seguendo la tradizione e tendono a rimanere nello stesso mercato, spesso ritagliandosi delle vere e proprie nicchie di successo.

Nell'impresa familiare 'market-oriented', la capacità innovativa è collegata all'ingresso di *manager* esterni che apportano una nuova visione all'impresa che tende a sdoganarsi dalle tradizioni familiari che rimangono pur sempre presenti. Seguendo Tidd, Bessant e Pavitt (2001) queste imprese attuano innovazioni radicali offrendo al mercato un altro livello di novità o unicità nel prodotto o servizio, ripagate con strategie di *premium price*. La propensione del rischio tende ad elevarsi così come il numero di collaborazioni e *partnership* che possono riguardare anche anelli della catena produttiva più interni al processo di conoscenza. L'autonomia decisionale è condivisa tra *manager* e proprietà e i processi iniziano ad essere maggiormente formalizzati.

³¹ Cfr. Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

³² Cfr. Kotlar et al., *op. cit.*

³³ Cfr. 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.; Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22(1), 9-24; Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.

Nell'impresa familiare 'investor-centered' il legame con le tradizioni è ormai perduto, gli interessi sono quelli della famiglia e dell'investitore presente nella compagine proprietaria. Per tale motivi, l'impresa può attuare anche innovazioni completamente scollegate rispetto al passato riscrivendo in tale modo le regole del gioco competitivo e creando nuove value proposition. Queste imprese presentano un elevato livello di rischio, tipico degli investitori istituzionali che organizzano il processo produttivo seguendo le traiettorie più efficienti, sdoganati dalla necessità di proteggere segreti di famiglia. Il team che si occupa del processo innovativo è autonomo nel processo da seguire e il livello di formalizzazione è elevato. La capacità innovativa dell'impresa familiare è affidata ai manager ed è legata alla combinazione del capitale sociale della famiglia e a quello dell'investitore istituzionale³⁴.

4.5. Conclusioni

L'obiettivo di questo capitolo è stato di analizzare l'influsso della famiglia nei processi innovativi dell'impresa. Il coinvolgimento della famiglia influisce sul modo in cui le opportunità sono riconosciute e sfruttate determinando, di conseguenza, il vantaggio competitivo dell'impresa nel tempo e nello spazio.

La particolarità che lega le imprese familiari e l'innovazione è dovuta alla contemporanea presenza di una visione strategica di "lungo periodo" (che permette di dedicare risorse all'innovazione, quindi favorevole) e la loro "natura conservativa" (data dalla tradizione, cultura conservativa, avversione al rischio di danneggiare il benessere familiare)³⁵. Il vero paradosso che le imprese familiari debbono spesso superare è *innovare mantenendo la tradizione*. Si pensi al caso Nutella. Quando nel 1964, il giovane Michele Ferrero succede al padre, l'inventore della Supercrema, si trova di fronte al difficile quesito "come innovare qualcosa che ha già avuto un grande successo". La Supercrema era sul mercato, con successo, da oltre vent'anni³⁶. La scelta di

³⁴ Cfr. Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.

³⁵ Cfr. Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288; Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). Retracted: The impact of family involvement on dynamic innovation capabilities: Evidence from German manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1235-1253.

³⁶ Pietro, suo padre, aveva trasformato in opportunità la tassazione sui semi di cacao che aveva reso costoso il cioccolato. Era partito dalle nocciole e aveva creato prima la Pasta Giandujot, un panetto da tagliare a base di nocciole, e qualche anno dopo la Supercrema.

Michele Ferrero fu di cambiare la confezione e in parte il prodotto, e – scelta determinante – decise di entrare nei mercati internazionali e di cambiare il nome da Supercrema a Nutella.

Quanto questa decisione sia stato valida oggi è apprezzabile, ma allora non deve essere stato facile. Il 20 aprile del 1964, usciva il primo vasetto di Nutella dalla Fabbrica di Alba insieme ad ansia e speranza. Ciò che caratterizza l'innovazione nelle imprese familiari sono due aspetti: la necessità e il coraggio di restare ancorati a quello che si sa fare bene. Si tratta di un valore a cui i giovani debbono necessariamente tenere fede, adattandosi alle esigenze del contesto esterno. La composizione di proprietà e *management* risultano due valide chiavi di lettura per districarsi su questi aspetti.

Bibliografia

- Bethel, J. E., & Liebeskind, J. (1993). The effects of ownership structure on corporate restructuring. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 15-31.
- Block, J. H., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2010). Technological Importance and Economic Value of Innovations in Large Family and Founder Firms: An Analysis of Patent Data. *Family Business Review*, 26(2), 180-199.
- Buttà, C. (2011). L'impatto dell'innovazione tecnologica sulle dinamiche competitive: una visione d'insieme per lo studio del fenomeno. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (64-65).
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., Carree, M., (2012), Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50 (2), 191-215.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238.
- D'Allura G. M. (2010), *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation. *California Management Review*, 58(1), 5-19.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

- Demsetz, H. & Lehn, K. 1985. The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93: 1155-1177.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565
- Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 456-484.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Greve, H. R. (2009). Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), 1-23.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., & Grossman, W. (2002). Conflicting voices: The effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies. *Academy of Management Journal*, 45(4), 697-716.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
- Li, Z., & Daspit, J. J. (2016). Understanding family firm innovation heterogeneity: A typology of family governance and socioemotional wealth intentions. *Journal of Family Business Management*, 6(2), 103-121.
- Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). Retracted: The impact of family involvement on dynamic innovation capabilities: Evidence from German manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1235-1253.

- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and Innovation in Family Businesses. *California Management Review*, 58(1), 20-40.
- 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.
- Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179-1197.
- Re, P., Giachino, C., & Stupino, M. (2013). *La gestione dell'innovazione nelle aziende familiari: il caso F.lli Saclà*. Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22(1), 9-24.
- Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D., & Sorenson, R. L. (2013). 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. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zona, F. (2014). Board ownership and processes in family firms. *Small Business Economics*, 44(1), 105-122.

5. IL CASO CANTINE NICOSIA

di Giorgia M. D'Allura

5.1. Lo studio dell'impresa familiare: aspetti metodologici

Lo studio dell'impresa familiare costituisce, ancor oggi, un terreno ricco di sfide dal punto di vista definitorio¹; aspetto questo che influisce anche sulla ricerca empirica e sulle scelte delle tecniche da utilizzare. Di conseguenza, gli studi del *family business* si presentano eterogenei rispetto agli approcci teorici e ai livelli di analisi proposti dagli studiosi.

L'aspetto metodologico cruciale che continua a costituire un forte limite per l'avanzamento della conoscenza e per l'affermazione del *family business* è la definizione stessa di impresa familiare². Recentemente, il lavoro di Basco (2013) ha posto nuovamente l'accento su tale aspetto, senza tuttavia giungere a una soluzione universalmente accettata³.

Il primo aspetto da considerare è la *governance*. In effetti, la *governance* dell'impresa familiare costituisce l'elemento definitorio per eccellenza⁴. Essa è considerata la determinante della differenza con le altre tipologie di imprese (familiare versus non familiare) e della eterogeneità delle imprese familiari tra loro. Pertanto, l'analisi empirica del *family business* richiede approcci in grado di fotografare il ruolo strategico del governo d'impresa. L'uso degli approcci

¹ Cfr. Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

² Cfr. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58; Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.

³ Cfr. Basco 2013, *op. cit.*

⁴ Cfr. Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81; Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

quantitativi ha, sovente, sacrificato la possibilità di apprezzare tale diversità e fonte di eterogeneità, rifugiandosi nell'uso di variabili binarie (presenza o assenza della famiglia) nella compagine societaria. Al contrario, l'uso di metodologie qualitative, pur presentando i limiti legati alla estendibilità dei risultati, permette di poter osservare in modo preciso le interrelazioni tra caratteristiche del governo dell'impresa e le scelte strategiche.

In un recente lavoro sull'uso del metodo dei casi nel *family business*, De Massis e Kotlar (2014) affermano che esso garantisce la flessibilità necessaria nello studio dell'impresa familiare. In effetti, il metodo dei casi consente di raccogliere informazioni con un elevato grado di dettaglio consentendo di cogliere l'eterogeneità dell'impresa familiare⁵. La costruzione della teoria basata sull'uso dei casi è riconosciuta da decenni come particolarmente proficua per gli studi di *management*⁶.

Il metodo dei casi è considerato tra i più efficaci per l'avanzamento della teoria, poiché esso può essere applicato in modo rigoroso, creativo e flessibile, supportando il ricercatore nelle fasi di costruzione di nuova conoscenza. Nel caso specifico, dello studio del *family business*, considerando la complessità di tale forma di impresa (emersa per altro nei capitoli 1 e 2 del presente lavoro), se applicato in modo rigoroso, esso costituisce il metodo privilegiato per la descrizione dei fenomeni complessi come l'impresa familiare dove vi è un *interplay* tra obiettivi economici e quelli della famiglia. Ne segue che, il metodo dei casi, possa contribuire allo sviluppo di nuova teoria e alla ridefinizione e approfondimento di quella esistente.

Il metodo dei casi risulta particolarmente appropriato per rispondere a domande di ricerca relative al “come” e al “perché” alcuni fenomeni si verificano o per descrivere un fenomeno tenendo conto del contesto in cui esso ha luogo. In questa prospettiva, esso risulta alla base della creazione di nuova teoria. Gli approcci di tipo statistico, invece, sono utilizzati prevalentemente per confermare teorie già note⁷. Da questo breve preambolo, chiaramente, emerge che i metodi qualitativi e quantitativi sono complementari nello

⁵ Cfr. Amis, J. M., & Silk, M. L. (2008). The philosophy and politics of quality in qualitative organizational research. *Organizational Research Methods*, 11(3), 456-480; Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Sage Publications, Inc.; Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41). Sage publications.

⁶ Cfr. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550; Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32; Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.

⁷ Cfr. De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.

sviluppo e nell'evoluzione della conoscenza scientifica. Si ritiene, dunque, che la metodologia dei casi non sia da considerare esclusiva o esaustiva. Al contrario, essa potrebbe essere considerata in combinazione con altre tecniche allo scopo di rafforzare ed estendere la comprensione dei fenomeni.

Seguendo le linee guida fornite da De Massis e Kotlar (2014), l'intento in questo capitolo è corroborare il *framework* teorico proposto nel lavoro attraverso l'uso della metodologica dei casi. Tale scelta metodologica vuole contribuire ad incoraggiare l'uso dei casi nello studio dell'impresa familiare poiché essa rappresenta un valido supporto per comprendere quelle sfumature dei fenomeni gestionali che diversamente rischierebbero di rimanere nell'ombra.

5.2. Il caso Cantine Nicosia: la metodologia

5.2.1. Disegno della ricerca e selezione del caso

Il metodo dei casi permette un'analisi approfondita di fenomeni attuali all'interno del loro contesto reale⁸. Esso risulta essere rilevante negli studi di matrice economico-gestionale poiché permette la comprensione delle dinamiche presenti in un dato contesto⁹ attraverso l'uso di diverse lenti interpretative in grado di cogliere, in modo efficace, i fenomeni oggetto di indagine.

Tali aspetti risultano coerenti con le necessità della nostra ricerca il cui scopo è quello di comprendere come gli aspetti di *governance* incidano sulle scelte strategiche dell'impresa familiare. Nello specifico, si indaga l'influsso che la struttura della *governance* ha sulle scelte relative alle traiettorie di internazionalizzazione e a quelle innovative. Di conseguenza, il caso è di tipo illustrativo.

Il caso scelto è Cantine Nicosia. Le motivazioni sottese a tale scelta sono molteplici. Innanzitutto, si tratta di un caso che presenta elementi di unicità e rarità. Il primo attiene al tempo: Cantine Nicosia è un'impresa familiare di quinta generazione, fondata nel 1898. L'impresa è ultracentenaria e non ha mai mutato il suo *core business* di origine. Lo studio del caso ci ha permesso, pertanto, di poter avere delle informazioni rilevanti sia con riferimento alla relazione famiglia-impresa sia all'evoluzione storica del *business* del vino nel territorio etneo.

⁸ Cfr. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.

⁹ Cfr. Eisenhardt, 1989, *op. cit.*

Altro elemento di unicità e rarità, è dato dal *business* del vino e dalla sua recente evoluzione nel contesto locale. Nel corso degli ultimi vent'anni si sta assistendo, infatti, ad alcuni mutamenti profondi nel *business* del vino in Sicilia. Storicamente, gli imprenditori siciliani nel vino hanno assunto un ruolo di fornitori nella filiera produttiva, fornendo il vino necessario al processo produttivo delle ben più note Cantine Vinicole del Nord. Con il ricambio generazionale, molte imprese della Sicilia hanno deciso di rinunciare a questo ruolo all'interno della filiera produttiva, scegliendo di entrare in modo diretto nel mercato finale e creando, di conseguenza, le condizioni per una riconfigurazione delle dinamiche del settore. L'interesse per tale caso ha quindi natura micro (la singola impresa) e meso (il *business* del vino in Sicilia) e macro (l'impatto delle scelte strategiche delle imprese siciliane a livello di settore).

Infine, la scelta del caso è stata fatta considerando la facilità di accesso alle informazioni resa possibile dalla famiglia proprietaria sin dal primo contatto¹⁰. L'indagine è stata condotta attraverso visite in azienda e interviste dirette alla famiglia durante più occasioni, senza alcun limite per il ricercatore nell'accedere alle informazioni ritenute necessarie.

5.2.2. Raccolta dei dati

La raccolta dei dati nell'ambito di un approccio qualitativo può essere realizzata utilizzando svariate tecniche: interviste strutturate, interviste semi strutturate, interviste non strutturate, osservazione partecipante, osservazione a distanza, focus group¹¹. In questa ricerca, si è deciso di procedere utilizzando l'intervista diretta quale principale strumento di indagine. Allo scopo è stata preparata e seguita una traccia di domande per ognuno dei due temi di indagine (internazionalizzazione e innovazione) permettendo all'intervistato di rispondere in modo non limitato.

Inoltre, lo studio trae vantaggio di molteplici e diversi metodi di raccolta delle informazioni quali osservazione diretta presso la sede dell'azienda e altre fonti primarie. Le interviste sono state condotte sottoponendo un questionario strutturato ai componenti della famiglia (3 intervistati) e al responsabile della produzione, altre informazioni sono state raccolte durante la visita degli impianti al personale presente (5 intervistati). I quesiti posti ai componenti della famiglia sono stati raggruppati in tre parti: la prima inerente

¹⁰ Cfr. Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications; Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232-240.

¹¹ Cfr. Yin, 2003, *op. cit.*

l'impresa, la struttura proprietaria e il processo decisionale; la seconda relativa alle traiettorie di crescita internazionale; la terza inerente alle traiettorie di crescita innovativa.

La prima parte consta di tre sezioni. La prima sezione raccoglie informazioni anagrafiche relative all'intervistato e all'azienda; la seconda, raccoglie i dati necessari a qualificare il modello di *governance* adottato dall'impresa e i processi decisionali; la terza, infine, raccoglie i dati relativi ai concorrenti, ai fornitori e al mercato dell'impresa.

La seconda parte, relativa alla strategia di internazionalizzazione, consta di tre sezioni. La prima raccoglie informazioni relative ai mercati in cui l'impresa opera, il momento di ingresso e le modalità attuate per penetrare il nuovo mercato. La seconda raccoglie le motivazioni che hanno spinto l'impresa ad internazionalizzare, distinguendo le motivazioni riconducibili alla famiglia e quelle relative all'impresa. La terza è dedicata alla descrizione degli scenari futuri.

Infine, la terza parte, relativa alle traiettorie di innovazione, consta di quattro sezioni. La prima raccoglie le informazioni relative alla tipologia di innovazione (di prodotto/di processo) e alla dimensione temporale in cui esse sono state realizzate. La seconda raccoglie i dati che descrivono le motivazioni che hanno spinto a innovare, distinguendo tra quelle riconducibili alla famiglia, all'impresa e all'ambito competitivo in cui l'impresa opera (locale/nazionale/internazionale). La terza è dedicata alle modalità di attuazione dei processi innovativi. La quarta, infine, è dedicata alla descrizione degli scenari futuri.

All'intervistato è stato richiesto di raccontare le traiettorie di internazionalizzazione e quelle innovative. Le interviste dirette sono state condotte a settembre 2016 e durano dai 30 ai 120 minuti ognuna. Ogni intervista è stata registrata, quando possibile, integrata con altro materiale a disposizione preventivamente raccolto e successivamente ottenuto dall'intervistato e, quindi, trascritta. Tale operazione è stata condotta dallo scrivente, insieme a un ricercatore indipendente, in modo distinto. Si è, quindi, proceduto al confronto della trascrizione.

Inoltre, con lo scopo di migliorare la consistenza interna nell'analisi del caso, si è realizzata la triangolazione delle fonti¹². Nello specifico, le interviste sono state precedute dall'osservazione del caso, iniziata nel mese di giugno 2016. In quella fase, sono state raccolte informazioni indirette volte a comprendere per grandi linee la specificità del caso che si stava iniziando ad

¹² Cfr. Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81; Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage; Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage Publications.

osservare. Il sito dell'azienda è molto ricco di informazioni che mettono subito in luce la forte relazione esistente tra famiglia e impresa. In questa fase, i dati sono stati elaborati in forma scritta e utilizzati come base per la creazione delle domande da rivolgere agli intervistati. Successivamente, è stato contattato un componente della famiglia per un incontro preliminare. La disponibilità a realizzare l'attività di ricerca è stata immediata, e ci si è sentiti accolti in seno all'impresa sin dal primo incontro.

La famiglia si è data disponibile per visite aziendali in cui è stato raccontato il processo produttivo ed è stato possibile osservarlo in modo diretto. Inoltre, è stata data la possibilità di intervistare ed interagire con i dipendenti e alcune figure chiave dell'organizzazione sulla base dei fenomeni da indagare. A tal proposito, per esempio, è stato possibile intervistare direttamente il responsabile della qualità e della certificazione. L'interesse della famiglia è stato quello di creare le condizioni per conoscere realmente processi e dinamiche aziendali.

Durante le visite aziendali è stato possibile anche raccogliere materiale illustrativo relativo alla famiglia proprietaria, oltre a quello relativo ai processi produttivi e ai singoli prodotti. L'attività di rilevazione si è conclusa nel mese di maggio 2017. La rielaborazione dei dati raccolti è organizzata tenendo conto della domanda di ricerca del lavoro, ovvero comprendere come la *governance* influisce sulle strategie di internazionalizzazione e sulle traiettorie innovative¹³.

5.3. La *governance* di Cantine Nicosia

Cantine Nicosia è un'impresa situata nel territorio etneo, operante nel *business* del vino dal 1898 e giunta, oggi, alla quinta generazione. Oggi alla guida dell'impresa vi è Carmelo Nicosia (il fondatore dell'azienda fu il suo bisnonno) affiancato dai due figli, Francesco e Graziano, e da una squadra di giovani collaboratori. A ciascuna figura è riconosciuta ampia libertà decisionale per l'ambito di competenza. Le decisioni vengono prese in modo unanime dalla famiglia e sempre a seguito di un confronto costruttivo delle posizioni, ponendo al centro il benessere dell'impresa. Figura strategica in azienda è considerata l'enologo Maria Carella, interprete autentico della filosofia produttiva dell'azienda basata indissolubilmente sui valori e sulle tradizioni della famiglia.

¹³ Cfr. De Massis e Kotlar, 2014, *op. cit.*

Cantine Nicosia è, sulla base del nostro *framework* teorico, un'impresa che si trova nel passaggio da 'family-centered' a 'market-oriented'. Il passaggio è determinato dall'ingresso in azienda della quinta generazione. Quest'ultima presenta tra i suoi componenti un laureato in Economia, presso l'Università degli Studi di Catania, che ha assunto il ruolo di responsabile *marketing* e che esprime chiaramente la volontà di cambiare le sorti del *business* del vino in Sicilia, raccogliendo l'attuale *trend* che vede l'affermazione dei vini siciliani presenti nei mercati internazionali. La famiglia asseconda questa intuizione del giovane e lo sostiene nei passaggi necessari con un supporto mirato e costante. Tale comportamento di fondo conferma quanto presente in letteratura: l'ingresso di nuove generazioni può creare innovazione all'impresa, se la vecchia generazione lo permette¹⁴.

L'ingresso di questa nuova figura sta accompagnando l'impresa in una profonda rivisitazione delle strategie di *marketing*. L'obiettivo è il riposizionamento sul mercato, aggiungendo alle già conosciute linee di prodotto destinate alla grande distribuzione, nuove linee il cui *target* risulta essere decisamente diverso. Conosciuti dal mercato locale come un prodotto di massa, Cantine Nicosia sta investendo attualmente per raggiungere un posizionamento di nicchia sul mercato internazionale, grazie ad alcune scelte di innovazione di processo e di prodotto, sfruttando il fatto che a livello internazionale l'immagine deve essere costruita *ex novo*. La strategia di internazionalizzazione rappresenta il percorso per poter raggiungere nuovi posizionamenti che la storia dell'impresa sul mercato locale gli renderebbe difficile (l'essere stati percepiti come prodotto per la grande distribuzione).

5.4. Le traiettorie di crescita nel mercato internazionale

Cantine Nicosia è una cantina storica. L'avvicinarsi delle generazioni, ha mutato le ambizioni e le strategie della famiglia. E questo coerentemente con quanto la letteratura sul tema ci indica in merito al ruolo delle risorse nei

¹⁴ Cfr. Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337; Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52; Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351; Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The Reciprocal Relationship of Innovation Capabilities and Socioemotional Wealth in a Family Firm. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 547-570.

processi di internazionalizzazione delle imprese familiari¹⁵. Dopo quasi un secolo in cui il mercato di riferimento è stato, inizialmente, quello siciliano e, successivamente, quello nazionale, agli inizi degli anni 2000 si decide di approcciare il mercato estero. La decisione di affrontare il mercato estero è il frutto di diversi fattori:

- 1) l'orgoglio di essere presenti sui mercati esteri con il proprio marchio;
- 2) la maggiore capacità produttiva dovuta all'acquisto di nuovi vigneti e alla costruzione della nuova cantina. Entrambi questi aspetti richiedevano nuovi sbocchi commerciali;
- 3) l'affidabilità economica di alcuni Paesi esteri, maggiore rispetto al contesto nazionale.

Gli aspetti sopra riportati ed emersi dall'intervista richiedono una ulteriore lettura. Di fatto, l'ingresso di nuove competenze in azienda, principalmente nella figura del giovane laureato in Economia, ha dato slancio a valutazioni e analisi di mercato mirate. Valutate le nuove opportunità, sono state assunte scelte volte a supportare l'implementazione della strategia di internazionalizzazione.

La scelta strategica di internazionalizzare ha richiesto, come primo passo, l'inserimento nell'organico aziendale di un *export manager*, una figura professionale e competente, che potesse seguire il mercato estero¹⁶. Il secondo passo è stato quello di partecipare in maniera attiva alle più importanti fiere di settore quali Prowein a Dusseldorf, Vinexpo a Bordeaux, Vinitaly a Verona. Lo strumento delle fiere è stato determinante per l'internazionalizzazione di Cantine Nicosia. Esso ha permesso all'azienda di conoscere i diversi mercati, le dinamiche di settore e, soprattutto, gli operatori.

L'esperienza di questi primi approcci al mercato estero, sono stati il trampolino di lancio nella decisione di affrontare, nel 2010, il mercato estero in modo più aggressivo.

¹⁵ Cfr. Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190; 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; Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512; Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.

¹⁶ Alla luce del nostro *framework*, questa scelta è coerente con il modello di *governance* a cui l'impresa può essere ricondotta, ovvero la transizione verso il "market-oriented" (vedi capitolo 3 del presente lavoro). In questo modello di *governance*, infatti, l'impresa tende ad arricchire e a condividere le capacità necessarie ai processi di internazionalizzazione.

Scenari attuali

Alla scelta strategica maturata nel 2010, è seguita una pianificazione attenta e puntale che ha previsto un obiettivo annuale di apertura dell'azienda a tre mercati (paesi), con il contemporaneo consolidamento dei mercati in cui si era già presenti. Tale scelta è stata considerata rilevante per evitare dispersione di energie e – soprattutto – fondi. La concorrenza mondiale nel *business* del vino è agguerrita. Lo strumento utilizzato da Cantine Nicosia è stato quello di puntare sulle certificazioni aziendali per offrire al mercato delle garanzie e colmare il rischio percepito per non essere conosciuti. Ad oggi l'impresa è tra quelle siciliane che presentano il maggior numero di certificazioni: Brc, Ifs, ISO 14001, Sedex, Vino biologico, Vino Biovegan.

Il binomio vino-territorio è molto utilizzato da Cantine Nicosia che investono sul turismo in entrata nel territorio siciliano¹⁷. La scelta di invitare gli importatori in Sicilia si è rivelata strategica e ha accelerato il processo di fidelizzazione verso gli stessi che diventano ambasciatori del messaggio aziendale nei mercati internazionali. A questa attività, si affianca l'investimento nella stampa specializzata e con *opinion leader* del settore vino che rappresentano un vero e proprio volano per la crescita in molti paesi. I fondi utilizzati per l'attività di internazionalizzazione sono soprattutto quelli aziendali. Ad essi, si sono aggiunti nel tempo anche i fondi comunitari (Ocm) destinati alla promozione del territorio locale e nazionale nei paesi extra UE.

Allo stato attuale l'impresa è presente su 23 Paesi. I primi cinque per fatturato sono Stati Uniti, UK, Germania, Svizzera e Giappone. La restante parte sono per lo più paesi dell'Europa centrale. Da qualche anno, l'impresa è presente anche in paesi meno vicini al mondo del vino come il Perù, Singapore, Korea, Filippine. Il 50% del vino venduto all'estero da Cantine Nicosia è Etna doc. Nelle scelte strategiche di internazionalizzazione, Cantine Nicosia sta seguendo un percorso che si distacca dalla logica prevalente riportata in letteratura, ovvero diversificare i mercati mantenendosi entro i confini nazionali e internazionalizzare in Paesi vicino¹⁸. Al contrario, le scelte di internazionalizzazione sono state realizzate subito oltre i confini nazionali e tenendo conto delle opportunità derivanti dai mercati.

¹⁷ Le imprese familiari investono molto nel binomio prodotto-territorio e questo è uno dei punti focali del loro vantaggio competitivo. Cfr. Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

¹⁸ Cfr. Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.

Scenari futuri

L'obiettivo per i prossimi anni è quello di diventare un punto di riferimento per i vini siciliani sul mercato mondiale.

Per fare questo, la strada seguita dal *management* è quella della collaborazione con uno tra i primi tre importatori (per reputazione, per distribuzione, e fattori considerati strategici) di ogni Paese estero individuato. Si tratta di una traiettoria di crescita sul mercato internazionale molto oculata da parte della famiglia, guidata da due vettori:

- la crescita del *brand* sul mercato mondiale;
- lo sviluppo della distribuzione che riescono a creare.

Puntare sulla crescita dei canali di distribuzione, aumenta la visibilità del prodotto sul mercato, e di conseguenza, anche il *brand*. Questo circolo virtuoso ha come scopo ultimo quello di creare nuovi accordi con importatori di riferimento nei Paesi target. In questi Paesi sarà inserita la figura del “*brand ambassador*” il cui ruolo è curare le pubbliche relazioni e seguire gli eventi che saranno realizzati presso i clienti presenti in quel mercato. I clienti esterni saranno attirati anche con eventi presso la sede siciliana investendo sull’*incoming*. Con riferimento alla leva della comunicazione, l’azienda aumenterà gli investimenti sulla stampa estera specializzata. I Paesi su cui punta Cantine Nicosia sono quelli orientali, che presentano tassi di crescita elevatissimi in termini di consumo procapite di vino. Infine, rispetto agli obiettivi di fatturato, oggi l’export incide circa il 20%. Obiettivo dell’azienda per prossimi tre anni è raggiungere il 50%¹⁹.

5.5. Le traiettorie di innovazione

Cantine Nicosia essendo un’impresa situata nel territorio etneo dal 1898 e giunta oggi alla quinta generazione, ha vissuto tutti i cambiamenti storici che hanno caratterizzato la storia del vino siciliano dell’ultimo secolo. Essa, pertanto, presenta spunti notevoli per analizzare le scelte innovative di un’impresa familiare in una prospettiva di equilibrio tra tradizione e innovazione. Tale indicazione emersa durante la fase di osservazione dell’impresa risulta in linea con quanto in letteratura è stato considerato fondamentale: i processi innovativi delle imprese familiari hanno necessità di seguire le tradizioni di famiglia²⁰.

¹⁹ Le scelte descritte per le strategie future riconfermano la transizione, sulla base del nostro *framework*, a un modello di *governance* del tipo “market-oriented”

²⁰ Cfr. De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

La famiglia Nicosia punta oggi ad essere percepita nel suo ambito, in particolare, e nel territorio, più in generale, come “innovatore continuo”. Tale spinta di fondo è fonte di ispirazione e di orgoglio che porta questa realtà ad essere oggi in un virtuoso processo di crescita, sia sul mercato locale sia, forse soprattutto, sul mercato internazionale. Lo studio del caso ci ha portato a riflettere su come l’eterogeneità dei comportamenti delle imprese familiari si riscontra anche con riferimento ai processi innovativi. Spesso le imprese familiari sono state descritte come poco innovative²¹. Il caso analizzato ci riporta a rivedere questa posizione, e a considerare la spinta innovativa di tale impresa. Le imprese familiari possono presentare comportamenti innovativi anche al di sopra della media di settore e delle imprese non familiari²².

Di seguito, si ricostruiscono alcuni passaggi innovativi che si considerano importanti per le implicazioni sulla crescita quantitativa e qualitativa dell’impresa, avendo cura di chiarire per ciascuna fase innovativa la motivazione di fondo che ha innescato il processo, il modo in cui essa è stata realizzata (con forze proprie o con collaborazioni esterne) e la motivazione di tale scelta, e i risultati raggiunti dall’impresa. Infine, sono descritti gli scenari futuri dell’impresa con riferimento all’innovazione, di prodotto e di processo.

La traiettoria innovativa

La prima innovazione della storia più recente di Cantine Nicosia può sicuramente essere fatta risalire agli inizi degli anni Cinquanta essendo stata tra le prime 3 aziende in Sicilia ad avviare il processo di imbottigliamento del vino, infatti, lo stesso prima veniva venduto sfuso. In questa fase, la scelta distributiva fu quella di collocare il prodotto nella grande distribuzione. Scelta che ha permesso all’impresa di diffondere il prodotto in un ambito territoriale più ampio. Tuttavia, oggi l’impresa mira ad un altro collocamento all’interno del suo ambito competitivo e molte delle scelte di innovazione hanno questo chiaro obiettivo di fondo. Nel corso degli anni numerose sono state le innovazioni affrontate dalla famiglia, ma è la costruzione della nuova cantina, avvenuta nel 2008, che ha creato nuovo slancio all’impresa permettendole di affrontare nuove sfide nel campo dell’innovazione di settore.

²¹ Cfr. Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272; Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.

²² Cfr. Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.

In generale, la produzione del vino è caratterizzata da una “visione romantica” del processo produttivo legato alle tradizioni produttive di un tempo. In realtà, le nuove tecnologie migliorano alcuni aspetti del processo e la stessa qualità del prodotto. Si consideri per esempio l'utilizzo della “viticoltura di precisione” che può essere definita come un insieme di tecnologie e conoscenze che, sulla base della variabilità osservata, permette di monitorare le risposte vegeto-produttive delle piante e, in base ad esse, adeguare la gestione agronomica dell'appezzamento finalizzata al raggiungimento di un preciso livello produttivo quanti-qualitativo.

Più banalmente, valutando invece il *packaging* del prodotto, in Italia il tappo a vite viene utilizzato pochissimo poiché non viene accettato dal consumatore finale che trova più romantico e tradizionale il tappo di sughero. Al contrario, in altre parti del mondo viene molto accettato l'utilizzo del tappo a vite perché più comodo sia per l'apertura della bottiglia che per la conservazione del vino.

In generale, nel settore sono accettate di buon grado le innovazioni che riguardano la sostenibilità e la valorizzazione delle materie prime. E in questa direzione si è mossa, nel corso degli anni, l'innovazione di processo e di prodotto di Cantine Nicosia che vanta il primato di essere, oggi, tra i primi produttori di vino vegan in Sicilia, e tra i primi dieci in Italia. Tali risultati, frutto di scelte innovative di frontiera, portano l'impresa a riscrivere la sua storia, collocandola in posizione di maggiore prestigio.

Le Certificazioni

Oggi Cantine Nicosia è una delle aziende del settore vitivinicolo tra le più certificate in Sicilia (Iso 14001:2008, Iso 9001:2015, Ifs, Brc, Sedex, Biologico, Vegano), questo le permette di produrre vini che garantiscono al consumatore finale elevati standard qualitativi e sicurezza alimentare. L'acquisizione delle certificazioni è stata possibile grazie alle innovazioni di processo e organizzative inserite in azienda, soprattutto a seguito della costruzione della nuova cantina. Le certificazioni rendono possibile un posizionamento sul mercato nuovo per l'impresa, il cui obiettivo principale è ricollocarsi sul mercato nazionale e internazionale ridisegnando il suo posizionamento legato alle scelte strategiche del passato.

La scelta dell'Eco-sostenibilità

Un altro campo sul quale l'impresa sta investendo notevolmente è l'eco-sostenibilità. La scelta di puntare sulla sostenibilità e sul biologico hanno una matrice comune. Cantine Nicosia è da sempre caratterizzata per un forte legame con il proprio territorio che si è tradotto naturalmente negli ultimi anni

in un'esigenza di rispetto dell'ambiente, di tutela del paesaggio e della biodiversità.

Secondo la Famiglia Nicosia, oggi più che mai l'amore per la propria terra e per i suoi frutti non può che tradursi nell'adozione di processi produttivi improntati ai principi della eco-sostenibilità e della salvaguardia delle risorse naturali nei diversi territori in cui l'azienda opera.

Di conseguenza, è in questo ambito che si concentrano le innovazioni più importanti adottate negli ultimi anni. Si passa, in questa direzione, dall'adozione di un rigido protocollo di viticoltura di precisione, a bassissimo impatto ambientale, nella conduzione dei vigneti e di pratiche virtuose nella gestione della cantina (Carbon Foot Print e Water Foot Print) all'efficientamento energetico (Iso 14001:2008). Per avanzare in questa direzione, nel 2013 l'impresa ha aderito al protocollo 'Magis'.

Magis è il primo progetto di viticoltura sostenibile in Italia che si basa sulla collaborazione con enti di ricerca come il CNR, l'Università di Catania e l'Assessorato Regionale alle Risorse Agricole e Alimentari. Si tratta del primo progetto sulla sostenibilità, in Italia, ad aver coinvolto produttori e comunità scientifica per la limitazione nell'uso di fertilizzanti e agrofarmaci e il miglioramento della tracciabilità, attraverso l'applicazione delle più avanzate tecniche di viticoltura di precisione, come la mappatura satellitare dei vigneti.

Il protocollo prevede che tutte le operazioni eseguite e i risultati vengano registrati in un sofisticato database in grado di controllare in tempo reale se un'operazione è corretta, così da razionalizzare la conduzione dei vigneti, coniugando rispetto dell'ambiente, sicurezza e qualità del prodotto.

Innovazione di prodotto: i vini biologici e vegani

Parallelamente (e coerentemente da un punto di vista strategico) negli stessi anni si è avviata la conversione dei vigneti in agricoltura biologica compiendo un ulteriore passo decisivo verso la produzione di vini a impatto zero. Uno degli aspetti più interessanti dal punto di vista dell'innovazione legati alla produzione in biologico è costituito dalla riduzione nei vini Nicosia del contenuto di solfiti aggiunti nel vino, già prevista dal regolamento europeo che disciplina la materia dei vini bio. L'obiettivo dell'impresa, a cui si lavora da tempo in collaborazione con l'Istituto Regionale Vini e Oli della Regione Sicilia, è arrivare ad un'ulteriore riduzione dei solfiti, senza compromettere la qualità e la durabilità dei vini.

L'adozione del protocollo biologico, sia in vigna che in cantina, ha rappresentato la base di partenza per lo sviluppo di un altro progetto fortemente innovativo sia a livello produttivo che a livello di *marketing*: il lancio sul mercato dei primi vini certificati Bio-Vegan in Sicilia. Si tratta di vini

dedicati a chi segue uno stile di vita sano e naturale, e più in generale a tutti gli amanti del vino che hanno particolarmente a cuore l'ambiente e la biodiversità. Allo stato attuale questi vini possono essere apprezzati da un'ampia fetta di mercato, grazie alle loro qualità organolettiche, che ne fanno varietà in purezza di grande freschezza e tipicità, e grazie alla percezione largamente positiva che - secondo le più recenti indagini di mercato - il biologico va sempre più assumendo come valore aggiunto rispetto al prodotto tradizionale.

Per l'impresa, la cui necessità primaria era rilanciare la sua immagine aziendale per ovviare alle scelte strategiche passate che la collocavano in un mercato di massa, i vini Bio-Vegan hanno aperto nuove opportunità e permesso di acquisire nuovi e importanti clienti.

Il successo dei Bio-Vegan Nicosia può essere spiegato anche dal rapporto-qualità prezzo, che costituisce un elemento distintivo rispetto alla maggior parte degli altri vini della stessa categoria, il cui prezzo è sensibilmente più elevato.

Lo spumante Metodo Classico Etna Doc

Ad attestare la tensione di fondo di Cantine Nicosia ad essere riconosciuti come pionieri nell'innovazione e nella proposizione di prodotti frutto di ricerca e sperimentazione, oltre al caso dei Vini Bio-Vegan, si registra nel 2013 il lancio dello spumante Metodo Classico a denominazione Etna Doc. Cantine Nicosia è, infatti, la prima cantina sull'Etna a sperimentarsi in questo campo. La Sicilia non è tradizionalmente riconosciuta come terra adatta alla produzione di spumanti. Tuttavia, la Ricerca e Sviluppo di Cantine Nicosia ha dimostrato che le caratteristiche del territorio Etneo, quali l'altitudine, l'escursione termica tra giorno e notte, la mineralità dei suoli vulcanici, consentono la produzione di Spumanti di altissima qualità. Perseguendo questa scelta innovativa, Cantine Nicosia si colloca tra quella minoranza di imprese familiari che la letteratura riconosce come innovatori²³.

Prospettive future

Ad oggi e per gli anni futuri la Famiglia Nicosia mira a incrementare la traiettoria innovativa descritta nei paragrafi precedenti. Altro aspetto su cui ha deciso di puntare è quello della relazione con il cliente finale. La strada perseguita è quella del *marketing* di relazione con il consumatore finale, attraverso la creazione di occasioni ed eventi di contatto.

²³ Per una esaustiva rassegna su questi aspetti si veda Craig, J. B., & 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.

La recente costruzione dell'osteria presente in cantina è stato il primo passo in questa direzione al fine di dare la possibilità, anche in un'ottica di ospitalità dei clienti stranieri e di rilancio dell'immagine a livello locale, di visitare la cantina, di fare delle esperienze legate al mondo del vino facendo conoscere i luoghi di produzione, la qualità dei processi ed aumentare, di conseguenza, il legame con il marchio.

In questa direzione, l'impresa ha come obiettivo nei prossimi anni di avviare, sempre all'interno della cantina, un *resort* al fine di aumentare l'avvicinamento del consumatore finale all'impresa. Nel campo della distribuzione, infine, l'obiettivo è creare una catena di negozi a marchio Nicosia in modo da essere più visibili sul territorio e, ancora una volta, ovviare alle scelte strategiche distributive del passato, legate esclusivamente alla grande distribuzione.

Creando un parallelo tra questo comportamento e le scelte strategiche di diversificazione, si nota che spesso le imprese familiari diversificano in modo correlato rispetto alle esigenze del loro cliente. Tale atteggiamento può ricondursi all'esigenza di ridurre i rischi legati alle strategie di diversificazione²⁴. Nel caso di Cantine Nicosia, la strategia di diversificazione è spiegabile osservando l'intento dell'impresa di creare una relazione con il cliente. L'impresa, nel tentativo di approcciare il cliente interessato al suo prodotto, offre servizi direttamente presso la sede: ristorazione, alloggio, e prossimamente un resort. La letteratura riconosce delle differenze nella relazione con il cliente tra family e non family business riconducibili alla proprietà familiare²⁵.

5.6. Conclusioni

Il Caso Cantine Nicosia permette una verifica diretta del *framework* teorico presentato nei capitoli precedenti. L'impresa è classificabile come un caso di transizione da un modello di *governance* "family centered" a un "market-oriented". La transizione è il risultato dell'ingresso in azienda della quinta generazione e delle proposte di quest'ultima rispetto alle traiettorie di crescita.

²⁴ Cfr. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *The Journal of Law and Economics*, 46(2), 653-684.

²⁵ Cfr. Lyman, A. R. (1991). Customer service: does family ownership make a difference?. *Family Business Review*, 4(3), 303-324; Cooper, M. J., Upton, N., & Seaman, S. (2005). Customer relationship management: A comparative analysis of family and nonfamily business practices. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 242-256.

Con l'ingresso della quinta generazione l'impresa sta rivivendo un nuovo momento strategico focalizzato sulla crescita internazionale e sull'innovazione del prodotto e del processo, sia a livello locale, sia nazionale, sia internazionale. Aspetti questi che ridisegnano il collocamento dell'impresa sul mercato.

Il modello di *governance* del tipo "family-centered" cede verso un modello "market-oriented" e questo è tangibile per il coinvolgimento di soggetti terzi nei processi decisionali. Il coinvolgimento dei terzi diventa intellegibile anche dai comportamenti dell'impresa che oggi internazionalizza per accrescere la ricchezza della famiglia seguendo i bisogni del mercato.

Per Cantine Nicosia la delocalizzazione produttiva è impossibile, tuttavia essa sta delocalizzando i processi distributivi (con la figura del *brand ambassador*). Riflessioni simili possono essere fatte anche per le traiettorie innovative, ricordando le caratteristiche del prodotto e il *know how* ad esso ricollegato. I processi produttivi sono condivisi, ma con un ampio margine di protezione poiché essi sono patrimonio storico della famiglia.

Lo studio del caso ci ha permesso di riflettere sul *framework* teorico in modo puntuale. Tuttavia, esso presenta i limiti della estendibilità dei risultati. Non di meno, esso è considerato una base utile per poter nel futuro prossimo approfondire il *framework* utilizzando metodologie qualitativo-comparative e, approdare, infine, a quelle di tipo statistico su campioni più ampi. Nello specifico, mentre in precedenza la letteratura si è occupata di family e internazionalizzazione o di family e innovazione, dal caso emerge un nuovo trionomio meritevole di ulteriori approfondimenti: famiglia-innovazione-internazionalizzazione.

Bibliografia

- Amis, J. M., & Silk, M. L. (2008). The philosophy and politics of quality in qualitative organizational research. *Organizational Research Methods*, 11(3), 456-480.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *The Journal of Law and Economics*, 46(2), 653-684.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.

- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Sage Publications.
- Cooper, M. J., Upton, N., & Seaman, S. (2005). Customer relationship management: A comparative analysis of family and nonfamily business practices. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 242-256.
- Craig, J. B., & 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.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- 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.
- Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The Reciprocal Relationship of Innovation Capabilities and Socioemotional Wealth in a Family Firm. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 547-570.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223-252.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.

- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52.
- Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232-240.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351.
- Lyman, A. R. (1991). Customer service: does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-324.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: *Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications, New York.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.

6. CONCLUSIONI

Obiettivo del lavoro è stato rileggere le traiettorie di crescita dell'internazionalizzazione e dell'innovazione delle imprese familiari alla luce del ruolo che le famiglie imprenditoriali hanno nella gestione del *family business* e della loro specificità di *governance*.

Partendo dal problema definitorio dell'impresa familiare, applicando estensivamente il termine *concept* maturato negli studi di *marketing* sullo sviluppo del prodotto, il lavoro propone il costrutto del *family business concept*. Nello specifico, si ritiene che ciascuna impresa familiare presenti caratteristiche proprietarie, di governo e di gestione riconducibili alla cultura, ai valori e alle valutazioni strategiche della famiglia. La famiglia adatta, quindi, l'impresa alle sue esigenze generazionali, emotive e relazionali.

La valutazione di questi aspetti ha portato alla individuazione di tre modelli di *governance*: "family-centered", "market-oriented" e "investor-centered", a seconda della presenza della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione. I tre modelli di *governance* perseguono obiettivi diversi e incidono, inevitabilmente, sulle traiettorie di crescita. L'interesse su questo aspetto è in crescita poiché attraverso l'analisi dei modelli di *governance* è possibile interpretare anche l'eterogeneità dell'impresa familiare, che rappresenta la nuova sfida per gli studiosi del *family business*. L'interesse non è più rivolto solo alla comprensione tradizionale tra *family* e non *family business*, bensì all'analisi degli elementi di differenziazione tra le imprese familiari.

Il *framework* teorico ha permesso, in seconda battuta, di analizzare le traiettorie di internazionalizzazione e quelle innovative. Il comportamento dell'impresa familiare nell'attuare la strategia di internazionalizzazione è stata analizzata mettendo in relazione i bisogni della proprietà (armonia tra i componenti della famiglia, mantenere le tradizioni di famiglia e fare impresa per creare ricchezza per le generazioni future) e ciascun modello di

governance verificando che: nei modelli “family-centered” si preservano le capacità attuali, in quelli “market-oriented” si arricchiscono e si condividono le capacità, nei modelli “investor-centered”, si acquisiscono nuove capacità. Questo ha permesso di spiegare le diverse sfaccettature con cui il fenomeno si presenta contribuendo, per tale via, anche alla spiegazione dell’ampia variabilità dei risultati.

Altro aspetto indagato è stato l’influsso della famiglia nei processi innovativi dell’impresa. La famiglia influisce sul modo in cui le opportunità sono riconosciute e sfruttate determinando, di conseguenza, il vantaggio competitivo dell’impresa nel tempo e nello spazio. I modelli di *governance* determinano, secondo l’analisi presentata nel capitolo quarto, il “tipo di innovazione” (continua incrementale, radicale, distruttiva secondo quanto classificato da Tidd, Bessant e Pavitt, 2001), il “livello di rischio” (basso, medio, alto), l’ “organizzazione del processo” (chiuso, collaborazioni, aperto), il “livello di autonomia” (accentrato nelle mani della famiglia, sotto il controllo della famiglia, decentrato) e il “livello di formalizzazione del processo” (informale, semi-formale, formale).

Infine, il lavoro presenta lo studio del caso Cantine Nicosia, attraverso il quale le riflessioni teoriche condotte degli autori nei capitoli precedenti trovano verifica e approfondimento. La scelta metodologica dello studio del caso segue la recente riscoperta della metodologia considerata la più opportuna, flessibile e contributiva per i lavori che vogliono corroborare dei framework teorico-interpretativi in contesti altamente complessi (De Massis e Kotlar, 2014).

Alla luce del *framework* teorico fornito e dell’analisi del caso Cantine Nicosia, questo lavoro estende la letteratura precedente in tre modi: primo, il contributo lega gli studi della *governance* con quelli di *strategic management*, poiché esso spiega le traiettorie di internazionalizzazione e di innovazione alla luce della diversità dei modelli di *governance*; secondo, esso apre la *black box* della *governance* delle imprese familiari individuandola come una delle fonti di eterogeneità tra le imprese familiari e, di conseguenza, utilizzabile come variabile esplicativa della diversità dei risultati; terzo, mentre gli studi precedenti hanno guardato alla relazione *family*-internazionalizzazione o *family*-innovazione, attraverso lo studio del caso Cantine Nicosia, questo lavoro per la prima volta esplora il trinomio famiglia-innovazione-internazionalizzazione.

APPENDICE
I CONTESTI ISTITUZIONALI:
SINTESI DEI CONTRIBUTI
DEL RESEARCH DEVOLPMENT WORKSHOP IFERA,
CATANIA 2016

a cura di *Rosario Faraci e Giorgia M. D'Allura*

1. LE RELAZIONI DI RECIPROCIÀ TRA L'IMPRESA FAMILIARE E IL CONTESTO ISTITUZIONALE: UNA PIATTAFORMA MULTIDISCIPLINARE DI RICERCA

di *Giorgia M. D'Allura*

Introduzione

Le imprese familiari costituiscono il tessuto imprenditoriale della maggior parte delle economie nazionali, contribuendo alla produzione del prodotto interno lordo, alla creazione di posti di lavoro, al sostentamento della società. Quindi se da un lato esse sono soggette all'influsso del contesto istituzionale, dall'altro, esse giocano un ruolo attivo nel delineare le caratteristiche di tale contesto. Obiettivo di questo lavoro è mettere in luce le relazioni dinamiche dell'intero trinomio famiglia-impresa-contesto al fine di fornire un quadro teorico e interpretativo per futuri approfondimenti. Si ritiene che tale aspetto sia di rilievo cruciale anzitutto per gli studiosi di *family business*. Tuttavia, una prospettiva multidisciplinare che coinvolga giuristi, economisti, storici d'impresa, e sociologi può essere di aiuto per esplorare il tema.

Muovendosi da tale consapevolezza, si è realizzato un *Research Development Workshop* dell'Ifera (*International Family Enterprise Research Academy*) tenutosi dal 2 al 4 Febbraio 2016 a Catania dal titolo "Family, Firms and Institutional Context: Analyzing the role of the context in the development of the family unit for Family Business Research". La presente appendice che accoglie i contributi presentati e discussi in quella sede rappresenta una piattaforma per future ricerche multidisciplinari e, si spera, anche interdisciplinari.

Impresa familiare e contesto istituzionale: profili teorici

L'impresa familiare è quella in cui si registra la presenza della famiglia nella proprietà e/o nel governo e/o nella gestione. Secondo una nascente

letteratura¹, la presenza delle imprese familiari influisce sul contesto istituzionale in cui esse operano. Inoltre, adottando una prospettiva istituzionale, si osserva che l'impresa familiare rappresenta un punto di vista privilegiato di osservazione per quanto attiene alla relazione impresa-contesto istituzionale² poiché in essa convivono due istituzioni che evolvono sotto l'influsso dello stesso contesto istituzionale: la famiglia e l'impresa. La famiglia è prevalentemente oggetto di studio dei sociologi che ne indagano le condizioni, formali e informali, che regolano le relazioni tra i componenti (genitori, fratelli, parentela) e ne analizzano i mutamenti nel tempo in risposta al contesto istituzionale (matrimoni, unioni di fatto, separazioni).

L'impresa è oggetto di studio degli studiosi di *management* che ne indagano le dinamiche organizzative e strategiche in risposta al contesto istituzionale (rapporti con le banche, regole e regolamenti, provvedimenti economici). Adottando una prospettiva istituzionale, si ritiene che i risultati delle ricerche dei sociologi sulla famiglia possono, forse debbono, costituire un valido punto di osservazione volto a comprendere le implicazioni sugli assetti proprietari e di governo, oltre che le scelte strategiche³. Ad esempio, l'attuale organizzazione della famiglia descritta dai sociologi è sicuramente un punto di partenza per comprendere i processi successivi nei prossimi anni. Inoltre, lo sviluppo emotivo delle relazioni interpersonali che conseguono dai nuovi "sistemi famiglia" possono costituire un valido punto di partenza per predire i comportamenti imprenditoriali. Tali dinamiche a livello di famiglia come unità sociale hanno, infine, delle implicazioni di carattere istituzionale, ove per istituzione si intende l'insieme delle regole che guidano i comportamenti sociali. Così, ad esempio, lo sviluppo delle dinamiche interpersonali che coinvolgono le famiglie (coppie di fatto, divorzi, famiglie ricomposte) richiamano necessariamente i ricercatori in campo giuridico ad evolvere il sistema di legge e regolamenti al fine di ricomprendere questi nuovi sistemi di famiglia e, da un punto di vista economico, ideare strumenti giuridici in grado di inglobare questi aspetti anche nel diritto societario rivolto all'impresa familiare.

¹ Cfr. Backman, M., & Palmberg, J. (2015). Contextualizing small family firms: How does the urban-rural context affect firm employment growth? *Journal of Family Business Strategy*, 6, 247-258; Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap." *Journal of Family Business Strategy*, 6, 208-218.

² Cfr. Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157-169.

³ Cfr. Dyer, W. G., Jr. (2003). The family: The missing variable in organizational research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 401-416.

Altro aspetto da sottolineare è che le imprese familiari, oltre a contribuire alla competitività nazionale, alle esportazioni di un Paese, alla creazione dei posti di lavoro⁴ assumono anche diversi ruoli sociali. Ad esempio, nelle economie in fase di sviluppo, sono le famiglie il fulcro in grado di creare nuova impresa, oltre che a creare, salvaguardare e trasferire ricchezza⁵. Successivamente, nelle fasi di maturità di una economia è il *mix* tra imprese familiari e non a creare le condizioni per un reale sviluppo economico grazie alla eterogeneità delle formule organizzative che l'impresa familiare riesce a garantire⁶. Infine, va sottolineato il ruolo che la famiglia e l'impresa è in grado di esercitare, con la sua storia e la sua influenza, sull'economia locale.

Di recente, la letteratura ha iniziato ad occuparsi del ruolo determinante dell'impresa familiare come attore dello sviluppo economico regionale. Ad esempio, la prevalenza di imprese familiari all'interno di un'area geografica promuove la cooperazione supportando la nascita e lo sviluppo di innovazione nel lungo termine⁷. I profili teorici da indagare risultano essere molteplici e interessanti. L'impresa familiare costituisce un contesto di analisi ricco di spunti che, piuttosto che essere indagati singolarmente, richiamano ad una riflessione congiunta. A tal proposito, Craig and Moores (2010)⁸ sottolineano l'impossibilità di ignorare la rilevanza e la peculiarità delle imprese familiari.

Un modello teorico per l'analisi della relazione famiglia-impresa-contesto

Nella letteratura di *family business* i livelli di indagine sono tre: famiglia, impresa e contesto istituzionale. Da una parte è possibile collocare coloro che si occupano di indagare, in modo tradizionale, il ruolo della famiglia

⁴ Cfr. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328; Carney, M., Duran, P., van Essen, M., & Shapiro, D. (2017). Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter? *Journal of Family Business Strategy*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.jfbs.2017.06.001.

⁵ Cfr. Carney, M. (2007). Minority family business in emerging markets: Organization forms and competitive advantage. *Family Business Review*, 20, 289-300.

⁶ Cfr. Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45, 771-785.

⁷ Cfr. Block, J. H., & Spiegel, F. (2013). Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 270-280.

⁸ Cfr. Craig, J. B., & Moores, K. (2010). Championing family business issues to influence public policy: Evidence from Australia. *Family Business Review*, 23, 170-180.

nell'impresa, dall'altra quelli, più recenti, che indagano l'interrelazione tra impresa e contesto istituzionale⁹. Oltre questi, un altro aspetto che necessita di ulteriore indagine è la famiglia come istituzione. Ad un tale livello di indagine, è possibile apprezzarne i mutamenti della famiglia e, di conseguenza, prevederne l'impatto sull'impresa sia in termini di creazione di nuove sia rispetto alla gestione di quelle esistenti¹⁰.

Sin dal lavoro di Dyer (2003)¹¹, notevoli passi avanti sono stati condotti allo scopo di indagare in modo puntuale la variabile famiglia. Ad esempio, D'Allura (2010) esplora i processi decisionali e le strategie di crescita adottando il punto di vista del soggetto decisore. L'idea di fondo in questi lavori è che l'impresa deve il suo assetto istituzionale al soggetto proprietario¹². Ne consegue, che l'assetto istituzionale di un'impresa familiare è legato all'assetto istituzionale della famiglia proprietaria. Pertanto, allo studioso che intende indagare i comportamenti dell'impresa familiare è richiesto di adottare una prospettiva istituzionale al fine di comprendere quali sono le regole e i regolamenti che governano l'istituzione familiare. La fig. 1 mappa il rapporto famiglia-impresa-contesto istituzionale.

Fig. 1 – Il rapporto famiglia-impresa-contesto



Fonte: ns. elaborazione

⁹ Cfr. Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 0894486517736446; Peng, M. W., Wei, S., Cristina, V., Minichilli, A., & Corbetta, G. G. (2017). Institution-based view on large family firms: a recap and overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (forthcoming).

¹⁰ Schillaci C.E., Faraci R., D'Allura G.M. (2005). Il ruolo della famiglia nel fenomeno dell'apertura delle imprese familiari italiane. *Piccola Impresa*, n.3, 55-71.

¹¹ Cfr. Dyer, W. G., Jr. (2003). The family: The missing variable in organizational research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 401-416.

¹² Cfr. Fazzi, R. (1982). *Il governo d'impresa*. Giuffrè, Milano.

Inoltre, se consideriamo il ruolo che la proprietà esercita nell'impresa¹³, la famiglia-istituzione è il soggetto che interpreta il contesto istituzionale e, quindi, le regole dell'impresa sono frutto del modo in cui la famiglia vive il contesto istituzionale.

Infine, occorre osservare che la famiglia-istituzione sociale assorbe il contesto istituzionale in cui si trova, ne interpreta regole e regolamenti e crea percorsi nuovi dotandosi a volte di regole proprie non necessariamente in linea con quanto già previsto dal contesto. Ad esempio, si consideri l'organizzazione spontanee delle coppie di fatto in Italia o la nascita della famiglia ricoposte¹⁴. In questi casi, la famiglia può diventare un soggetto promotore della modificazione del contesto istituzionale.

Conclusioni

Nel lavoro si è riflettuto sul possibile avanzamento nello studio dell'impresa familiare adottando la prospettiva privilegiata della famiglia come istituzione, ovvero indagarla individuando le caratteristiche dei suoi componenti, le relazioni tra loro, l'insieme delle regole (formali e informali) su cui si basano le interazioni interne ed esterne all'impresa. Si ritiene che tali aspetti risultino fondamentali per comprendere, ad esempio, come la famiglia proprietaria interpreti il contesto, le sue scelte attuate in passato e, in ottica predittiva, quelle attuabili in un prossimo futuro. In linea con tale chiave di lettura, recentemente lo studio dei processi innovativi dell'impresa familiare ha messo in luce quanto la famiglia innova seguendo le sue tradizioni¹⁵. Rileggendo tali comportamenti in un'ottica istituzionale, si osserva che la famiglia segue le sue regole e i suoi regolamenti per interpretare la traiettoria innovativa coerente con il suo sistema istituzionale. Future indagini in questa direzione rappresentano una strada da intraprendere.

¹³ Cfr. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

¹⁴ Cfr. Rescigno P. (2002). Le famiglie ricomposte: nuove prospettive giuridiche. *Famiglia*, 1.

¹⁵ Cfr. De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

Bibliografia

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.
- Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157-169.
- Backman, M., & Palmberg, J. (2015). Contextualizing small family firms: How does the urban-rural context affect firm employment growth? *Journal of Family Business Strategy*, 6, 247-258.
- Block, J. H., & Spiegel, F. (2013). Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 270-280.
- Carney, M. (2007). Minority family business in emerging markets: Organization forms and competitive advantage. *Family Business Review*, 20, 289-300.
- Carney, M., Duran, P., van Essen, M., & Shapiro, D. (2017). Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter? *Journal of Family Business Strategy*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.jfbs.2017.06.001
- Craig, J. B., & Moores, K. (2010). Championing family business issues to influence public policy: Evidence from Australia. *Family Business Review*, 23, 170-180.
- D'Allura G. M. (2010). *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Dyer, W. G., Jr. (2003). The family: The missing variable in organizational research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 401-416.
- Fazzi, R. (1982). *Il governo d'impresa*. Giuffrè, Milano.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45, 771-785.
- Peng, M. W., Wei, S., Cristina, V., Minichilli, A., & Corbetta, G. G. (2017). Institution-based view on large family firms: a recap and overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (forthcoming).
- Rescigno P. (2002). Le famiglie ricomposte: nuove prospettive giuridiche. *Famiglia*, 1.
- Schillaci C.E., Faraci R., D'Allura G.M. (2005). Il ruolo della famiglia nel fenomeno dell'apertura delle imprese familiari italiane. *Piccola Impresa*, n. 3, 55-71.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 0894486517736446
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap". *Journal of Family Business Strategy*, 6, 208-218.

2. LE DONNE IN POSIZIONE DI *LEADERSHIP* NELLE IMPRESE FAMILIARI

di *Alexandra Dawson e Ingrid Chadwick*
(*Best Paper Award RDW2016*)

Introduzione

Dopo aver visto una crescita del numero di donne in ruoli di *leadership* aziendale negli anni Settanta e Ottanta, questo *trend* è rallentato fino quasi a fermarsi negli anni 2000. Pertanto le donne continuano ad essere sottorappresentate nelle posizioni di *leadership* all'interno delle aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni, dove soltanto il 5% delle posizioni al vertice è occupato da donne, un dato riferito non solo alle grandi aziende pubbliche in Italia (Unione Europea, 2013) ma anche alle aziende *Fortune 500*, ossia le 500 maggiori aziende a livello mondiale per fatturato (Catalyst, 2015). Questo fenomeno, oltre ad avere implicazioni sociali ed etiche, ha altresì conseguenze a livello di *performance* aziendale. Infatti i risultati di recenti meta-analisi mostrano che i vertici aziendali con presenze non solo di uomini ma anche di donne sono più efficaci per le loro organizzazioni (Paustian-Underhail et al. 2014; Williams, 2013).

La presenza limitata delle donne ai vertici aziendali può essere spiegata da due principali tipi di barriera: il cosiddetto '*glass ceiling*' (letteralmente il 'soffitto di cristallo'), che impedisce alle donne di accedere alle posizioni di potere, e il '*glass escalator*' (la 'scala mobile di cristallo'), che vede gli uomini salire più velocemente delle donne ai vertici della propria organizzazione.

Una notevole eccezione a questo stato di cose è rappresentato dalle imprese familiari, vale a dire le imprese che sono controllate e gestite da individui appartenenti ad una stessa famiglia o che sono state oggetto di successione tra generazioni di una stessa famiglia, dove la presenza femminile è maggiore. Le imprese familiari costituiscono un contesto molto rilevante in quanto, a livello globale, rappresentano la forma predominante di organizzazione, rappresentando circa il 90% di tutte le imprese, di dimensioni non solo

piccole e medie ma anche grandi. Infatti il 33% delle imprese presenti nell'indice *S&P 500* (realizzato da *Standard & Poor's* per seguire l'andamento azionario delle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione) è a controllo familiare.

I vertici aziendali nelle aziende familiari

Di recente il tema della presenza delle donne in posizioni di *leadership* nelle imprese familiari ha ricevuto maggiore attenzione da parte degli studiosi di *management* e di organizzazione aziendale. Gli studi nel campo delle imprese familiari mostrano che le donne in questo contesto spesso ricoprono ruoli limitati, infatti solo il 42% delle donne che lavorano nell'azienda familiare ha la maggiore responsabilità decisionale in azienda e solo il 47% è retribuito (Danes & Olson, 2003). Pertanto le donne spesso sono quasi 'invisibili' (Cole, 1997; Curimbaba, 2002) ed il loro ruolo è spesso quello di fornire una 'leadership emotiva' da dietro le quinte (Jimenez, 2009). Inoltre, tra i successori, gli uomini sono ancora preferiti alle donne per la posizione di amministratore delegato (Ahrens et al., 2015). Nonostante questi dati, però, le aziende familiari offrono comunque un contesto più favorevole alle donne rispetto alle aziende non familiari. Infatti le imprese familiari non solo presentano un numero superiore di donne in posizioni di *leadership* ma anche promuovono le donne più rapidamente in questi ruoli rispetto alle imprese non familiari (Barrett & Moores, 2009). Tale dato è in crescita e, ad esempio, nel 2007 il 24% delle imprese familiari statunitensi era guidato da un amministratore delegato donna rispetto al 16% nel 2002 (Gupta & Levenburg, 2013).

Tuttavia, al di là della presenza di donne ai vertici aziendali, l'evidenza empirica circa l'effetto della *leadership* femminile sulla *performance* dell'impresa è divisa. Alcuni studi indicano una relazione positiva tra la diversità di genere nelle posizioni di vertice e la *performance* d'impresa, mentre altri giungono a conclusioni opposte o non trovano alcuna evidenza empirica della relazione tra diversità di genere e *performance* (Homberg & Bui, 2013; Parola et al., 2015; Welbourne et al., 2007).

L'obiettivo del nostro studio è quello di indagare la presenza e l'effetto della diversità di genere nelle squadre di vertice delle imprese familiari. La nostra ipotesi di partenza è che vi sono due ragioni principali per cui gli studi precedenti sono stati inconclusivi (Haslam, 2001; Oakes et al., 1994; Perry et al., 1994; Ryan & Haslam, 2007).

In primo luogo essi hanno esaminato soltanto la *performance* finanziaria, tralasciando il fatto che la *performance* aziendale viene spesso misurata

anche in altri modi ed in effetti vi è ragione di ritenere che le donne non misurino il successo attraverso un approccio tradizionale ossia puramente finanziario (Anna et al., 2000; Danes et al., 2007). Pertanto nel nostro studio consideriamo non solo la *performance* finanziaria ma anche quella non finanziaria intesa come *performance* aziendale a livello ambientale, sociale e di *governance*.

In secondo luogo gli studi precedenti non hanno preso in considerazione il contesto delle aziende studiate. Questa è un'omissione importante se si considera che gli studiosi hanno spesso sottolineato che le teorie di *leadership* e di genere non possono rimanere immutate non solo nel tempo ma anche attraverso contesti differenti (Ryan e Haslam, 2007). Nella nostra ricerca ci concentriamo in particolare sulle imprese familiari in quanto, sulla base di studi precedenti già citati, esse offrono un contesto più favorevole alla presenza delle donne al vertice (Barrett & Moores, 2009).

Lo studio

Il fondamento teorico della nostra ricerca si ritrova in due principali filoni di ricerca, la letteratura sulla *leadership* femminile e la letteratura sulla diversità di genere. Al primo filone appartengono gli studi già citati sui cosiddetti '*glass ceiling*' e '*glass escalator*'. Nonostante questi due tipi di barriere, alcune donne raggiungono i vertici aziendali e, quando ci riescono, in genere hanno uno stile di *leadership* più collaborativo rispetto agli uomini, che sembra sia più adeguato alle organizzazioni attuali (Koenig et al., 2011; Paustian-Underhail et al., 2014). Inoltre sono più comunicative e solidali, concentrandosi meno sul potere e più sul supporto dei dipendenti i quali rispondono favorevolmente a questo tipo di stile di *leadership* cosiddetto trasformatore, che risulta essere più efficace dello stile di *leadership* cosiddetto transazionale basato su un sistema di ricompense (Paustian-Underhail et al., 2014).

Il secondo filone di studi, sulla diversità di genere, si concentra sul potenziale delle squadre di vertice che presentano diversità di genere. La presenza non solo di uomini ma anche di donne in questi *team* sembra apportare benefici all'organizzazione in quanto le idee derivanti dalle differenze di genere possono produrre livelli di innovazione più elevati, maggiore qualità del processo decisionale e una migliore efficacia complessiva del *team* (DeDreu & West, 2001; Jehn et al., 1999). Anche se in realtà la diversità di genere può essere un'arma a doppio taglio, in quanto può portare ad una *escalation* delle relazioni interpersonali negative (causate dagli effetti della categorizzazione sociale ossia il processo attraverso il quale si classificano le persone sulla

base di caratteristiche comuni quali il genere oltre che la nazionalità, l'età, ecc.; Williams & O'Reilly, 1998), la ricerca sui cosiddetti *Top Management Team (TMT)* mostra come sia più probabile che questi possano beneficiare degli effetti della diversità a livello di raccolta ed analisi delle informazioni e presa delle decisioni, evitando gli effetti negativi della categorizzazione sociale (Dezso & Ross, 2012). Pertanto nella nostra ricerca ipotizziamo che la presenza di donne in posizioni di vertice è positivamente associato alla *performance* aziendale a livello sia finanziario che non finanziario.

Per quanto riguarda la maggiore presenza di donne nei *TMT* delle imprese familiari, facciamo riferimento al cosiddetto modello del doppio *standard* (Foschi, 2000), in base al quale vengono applicati principi di giudizio diversi nei confronti di persone differenti che si trovano nella stessa situazione. In base a questa teoria, le donne che raggiungono posizioni di *leadership*, nonostante tutti gli ostacoli incontrati, vengono percepite come individui che hanno una competenza maggiore rispetto ad altri, proprio perché sono arrivate al vertice nonostante tutto.

Nel contesto delle imprese familiari, dove le donne sono maggiormente rappresentate nei *TMT*, ci aspettiamo che il modello del doppio *standard* sia meno evidente proprio perché le donne nei *TMT* delle imprese familiari sono più diffuse, pertanto gli effetti positivi della loro presenza dovrebbero essere ridotti. Pertanto nella nostra ricerca ipotizziamo che la relazione positiva tra presenza di donne in posizioni di vertice e *performance* aziendale a livello sia finanziario che non finanziario è moderata dal contesto aziendale in modo tale che tale relazione ha un effetto positivo minore nelle imprese familiari rispetto alle imprese non familiari.

Metodologia e risultati

Il campione utilizzato nel nostro studio comprende le aziende che fanno parte dell'indice *S&P 500* (periodo 2009-2013), per le quali abbiamo raccolto dati sulla *performance* finanziaria, utilizzando la banca dati *Compustat*, la *performance* non finanziaria, utilizzando la banca dati *Sustainalytics*, e sui vertici aziendali al fine di verificare la presenza di donne nelle posizioni di *CEO* (*Chief Executive Officer* o Amministratore Delegato) o *CFO* (*Chief Financial Officer* o Direttore Finanziario), utilizzando la banca dati *Compustat ExecuComp*. Abbiamo altresì suddiviso il campione tra aziende familiari (circa il 22% del campione) e non familiari, basandoci sulla definizione di Chrisman et al. (1999) in base alla quale un'azienda viene considerata familiare se è governata, gestita o controllata da più membri della stessa famiglia

e se uno o più membri della famiglia detiene almeno il 5% delle azioni (Villalonga & Amit, 2006). Al fine di determinare lo status di azienda familiare o non abbiamo utilizzato le seguenti fonti: documenti *proxy statements* (richiesti dalla *Securities and Exchange Commission* o Commissione per i Titoli e gli Scambi negli USA, la banca dati *Hoover's (Dun & Bradstreet)* e i siti internet delle aziende.

I risultati dell'analisi di regressione *OLS* mostrano che la presenza di donne ai vertici aziendali (sia familiari che non) è positivamente associata sia alla *performance* finanziaria che a quella non finanziaria, sebbene quest'ultima non sia statisticamente significativa. Inoltre la presenza femminile nei *TMT* ha un effetto maggiore sulla *performance* finanziaria nelle aziende non familiari e sulla *performance* non finanziaria nelle aziende familiari.

Considerazioni conclusive

I risultati del nostro studio indicano che, in generale, l'inclusione delle donne ai vertici aziendali, quali Amministratore Delegato (*CEO*) o Direttore Finanziario (*CFO*), ha effetti positivi a livello di *performance* sia finanziaria che non finanziaria e questo è decisamente un segnale positivo di una maggiore inclusione delle donne nella *leadership* aziendale.

Le conclusioni riguardanti la *performance* delle aziende familiari rispetto a quelle non familiari richiedono una riflessione. Nelle aziende non familiari abbiamo riscontrato risultati finanziari migliori in presenza di donne nei ruoli di *CEO* o *CFO*. Tuttavia tali effetti positivi non sono statisticamente significativi nelle aziende familiari, forse a causa del ruolo dominante della famiglia che potrebbe 'neutralizzare' i potenziali vantaggi derivanti dalla diversità di genere (Montemerlo et al., 2013). Nel contesto delle aziende familiari la presenza di donne al vertice, invece, è legato a migliori risultati di *performance* non finanziaria, nei campi della *governance* (ad esempio etica professionale, indipendenza del consiglio di amministrazione, ecc.), sociale (uso di prodotti legati al commercio equo, politiche filantropiche, ecc.) e ambientale (sistemi di gestione ambientale, utilizzo di prodotti e servizi sostenibili, ecc.).

Tali risultati ci spingono a voler approfondire in future ricerche quanto riscontrato per comprendere meglio le dinamiche sottostanti gli effetti empirici ritrovati. Inoltre sarebbe opportuno ripetere lo studio su un campione di aziende diverse, visto che il nostro include aziende statunitensi e di dimensioni molto elevate. Tuttavia, il nostro studio è un forte segnale che alimenta

il *business case* per una maggiore diversificazione dei *team* di vertice aziendali e per una maggiore inclusione delle donne in tali *team*.

Bibliografia

- Ahrens, J.P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, VI(2), 86-103.
- Anna, A.L., Chandler, G.N., Jansen, E., & Mero, N.P. (2000). Women business owners in traditional and non-traditional industries. *Journal of Business Venturing*, XV(3), 279-303.
- Barrett, M., & Moores, K., (2009). *Women in family business leadership roles: Daughters on the stage*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Catalyst. (2015). *Women CEOs of the S&P 500*. Catalyst, New York. <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, XXIII(4), 19-39.
- Cole, P.M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, X(4), 353-371.
- Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, XV(3): 239-252.
- Danes, S.M., & Olson, P.D. (2003). Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family Business Review*, XVI(1), 53-68.
- Danes, S.M., Stafford, K., & Loy, J.T.C. (2007). Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*, LX(10), 1058-1069.
- De Dreu, C.K., & West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, LXXXVI(6), 1191-1201.
- Dezso, C.L., & Ross, G.D. (2012). Does female representation in top management affect firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, XXXIII(9), 1072-1089.
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 21-42.
- Gupta, V., & Levenburg, N.M. (2013). *Women in family business: Three generations of research*. In Smyrnios, K.X., Poutziouris, P.Z. & Goel, S. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, pp. 346-370, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. Sage, London.
- Homberg, F., & Bui, H.T. (2013). Top management team diversity: A systematic review. *Group & Organization Management*, XXXVIII(4), 455-479.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, XCIII(4), 741-763.

- Jimenez, M.R. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family Business Review*, XXII(1), 53-64.
- Koenig, A.M., Eagly, A.H., Mitchell, A.A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, CXXXVII(4), 616-642.
- Montemerlo, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). *The determinants of women's involvement in top management teams: Opportunities or obstacles for family-controlled firms?*, in Smyrnios, K.X., Poutziouris, P. Z. & Goel, S. (eds.), *Handbook of Research in Family Business*, pp. 301-322, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Oakes, P.J., Haslam, S.A., & Turner, J.C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Blackwell, Oxford.
- Parola, H.R., Ellis, K.M., & Golden, P. (2015). Performance effects of top management team gender diversity during the merger and acquisition process. *Management Decision*, LIII(1), 57-74.
- Paustian-Underdahl, S., Walker, L.S. & Woehr, D. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A Meta-analysis of contextual moderators, *Journal of Applied Psychology*, XCIX(6), 1129-1145.
- Perry, E.L., Davis-Blake, A., & Kulik, C.T. (1994). Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management Review*, XIX, 786-820.
- Ryan, M.K., & Haslam, S.A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, XXXII(2), 549-572.
- Unione Europea (2013), *Women and men in leadership positions in the European Union*, European Commission Directorate-General for Justice, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, LXXX(2), 385-417.
- Welbourne T.M., Cycyota, C.S., & Ferrante, C.J. (2007). Wall Street reaction to women in IPOs: An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, XXXII(5), 524-547.
- Williams, K.K., & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, XX.

3. L'ETEROGENEITÀ DEL *FAMILY BUSINESS*: UNA VERIFICA EMPIRICA NEL CONTESTO INTERNAZIONALE

di Mariasole Bannò, Giorgia M. D'Allura, Vincenzo Pisano
e Rosario Faraci
(Best Paper Award RDW2016)

Introduzione¹

Obiettivo del presente contributo è indagare la scelta delle modalità di entrata nei mercati internazionali (*entry mode*) delle imprese familiari tenendo conto della loro eterogeneità in termini di proprietà, controllo e management. I risultati empirici delle ricerche esistenti sull'internazionalizzazione del *family-business* sono tra loro contrastanti. Ciò può dipendere dal fatto che manca una definizione univoca di impresa familiare a cui si aggiunge l'errato convincimento che le imprese familiari possano essere trattate come una categoria omogenea. Presentando una rassegna della letteratura sul tema dell'eterogeneità dell'impresa familiare e effettuando una *cluster analysis*, il presente lavoro fornisce una interpretazione delle scelte strategiche di internazionalizzazione tenendo conto delle diverse combinazioni di *family business* in termini di proprietà, management e governo. Il lavoro è organizzato nel modo seguente: nella prima parte si presenta una rassegna della letteratura sull'eterogeneità dell'impresa familiare, quindi si procede con una *review* delle strategie di internazionalizzazione propedeutica alla formulazione delle ipotesi. Successivamente, si presentano le evidenze empiriche ottenute dalla *cluster analysis* e i risultati della ricerca sulla modalità di entrata.

L'eterogeneità dell'impresa familiare quale fattore esplicativo della varietà dei processi di internazionalizzazione²

Gli studi esistenti sul *family-business* conducono a risultati spesso contrastanti sul ruolo dei fattori che supportano (Zahra, 2003; Carr e Batema, 2009)

¹ Di Rosario Faraci.

² Di Giorgia M. D'Allura.

o che ostacolano (Fernández e Nieto, 2006; Graves e Thomas, 2006) l'internazionalizzazione delle imprese familiari. Ad esempio, Zahra (2003) rileva che è la natura di proprietà familiare ad esser rilevante nei processi di internazionalizzazione del *family business* poiché i componenti della famiglia agiscono come ottimi *stewards* nella gestione delle loro risorse; al contrario, Gomez Mejia, Makri e Larrazza-Kitana (2010) sostengono che le imprese familiari risultino essere meno internazionalizzate rispetto alle non familiari perché la paura di perdere la ricchezza di famiglia è un fattore ostativo alla loro espansione all'estero. Dunque, a parità di configurazione proprietaria di tipo familiare, vi sono possono essere spinte propulsive oppure motivi ostativi all'internazionalizzazione.

Una così forte varianza nei risultati può dipendere dal fatto che non esista una definizione univoca di impresa familiare, anche se paradossalmente si tende a considerare il *family-business* come un aggregato fortemente omogeneo al proprio interno (Melin e Nordqvist, 2007). Molti studi, infatti, si basano su una definizione di impresa familiare legata a variabili dicotomiche, finendo così in modo implicito per considerarla una entità omogenea (Chua, Chrisman, Steier e Rau, 2012; Astrachan, Klein e Smyrniotis, 2002) per differenza rispetto a tutto ciò che invece non è *family business*. In altri contributi persino la definizione di cosa si intenda per impresa familiare non è chiara (Erdener e Shapiro, 2005). Nella delimitazione dell'oggetto di indagine, la maggior parte di questi studi usa come criterio discriminante il coinvolgimento delle generazioni successive (Crick, Bradshaw e Chaudhry, 2006; Fernández e Nieto, 2006) oppure l'essenza di essere un'impresa familiare (Basco, 2013). A differenza di questi contributi, altri, nel valutare il ruolo delle dinamiche familiari nei processi strategici dell'impresa (Astrachan, 2010; D'Allura, 2010), fanno rilevare l'eterogeneità dell'impresa familiare risultante dal diverso controllo e dal differente influsso che la famiglia esercita sui risultati. In questa direzione, Sciascia, Mazzola, Astrachan e Pieper (2013) propongono una relazione *J-shaped* tra il coinvolgimento della famiglia nel consiglio di amministrazione e il fatturato estero. Sulla medesima linea vanno annoverati anche i lavori di Arregle, Naldi, Nordqvist e Hitt (2012) e di Sirmon, Arregle, Hitt e Webb (2008), che provano a cogliere l'eterogeneità del fenomeno impresa familiare al fine di spiegarne i differenti influssi sul processo di internazionalizzazione. Coerentemente, questo lavoro ha lo scopo di individuare quali modalità di ingresso adottino le imprese familiari, avendo consapevolezza del fatto che esse siano una categoria eterogenea. A supportare lo sviluppo delle relative ipotesi, il lavoro si basa sulle teorie universalmente riconosciute nella prospettiva dell'*International Business*.

Gli studi di internazionalizzazione: una visione integrata³

Gli studiosi di *International Business*, seppur impegnati in approfondimenti tematici molto apprezzabili su vari fenomeni, si sono occupati poco del tema dell'internazionalizzazione delle imprese familiari. Quando lo hanno fatto, sono ricorsi ad approcci teorici più congeniali allo studio della grande impresa, come la *Resource-Based View* oppure la *Agency Theory* (Fernandez e Nieto, 2006; Claver, Rienda, e Quer, 2009, Carr e Bateman, 2009). Altri studi utilizzano quest'ultima in combinazione con la *Stewardship Theory* (Corbetta e Salvato, 2004). Con un approccio diverso, il presente lavoro fa leva contemporaneamente sulla letteratura di *family business* e *International Business*. Nello specifico, un'ipotesi indagata è la seguente:

H1: Le imprese familiari preferiscono una modalità di entrata in *full proprietorship* come una *wholly owned subsidiaries* (WOS) e una acquisizione.

Tale ipotesi nasce dal fatto che, in una visione che preveda *family-centered goals*, in linea con gli interessi di lungo periodo della famiglia, una soluzione proprietaria integrale rimane la scelta migliore per continuare a presidiare il *business* mantenendone saldamente il controllo.

In una prospettiva d'*International Business*, si identificano due categorie di *moderator* in grado di influire sulla modalità di entrata: fattori interni ed esterni. Il primo gruppo è caratterizzato dai fattori *firm specific* quali le strategie, le risorse, la conoscenza (Kim e Hwang, 1992; Erramilli e Rao, 1993; Madhok, 1997; Pan e Tse, 2000). Il secondo gruppo è invece caratterizzato da fattori *industry e country specific* (ad esempio, il livello di domanda e il grado di competitività che contraddistinguono il settore, e le caratteristiche del Paese estero) (Anderson e Gatignon, 1986; Kogut e Singh, 1988; Tse et al., 1997; Pan e Tse, 2000). Dallo studio delle interazioni generate da questi due moderatori, si è giunti a formulare tre altre diverse ipotesi:

H2A: L'esperienza internazionale dell'impresa familiare può moderare sia positivamente sia negativamente la scelta della modalità di entrata tramite WOS.

H2B: L'esperienza dell'impresa familiare modera positivamente la scelta della modalità di entrata tramite WOS.

³ Di Vincenzo Pisano.

H3: Maggiore è il rischio associato all'investimento a causa del rischio del paese estero selezionato come obiettivo dell'entrata, minore sarà la propensione delle imprese familiari ad adottare una modalità di tipo WOS.

Metodo e Risultati⁴

Il database impiegato per condurre le analisi è Reprint, il quale dispone del censimento degli IDE italiani a partire dal 1986. Altri dati sulle caratteristiche delle imprese sono stati raccolti da AIDA (Bureau van Dijk), e dal database Henisz. Il campione finale, rappresentativo dell'universo, è quindi costituito da 1962 IDE (investimenti diretti all'estero) effettuati dopo il 2003 in più di 30 differenti destinazioni. La definizione delle variabili impiegate è riportata in Tabella 1.

Come precedentemente anticipato le imprese familiari sono caratterizzate da: proprietà, management e orientamento al lungo periodo. Grazie alla *cluster analysis*, impiegando le quattro variabili di *model of family firms* richiamati dalla Tabella 1, si ottengono quattro diverse categorie di imprese (Tabella 2).

La prima *Non-Family Business* – NFB, la seconda *Pure Family Business* – PFB), la terza *Cutting-Edge Family Business* – CEFB e infine la quarta *Family Business at the Borderline* – FBB. In accordo con i risultati ottenuti, le quattro categorie sono ordinabili in modo crescente dall'impresa non familiare (NFB) alla familiare pura (PFB). In questo modo, i valori discreti assunti dalle quattro categorie costituiscono la variabile indipendente della nostra analisi. La variabile dipendente è identificata in tre diverse modalità d'entrata anch'esse ordinate secondo un rischio crescente (i.e. WOS, alleanze e acquisizioni). Tale variabile, assumendo valori discreti, implica l'utilizzo di un modello *Ordered Probit*.

Il principale modello concettuale può essere così formalizzato:

$$\text{Modalità di entrata} = \text{fn}(\text{Modelli di imprese familiari}, \\ \text{Fattori interni, Fattori esterni})$$

La Tabella 3 riporta i risultati di tutti i modelli, tutte le ipotesi sono state confermate

⁴ Di Mariasole Bannò.

Tab. 1 – Descrizione della variabile dipendente e indipendenti

VARIABILI	DEFINIZIONE
VARIABILE DIPENDENTE	
Modalità di entrata	Variabile categorica che assume valore 3 se WOS, 2 se acquisizione, e 1 se alleanza
VARIABILI INDIPENDENTI	
<i>Modello di impresa familiare</i>	
Proprietà	Variabile dummy che assume valore 1 se l'impresa è posseduta al 50% dalla famiglia se non quotata e al 20% se quotata
Struttura di Governance	Percentuale dei membri del CdA che sono membri della famiglia (%)
Manager Esterni	Variabile dummy che assume valore 1 se esiste almeno un manager esterno
Successori	Variabile dummy uguale a uno se almeno un successore fa parte del CdA
<i>Fattori Interni</i>	
Età internazionale	Anni di presenza internazionale tramite IDE (anni)
Presenza internazionale	Numero di Paesi in cui l'impresa è presente tramite IDE (Paesi)
Esperienza paese destinazione	Variabile dummy uguale a 1 se esiste almeno un precedente IDE nello stesso Paese di destinazione
Esperienza WOS	Variabile dummy uguale a 1 se esiste almeno un precedente IDE di tipo WOS
Esperienza acquisizioni	Variabile dummy uguale a 1 se esiste almeno un precedente IDE di tipo acquisizione
Esperienza alleanze	Variabile dummy uguale a 1 se esiste almeno un precedente IDE di tipo alleanza
Esperienza	Logaritmo dell'età della casa madre (anni)
Brevetti IDE	Logaritmo del numero di brevetti dell'IDE (brevetti)
Dimensione	Logaritmo delle vendite della casa madre (euro)
Vincoli finanziari	Indice di liquidità (%)
Dimensione IDE	Logaritmo delle vendite dell'IDE (euro)
Quotazione	Variabile dummy uguale a 1 se l'impresa è quotata in borsa
Nord	Variabile dummy uguale a 1 se l'impresa è localizzata nel nord Italia
<i>Fattori Esterni</i>	
Settore	Variabile dummy uguale a 1 in base all'appartenenza a specifico settore
Brevetti casa madre	Numero di brevetti della casa madre (brevetti)
Vincoli politici	Misura di vincoli politici, valore tra 0 (minimo) e 1 (massimo)
Rischio di esproprio	Misura di rischio di esproprio, valore tra 0 (minimo) e 1 (massimo)

Tab. 2 – Statistiche descrittive dei Clusters

	Variabili	Minimo	Massimo	Media/ Percentuale	Deviazione Standard
Cluster 1 NFB	Proprietà	0.00%	5.00%	4.9%	0.11
	Struttura di Governance	0.00%	57.00%	4.7%	0.11
	Manager Esterni	0.00	1.00	98.5%	0.12
	Successori	0.00	1.00	6.81%	0.25
Cluster 2 FBB	Proprietà	21.0%	100%	70.6%	0.25
	Struttura di Governance	0.0%	100%	50.0%	0.32
	Manager Esterni	1.00	1.00	100%	0.00
	Successori	0.00	0.00	0.00%	0.00
Cluster 3 CEFB	Proprietà	22.0%	100%	76.6%	0.22
	Struttura di Governance	6.0%	100%	58.4%	0.29
	Manager Esterni	1.00	1.00	100%	0.00
	Successori	1.00	1.00	100%	0.00
Cluster 4 PFB	Proprietà	14.0%	100%	89.1%	0.21
	Struttura di Governance	3.0%	100%	88.2%	0.19
	Manager Esterni	0.00	0.00	0.00%	0.00
	Successori	0.00	1.00	67.6%	0.47

Tab. 3 – Risultati delle regressioni

	Modello base		Moderatori: Fattori interni						Moderatori: Fattori esterni	
			Esperienza internazionale				Conoscenza		Rischio Paese	
	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.
<i>Modelli di imprese familiari</i>	0.48 ***	0.07	0.39 ***	0.13	0.36 ***	0.10	0.41 ***	0.07	0.47 ***	0.18
<i>Fattori interni</i>										
Età internazionale	-0.01 **	0.01	-0.01 *	0.01	-0.01	0.01	-0.02 ***	0.01	-0.01 **	0.01
Presenza internazionale	-0.01	0.01	-0.01	0.01	-0.02	0.02	-0.01	0.01	-0.01	0.01
Esperienza paese destinazione	-0.29 **	0.12	-0.32 ***	0.12	-0.59 **	0.23	-0.26 **	0.12	-0.29 **	0.12
Esperienza WOS	0.60 ***	0.16	0.25	0.30	0.61 ***	0.16	0.56 ***	0.26	0.61 ***	0.16
Esperienza acquisizioni	-0.13	0.14	-0.58 *	0.32	-0.16	0.15	-0.07	0.14	-0.11	0.14
Esperienza alleanze	-0.81 ***	0.15	-0.14	0.29	-0.81 ***	0.15	-0.75 ***	0.15	-0.83 ***	0.15
Esperienza	-0.01 ***	0.01	-0.01 ***	0.01	-0.01 ***	0.01	-0.01 ***	0.01	-0.01 ***	0.01
Brevetti IDE	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	-0.01 ***	0.01	0.01	0.01
Dimensione	0.03	0.08	-0.01	0.08	0.01	0.08	0.16 *	0.09	0.03	0.08
Vincoli finanziari	-0.01	0.06	0.01	0.06	-0.01	0.06	0.02	0.06	-0.01	0.06
Dimensione IDE	-0.13 **	0.06	-0.13 **	0.06	-0.13 **	0.06	-0.16 ***	0.06	-0.13 **	0.06
Quotazione	0.08	0.15	0.07	0.16	0.06	0.16	-0.01	0.16	0.11	0.16
Nord	0.31 **	0.15	0.32 **	0.15	0.31 **	0.15	0.29 *	0.15	0.33 **	0.15
<i>Fattori esterni</i>										
Settore	Si		Si		Si		Si		Si	
Brevetti casa madre	0.00	0.00	-0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Vincoli politici	0.07	0.31	0.08	0.31	0.08	0.31	-0.10	0.31	-0.73	0.64
Rischio di esproprio	-0.01 **	0.01	-0.01 **	0.01	-0.01 **	0.01	-0.01 **	0.01	0.01	0.01
<i>Moderatori: Fattori interni</i>										
Età internazionale*FB					-0.01	0.01				
Presenza internazionale*FB					0.01	0.01				
Esperienza Paese*FB					0.18 *	0.12				
Esperienza WOS*FB			0.19	0.15						
Esperienza acquisizione*FB			0.28 *	0.16						
Esperienza alleanza*FB			-0.39 ***	0.15						
Brevetti*FB							0.01 ***	0.01		
<i>Moderatori: Fattori esterni</i>										
Vincoli politici*FB									0.52	0.32
Rischio esproprio*FB									-0.01 **	0.01
Numero di osservazioni: 1,964	Pseudo R2 =		Pseudo R2 =		Pseudo R2 =		Pseudo R2 =		Pseudo R2 =	
	0.1014		0.1035		0.1023		0.1112		0.1045	
	Prob>chi2 =		Prob>chi2 =		Prob>chi2 =		Prob>chi2 =		Prob>chi2 =	
	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	

Bibliografia

- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Arregle, J.-L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M.A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1115-1143.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, & K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, 15(1) : 45-58.
- Carr, C., & Bateman, S. (2009). International strategy configurations of the world's top family firms, *Management International Review*, 49(6): 733-758.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P., & Rau, S.B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1103-1113.
- Claver, E., Rienda L., & Quer, D. (2009). Family firms' international commitment, the influence of family-related factors, *Family Business Review*, 22(2): 125-135.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Crick, D., Bradshaw, R., & Chaudhry, S. (2006). "Successful" internationalising UK family and non-family-owned firms: a comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 498-512.
- D'Allura G. M. (2010). *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
- Erdener, C., & Shapiro, D. M. (2005). The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm. *Management and Organization Review*, 1(3), 411-436.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *The Journal of Marketing*, 19-38.
- Fernandez, Z., & Nieto, M.J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 37(3): 340-351.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Gomez Mejia, L.R., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family- controlled firms, *Journal of Management Studies*, 47(2): 223-252.
- Graves, C., & Thomas, I. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224.
- Kim, W.C., & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice, *Journal of International Business Studies*, 23(1): 29-53.

- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic management journal*, 39-61.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3): 321-333.
- Pan, Y., & Tse, D. (2000). The hierarchical model of market entry modes, *Journal of International Business Studies*, 31(4): 535-554.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2013). Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 83-99.
- Sirmon, D.G., Arregle, J.-L., Hitt, M.A., Webb, J.W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 979-998.
- Tse, D.K., Pan, Y., & Au, K.Y. (1997). How MNCs choose entry modes and form alliances: the China experience, *Journal of International Business Studies*, 28(4): 779-805.
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement, *Journal of Business Venturing*, 18(4): 495-512.

4. I PROCESSI DI INNOVAZIONE E LE DINAMICHE FAMILIARI IN UN SETTORE CONTROVERSO: IL CASO DELLE TABACCHERIE IN ITALIA

di *Alessandra Tognazzo e Paolo Gubitta*
(*Special Nomination RDW2016:*
Most Provocative and Innovative Paper Award)

Introduzione

Le tabaccherie sono la *catena di punti vendita al dettaglio* più estesa e capillare in Italia: circa 60.000 negozi, che rappresentano la principale fonte di reddito per 50.000 famiglie (Federazione Italiana Tabaccai, FIT, 2011).

Il settore a cui appartengono, insieme alle aziende della lavorazione e commercializzazione del tabacco, è stato definito *controverso e stigmatizzato*: da un lato, perché i prodotti che contengono tabacco, al pari degli alcoolici o del gioco d'azzardo, possono creare dipendenza psicologica e problemi di salute (Wilson & West, 1981, p. 92); dall'altro, e come conseguenza di quanto appena detto, le imprese del settore sono spesso oggetto di contestazioni sociali e di controlli (Galvin, Ventresca, & Hudson, 2004). Il core business delle tabaccherie, come sottolineano alcuni, è vendere prodotti che possono causare malattia e morte (Durand & Vergne, 2015).

Per queste ragioni, in tutto il mondo il settore è sottoposto a una rigida regolamentazione pubblica, che vincola le azioni imprenditoriali e i processi gestionali (si pensi alla disciplina sulla pubblicità delle sigarette) e lascia pochi margini a quelli di innovazione (se si esclude la sigaretta elettronica introdotta nel 2004, che viene usata sia come prodotto alternativo alla sigaretta tradizionale sia come strumento per smettere di fumare, l'innovazione di prodotto è molto limitata). In Italia, le tabaccherie possono essere viste come *una sorta di franchising*, in cui lo Stato è il franchisor mentre il tabaccaio è il franchisee, che per esercitare l'attività deve possedere una specifica licenza rilasciata dal Monopolio di Stato e deve rispettare una severa regolamentazione in termini di localizzazione (ad esempio, le tabaccherie ordinarie non possono essere posizionate a meno di 200 o 300 metri l'una dall'altra, in relazione alla popolazione della città in cui si trovano) e di modalità di gestione.

Questo lavoro si propone di esplorare due fattori all'interno delle tabaccherie italiane: l'*orientamento all'innovazione* e le *dinamiche familiari*.

La forte regolamentazione fa sì che i gestori delle tabaccherie abbiano scarsi incentivi ad adottare strategie orientate all'innovazione, ma alcuni recenti cambiamenti istituzionali stanno portando ad un maggiore livello di competizione tra tabaccherie e alla richiesta di innovare la gestione: come avvengono questi processi?

Una legge del 1957 (*Organizzazione dei servizi di distribuzione e vendita dei generi di monopolio*), inoltre, impone che le tabaccherie siano a tutti gli effetti delle *imprese familiari*: proprietà, direzione e gestione sono necessariamente concentrate nelle mani della persona titolare della licenza di vendita, che può delegare solo ad un massimo di due persone appartenenti alla famiglia l'accesso al magazzino delle sigarette e l'atto di vendita: come vengono gestite le *dinamiche familiari* e come impattano sui processi di innovazione?

Il lavoro è organizzato come segue: prima vengono messe in evidenza le *criticità* che le imprese familiari incontrano nei settori *controversi e stigmatizzati*; quindi, è descritta la metodologia utilizzata nell'analisi dei casi e vengono discussi i risultati.

Le imprese familiari che operano nei settori controversi e stigmatizzati

La lavorazione e la commercializzazione del tabacco è un settore *fortemente regolamentato, controverso e stigmatizzato*.

Il primo aspetto, riguarda il fatto che i gestori hanno scarse leve per migliorare le performance: i prezzi sono fissati dallo Stato e il potere contrattuale dei produttori di sigarette è molto elevato. Le strategie che possono liberamente adottare riguardano la gestione del rapporto con il cliente, la localizzazione e il layout del punto vendita, gli orari di apertura e l'ampiezza della gamma di prodotti che non riguarda quelli regolamentati dallo Stato.

Il secondo aspetto, invece, è relativo al fatto che la stigmatizzazione non si ferma al settore, ma si estende anche a chi gestisce queste attività (Paetzold, Dipboye, & Elsbach, 2008; Ashforth & Kreiner, 1999) e in particolare ai vertici aziendali e ai proprietari (Vergne, 2012). Nel caso specifico delle tabaccherie italiane, per legge i vertici sono necessariamente rappresentati dal gestore e dai suoi più stretti familiari, ovvero da una *famiglia*. Ed è proprio questo uno dei temi di maggiore interesse. È noto, infatti, che nelle *imprese familiari*, spesso le decisioni sono guidate da valutazioni e considerazioni esterne alla sfera economica.

Il modello della Socio Emotional Wealth (d'ora in poi, SEW) suggerisce che le imprese familiari tendono a preservare i cosiddetti "affective endowments", anche se così facendo riducono la performance dell'impresa o le opportunità di sviluppo. Ad esempio, Gomez-Mejia et al. (2010) hanno dimostrato che le imprese a controllo familiare hanno una minore propensione a diversificare il proprio business, per non prendere troppi rischi e per evitare che la famiglia possa perdere il controllo e il presidio diretto delle attività. Berrone et al. (2010), invece, hanno rilevato che le imprese familiari che operano nei settori maggiormente inquinanti adottano politiche molto avanzate e rispettose dell'ambiente, perché così facendo migliorano l'immagine e aumentano la reputazione della famiglia, che sono due componenti della SEW. È vero che non tutte le imprese familiari seguono questo modello in tutte le situazioni: Gomez-Mejia et al. (2007) hanno rilevato che a certe condizioni, anche le imprese familiari fanno prevalere la *logica economico-finanziaria* invece di *preservare la SEW*.

In tutti gli studi sulla SEW, però, nulla si dice su quello che succede quando le imprese familiari competono in un settore *controverso e stigmatizzato*, e se in questo contesto particolare le decisioni di gestione e di innovazione sono basate su valutazioni di natura economico-finanziaria, stante la difficoltà di individuare azioni finalizzate a preservare o aumentare la SEW.

Metodologia

In questo studio esplorativo è stato indagato il modo in cui le tabaccherie innovano e se le decisioni di innovazione sono basate o meno su valutazioni relative alla SEW. La ricerca ha coinvolto 9 punti vendita, 4 dei quali sono stati definiti *innovativi* e 5 *non innovativi*, selezionati seguendo la "polar type sampling logic" (Eisenhardt & Graebner, 2007), che permette sia di analizzare in profondità ogni singolo caso, sia di confrontare i casi tra loro (Yin, 2013). La ricerca è stata condotta in collaborazione con Philip Morris Italia (PMI), che ha coinvolto la propria forza vendita sul territorio per individuare le tabaccherie più innovative su tutto il territorio nazionale, basandosi sui seguenti criteri: le innovazioni introdotte; il layout del punto vendita e la proattività del titolare della licenza di vendita.

Per garantire la validità e l'affidabilità della ricerca, è stato definito un protocollo di intervista semi-strutturata, composto da 40 domande aperte relative a quattro ambiti: a) scelte di innovazione e obiettivi; b) proattività del titolare della licenza (il *tabaccaio*) e coinvolgimento dei suoi familiari; c) relazione

con gli agenti di vendita; d) percezione e livello di sensibilità per gli aspetti morali ed etici relativi al tipo di prodotto venduto.

Le interviste, della durata di 30-45 minuti, sono state condotte direttamente nel punto vendita e le informazioni raccolte sono state ulteriormente approfondite e confrontate con quelle disponibili in altre fonti secondarie e fornite dalla forza vendita di Philip Morris Italia per verificarne la correttezza.

Risultati e discussione

Propensione all'innovazione del modello di business

Per indagare questa dimensione all'interno delle tabaccherie, è stata utilizzata la definizione proposta da Sorescu et al. (2011): il modello di business in questo ambito indica “il modo in cui i retailer creano valore per i loro clienti e si appropriano del valore dal mercato”, mentre la sua innovazione altro non è se non la modifica delle soluzioni adottate per creare valore (efficienza, efficacia e coinvolgimento del cliente nella relazione) e appropriarsi del valore (efficienza ed efficacia operativa, fidelizzazione del cliente).

Efficiente gestione della relazione con il cliente. Si concretizza facilitando l'accesso al prodotto per il cliente. Tutte le tabaccherie con distributori automatici di sigarette raggiungono facilmente questo obiettivo. In altri casi, e con riferimento alle slot machines, per “migliorare” la relazione con il cliente sono stati creati autentici shop-in-shop, ovvero delle aree dedicate solo a questa attività.

Efficiente gestione della relazione con il cliente. Si concretizza nelle azioni volte a facilitare la soddisfazione dei bisogni di consumo del cliente. Nelle tabaccherie più innovative, ciò si ottiene aumentando la profondità della gamma dei prodotti e l'ampiezza della stessa. Ciò aumenta il numero di potenziali clienti che entrano in tabaccheria e rende possibile l'adozione di politiche di prezzo sui prodotti non soggetti a controllo dello Stato.

Coinvolgimento del cliente nella relazione. Si riferisce alla capacità di generare una *esperienza d'acquisto* che vada oltre il semplice prodotto e che crei un coinvolgimento emotivo. Questo risultato è particolarmente significativo per l'area di attività relativa alle slot machine e alle scommesse, in quanto i clienti sono generalmente *molto coinvolti* in questo tipo di esperienza.

Efficienza operativa. Fa riferimento alla capacità di riprogettare i processi interni per ottimizzare l'impiego delle risorse. Nei casi più innovativi, questo risultato è stato ottenuto investendo in distributori automatici più

performanti, nella riorganizzazione degli spazi espositivi e nella migliore gestione degli acquisti (con relativi impatti sul capitale circolante).

Efficacia operativa. È uno dei fattori che qualifica in modo distintivo le tabaccherie più innovative e si riferisce al possesso da parte del proprietario e del suo nucleo familiare delle competenze per definire l'ampiezza e la profondità della gamma di prodotti, al fine di massimizzare la spesa del cliente e di soddisfare le sue esigenze manifeste e latenti.

Fidelizzazione del cliente. È noto che i fumatori sono tendenzialmente *dipendenti* dal tabacco. Ciò nonostante, essendo il prodotto indifferenziato sono anche consumatori *infedeli* rispetto al punto vendita. Nei casi più innovativi, la fidelizzazione si ottiene mettendo in vendita prodotti *unici* (sigari o tabacchi particolarmente pregiati), piuttosto che investendo in modo consapevole e mirato nell'*esperienza di acquisto* (ad esempio, con le aree riservate).

L'influenza della Socio Emotional Wealth

Lo studio dimostra che le imprese familiari che operano nel settore delle tabaccherie e che si dimostrano maggiormente innovative prendono decisioni che *ignorano* l'obiettivo di preservare la SEW e sono spiegate esclusivamente sul piano economico-finanziario.

In più, le realtà maggiormente innovative tendono ad espandersi sia nei *settori adiacenti* rispetto a quello della vendita dei tabacchi (scommesse, slot machine), ma spesso altrettanto (se non di più) controversi e stigmatizzati, sia in altri settori *non stigmatizzati* (cancelleria, piccola ristorazione). L'approfondimento compiuto con le famiglie gestrici di queste tabaccherie conferma che le considerazioni relative alla SEW, che gli studi sulle imprese familiari tendono a considerare rilevanti *a prescindere dal settore in cui si opera*, in realtà non vengono considerate in questo ambito *controverso* e *stigmatizzato*.

Le famiglie che competono in tali settori indicano tuttavia alcuni *fattori esterni* che non incidono sull'immagine e sulla reputazione della famiglia: a) le tabaccherie sono parte di una *grande comunità* che, nonostante tutto, risponde a un bisogno della società; b) le tabaccherie operano *in nome e per conto* dello Stato, assolvendo alcune funzioni che altrimenti lo Stato dovrebbe garantire con organizzazioni proprie; c) i consumatori sono persone adulte e, quindi, i tabaccaia operano comunque all'interno dei vincoli di legge.

Considerazioni conclusive

L'obiettivo di questo lavoro era duplice: approfondire la propensione all'innovazione delle tabaccherie italiane e verificare se la SEW è rilevante anche nei settori *controversi* e *stigmatizzati*.

L'analisi dimostra che le tabaccherie più innovative riescono nel loro intento agendo in prevalenza sulla *efficienza operativa* (ottimizzazione dei processi e del capitale circolante) e sulla *fidelizzazione del cliente* (offrendo prodotti esclusivi). Le altre modalità, dalle slot machine alle scommesse, caratterizzate da una minore accettabilità sociale, pur essendo molto diffuse non sono distintive delle realtà più innovative, che tentano invece di diversificare in settori meno *controversi* e *stigmatizzati*.

Per quanto riguarda la rilevanza della SEW, lo studio dimostra che le considerazioni inerenti questo concetto che tipicamente incide sui processi decisionali delle imprese familiari, in realtà non è rilevante in questo settore *controverso* e *stigmatizzato*: anche quando si innova, l'obiettivo principale della gestione è ridurre i rischi di perdite e massimizzare i risultati, invece che preservare immagine e reputazione della famiglia (che in qualche modo si considera *assolta* per il fatto di svolgere una attività che lo Stato regola e tutela).

Bibliografia

- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413–434. DOI: 10.5465/AMR.1999.2202129.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Carroll, A. B. (2001). Models of management morality for the new millennium. *Business Ethics Quarterly*, 11(02), 365-371.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2011). An exploratory investigation on NPD in small family businesses from northern Italy. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(2), 1-14.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198-232. DOI: 10.1108/13552551211204229.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.

- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. DOI: 10.1111/jsbm.12068.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364. DOI: 10.1111/jsbm.12102.
- Disposizioni ordinali in materia di pubblica amministrazione, Pub. L. No. 3 (2003).
- Durand, R., & Vergne, J.-P. (2015). Asset divestment as a response to media attacks in stigmatized industries. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1205-1223.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25.
- Euromonitor International. (2015). Tobacco in Italy. Euromonitor International. Retrieved from <http://www.euromonitor.com/tobacco-in-italy/report>.
- European Union. Directive on the approximation of the laws, regulations and administrative provisions of the Member States concerning the manufacture, presentation and sale of tobacco and related products and repealing, Pub. L. No. 40 (2014).
- Federazione Italiana Tabaccai (2011). *Che impresa!* Press&Image, Roma.
- Federazione Italiana Tabaccai (2012). *Il nuovo ruolo delle tabaccherie italiane*. Press&Image, Roma.
- Federazione Italiana Tabaccai (2014). *Le tabaccherie italiane*. Press&Image, Roma.
- Gallucci C., & Santulli R. (2016). Imprese familiari e performance: una meta-analisi degli studi empirici. *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(99), 365-383.
- Galvin, T. L., Ventresca, M. J., & Hudson, B. A. (2004). Contested industry dynamics. *International Studies of Management & Organization*, 34(4), 56-82.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Prentice Hall, Englewood, NJ.
- Gomez-Mejia, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2013). Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments with the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, n/a–n/a. DOI: doi.org/10.1111/etap.12083.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x.
- Hong, H., & Kacperczyk, M. (2009). The price of sin: The effects of social norms on markets. *Journal of Financial Economics*, 93(1), 15-36.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Liu, Y., Lu, H., & Veenstra, K. (2014). Is sin always a sin? The interaction effect of social norms and financial incentives on market participants' behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 39(4), 289-307.

- Maffei, L., & others. (2012). An overview of the tobacco black market in Europe. *CES Working Papers*, 4(3a), 541-553.
- Metzler, M. S. (2001). Responding to the legitimacy problems of big tobacco: an analysis of the “people of Philip Morris” image advertising campaign. *Communication Quarterly*, 49(4), 366-381.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdf/1163741.pdf>.
- Organizzazione dei servizi di distribuzione e vendita dei generi di monopolio, Pub. L. No. 1293 (1957).
- Paetzold, R. L., Dipboye, R. L., & Elsbach, K. D. (2008). A new look at stigmatization in and of organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 186-193.
- Pantini, D., & Lunati, F. (2009). *La filiera del tabacco in Italia. Impatto socio-economico e aspetti di politica fiscale. XIII Rapporto*. Agra Editrice, Roma.
- Reast, J., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2013). Legitimacy-seeking organizational strategies in controversial industries: A case study analysis and a bidimensional model. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 139-153.
- Smith, E. A., & Malone, R. E. (2003). Altria means tobacco: Philip Morris’s identity crisis. *American Journal of Public Health*, 93(4), 553-556.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.
- Vergne, J.-P. (2012). Stigmatized categories and public disapproval of organizations: A mixed-methods study of the global arms industry, 1996-2007. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1027-1052.
- Warner, K. E. (2000). The economics of tobacco: myths and realities. *Tobacco Control*, 9(1), 78-89.
- Wilson, A., & West, C. (1981). The marketing of unmentionables. *Harvard Business Review*, 59(1), 91-102.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.

5. IL CONTESTO CULTURALE NEGLI STUDI EMPIRICI SU NATURA FAMILIARE E PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE*

di Bice Della Piana, Rosalia Santulli e Carmen Gallucci

La prospettiva cross-cultural negli studi sulle imprese familiari

Molti studi ormai affermano che la conoscenza acquisita sulle imprese familiari potrebbe beneficiare delle riflessioni derivanti dall'analisi del contesto culturale (Masulis et al., 2011; Mehrotra et al., 2011; Kontinen & Ojala, 2010; Liu et al., 2012; Pieper et al., 2008; Vecchi et al., 2016). Ad esempio, una recente *review* sistematica della letteratura degli studi sui meccanismi di *governance* dei *Family Business Group* (Vecchi et al., 2016) evidenzia che il contesto culturale può influire sulla struttura proprietaria e sui meccanismi formali di *governance* oltre che su come questi ultimi vengono esercitati nel tempo. Altri studiosi avevano altresì evidenziato l'importanza di fattori collegati al contesto culturale nella *governance* delle imprese familiari con particolare riferimento al capitale sociale (Kontinen e Ojala, 2010) e alla natura coesiva dei legami familiari (Liu et al., 2012) e alla loro tensione verso la continuità (Pieper et al., 2008).

Pur considerando che il più ampio contesto culturale risulta rilevante per l'analisi dello specifico contesto organizzativo di una impresa familiare (Granovetter, 2005; Uzzi, 1996; Aldrich & Cliff, 2003; Steier et al., 2009), sono ancora pochi gli studi di *family business* che utilizzano una prospettiva cross-cultural. Un primo tentativo in tal senso è lo studio condotto da Fernandez-Ortiz and Lombardo (2009) che ha mostrato come differenti livelli di orientamento alla famiglia, legati a differenti contesti culturali, possono influenzare la crescita delle imprese.

* Il lavoro, pur essendo frutto di riflessioni comuni agli Autori, può essere così attribuito: i §§ "La prospettiva cross-cultural negli studi sulle imprese familiari" e "Il contributo della ricerca e gli sviluppi futuri" a Bice Della Piana, i §§ "La spiegazione della varianza nella relazione tra natura familiare e performance" e "L'effetto moderatore di Humane Orientation" a Rosalia Santulli e Carmen Gallucci.

Come suggerito da Boyacigiller e Adler (1991) e Kirkman et al. (2006) in un senso più generale, sembra innegabile che la cultura permei tutti gli aspetti di una società ed eserciti un significativo impatto sulle situazioni vissute e le decisioni assunte dalle imprese familiari. L'impatto della famiglia - intesa come unità sociale che assorbe il background del paese di origine in termini di storia, tradizioni, influenze religiose e sistema normativo - sul comportamento organizzativo e le performance delle loro imprese sembra essere il fattore che più di ogni altro caratterizza le imprese familiari.

Muovendo dalla considerazione che il coinvolgimento della famiglia nell'impresa di per sé non rappresenta né un vantaggio né uno svantaggio competitivo, il presente lavoro intende proseguire l'approfondimento della relazione tra natura familiare e performance economico-finanziarie cominciata nello studio di Gallucci e Santulli (2016) accogliendo i suggerimenti di:

- chi evidenzia l'importanza di porre l'attenzione sull'analisi di una relazione non lineare (Sciascia & Mazzola, 2008; Sciascia et al., 2012);
- chi richiama ad una migliore spiegazione attraverso l'analisi di fattori contingenti (Carney et al., 2013);
- chi auspica una più profonda conoscenza del comportamento delle imprese familiari utilizzando una prospettiva cross-cultural (Vecchi et al., 2016).

Un importante tentativo in tal senso è la review sistematica della letteratura di O'Boyle et al. (2012) che ha considerato l'influenza moderatrice di alcune variabili concettuali e metodologiche (dimensione dell'impresa, natura pubblica o privata, e contesto culturale).

Nel presente lavoro è stata adottata come variabile moderatrice una delle nove dimensioni culturali derivanti dal framework proposto dal Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) project (House et al., 2004): la *Humane Orientation*. Nella sua caratterizzazione come *societal practice*, essa è definita da House et al. (2004, p. 569) come "*The degree to which a collective encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, generous, caring and kind to others*". In accordo con Triandis (1995), il valore dell'altruismo, la benevolenza, la gentilezza, l'amore verso gli altri e la generosità rappresentano fattori motivazionali che guidano il comportamento delle persone in società caratterizzate da un forte orientamento all'uomo. In queste società, il bisogno di appartenenza e affiliazione, piuttosto che l'auto-realizzazione, il potere e possesso materiale sono suscettibili di essere le basi motivazionali dominanti (House et al., 2004). La principale ragione che spinge ad utilizzare tale dimensione culturale come variabile moderatrice della relazione tra natura familiare e performance economico-finanziarie risiede nella considerazione che i valori caratterizzanti le

società che presentano un elevato livello di *Humane Orientation* sono gli stessi che caratterizzano la maggior parte delle imprese familiari.

Nel tentativo di comprendere se il contesto culturale può considerarsi rilevante nella spiegazione della varianza nella relazione natura familiare e performance, si intende dare una risposta alla seguente domanda di ricerca:

“La dimensione culturale *Humane Orientation* può mitigare la relazione tra natura familiare e performance economico-finanziarie?”.

La spiegazione della varianza nella relazione tra natura familiare e performance

La natura delle imprese familiari è per se stessa complessa in quanto derivante dall'interazione tra i sistemi famiglia e impresa, da cui si origina un complesso di risorse uniche, rare, preziose, non imitabili e non sostituibili, sintetizzabili nel concetto di *familiness* (Habbershon e Williams, 1999). Quanto tale natura influisca sulle performance è da tempo oggetto di un fervido dibattito tra gli studiosi. In una recente meta-analisi (Gallucci e Santulli, 2016) di 151 studi empirici su familiarità e performance pubblicati tra il 1992 e il 2014 è emersa la non significatività della relazione diretta familiarità-performance ed è stata statisticamente confermata la presenza di un'elevata eterogeneità tra gli studi¹. La mancanza di omogeneità nei risultati ottenuti in letteratura ha suggerito che la relazione tra familiarità e performance può essere influenzata e mediata da variabili di natura metodologica come ad esempio la definizione di impresa familiare utilizzata nei diversi studi, la misura del coinvolgimento della famiglia, il disegno della ricerca, la metodologia e il contesto della ricerca. Pur procedendo con una meta-regressione finalizzata a misurare l'effetto delle variabili metodologiche sui risultati degli studi, il modello stimato è riuscito a spiegare solo il 5% delle cause di variabilità dei risultati di tali studi e ha sottolineato come neanche le variabili di natura metodologica siano in grado di spiegare appieno l'eterogeneità negli studi empirici analizzati.

Muovendo dalla necessità di indagare ulteriori variabili moderatrici, il presente lavoro ha inteso approfondire l'analisi di Gallucci e Santulli (2016) considerando una variabile concettuale, indicativa di uno dei possibili fattori culturali in grado di condizionare il contesto dal quale le imprese familiari

¹ Per un approfondimento sul campione degli studi empirici esaminati, l'analisi dell'*effect size* medio, il test di eterogeneità e i risultati della meta-regressione con le variabili di moderazione metodologiche si rimanda al lavoro di Gallucci e Santulli (2016).

originano e/o operano: la dimensione culturale del GLOBE *Humane Orientation* (HO)².

È stata operata un'analisi di meta-regressione su 53 studi empirici, per un totale di 222 osservazioni, ossia il numero di correlazioni tra natura familiare e performance economico-finanziarie rilevate negli studi. Nello specifico, è stato stimato un modello di regressione pesata (Weighted Least Squares – WLS)³, del tipo:

$$Z_{ri} = \beta_0 + \beta_i C_i + e_i$$

dove Z_r sono i coefficienti di Pearson standardizzati per ogni osservazione i ; β_i sono i coefficienti espressione dell'intensità dell'effetto di moderazione; C_i rappresentano i 6 moderatori metodologici e il moderatore concettuale; e_i è l'errore nella varianza tra gli studi.

I moderatori metodologici utilizzati sono i seguenti: la definizione di impresa familiare (FFD), il *Family Involvement* (FI), le Misure di performance (FP), la Qualità della pubblicazione (PQ), l'Anno di pubblicazione (YP)⁴. Per il moderatore concettuale, *Humane Orientation* (HO), è stato utilizzato il valore medio per 33 differenti paesi e, segnatamente, il *society practices scores* di *Humane Orientation* che ha un valore medio di 4.09 nel range 3.18 - 5.23.

L'effetto moderatore di *Humane Orientation*

Come mostrato in Tabella 1.1, il modello con *Humane Orientation* (HO) come principale variabile indipendente risulta significativo ($F = 2.101$, $p = 0.046$) ma in grado di spiegare, anche in questo caso, solo circa il 5% della variabilità (R^2 - adjusted = 0.044).

² "The degree to which individuals in organisations or societies encourage and reward individuals for being fair, altruistic, friendly, generous, caring and kind to others" (Globe society practices scores: valore medio 4,09; minimo 3.18; massimo 5.23)

³ L'analisi ha utilizzato la macro di Lipsey & Wilson (2001) per SPSS v. 17.

⁴ Per la categorizzazione delle variabili metodologiche si veda Gallucci e Santulli, 2016, p. 11.

Tab. 1.1 – I risultati dell'analisi di meta-regressione

Variabile	Coefficienti standard			
	Beta	SE	t-test	p-value
Costante	-1,045	7,765	-,135	,893
HO	-,071	,036	-1,958	,052†
FFD	-,066	,025	-2,632	,009*
FIO	-,048	,031	-1,571	,118
FIM	-,066	,031	-2,14	,032*
FP	-,016	,024	-,651	,516
YP	,001	,004	,182	,855
PQ	,013	,008	1,572	,118

† p .10; * p .05

La variabile concettuale utilizzata modera negativamente la relazione tra natura familiare e performance economico-finanziarie ($p < .05$), per cui quando il valore di HO aumenta l'impatto del coinvolgimento della famiglia sulle performance diventa negativo. Mentre il criterio scelto, nei singoli studi, per identificare le imprese come familiari non risulta significativo, la scelta di considerare il coinvolgimento della famiglia solo nel management (FIM) influenza negativamente la relazione ($p < .10$). La misura delle Performance adottata dal ricercatore (FP), la Qualità della pubblicazione (QP) e l'Anno di pubblicazione (YP) non influenzano statisticamente la relazione esaminata.

Il contributo della ricerca e gli sviluppi futuri

I risultati dell'analisi, senz'altro preliminari rispetto all'influenza del complesso contesto culturale, sembrano evidenziare che esiste una differenza tra paesi che presentano uno *score* elevato o basso di *Humane Orientation* in termini di effetti della natura familiare sulle performance economico-finanziarie dell'impresa. Considerare che all'aumentare dello *score* di *Humane Orientation* l'impatto del coinvolgimento della famiglia nel management sulle performance dell'impresa diventa negativo può voler dire che le imprese familiari i cui membri appartengono a paesi (o meglio a società) con un elevato *score* di *Human Orientation* – pur mirando contemporaneamente al “benessere” del sistema famiglia e del sistema impresa – in situazioni in

cui se ne richieda una scelta, tendano a dare priorità a quello della famiglia intesa come unità sociale pur se a discapito delle performance economico-finanziarie dell'impresa.

Il presente lavoro costituisce solo un primo passo verso una più ampia considerazione delle “pressioni culturali” che possono influire sulla relazione tra natura familiare e performance economico-finanziarie. Un significativo risultato potrebbe emergere dalla considerazione delle altre otto dimensioni culturali derivanti dal framework proposto dal GLOBE project (House et al., 2004): *Uncertainty Avoidance*, *Power Distance*, *Institutional Collectivism*, *In-group Collectivism*, *Gender Egalitarianism*, *Assertiveness*, *Future Orientation* e *Performance Orientation*. In accordo con Carney et al. (2013), il maggior contributo del presente lavoro risiede nell'aver considerato un fattore contingente nell'analisi. I risultati dell'analisi di meta-regressione rafforzano l'idea che la variabile concettuale utilizzata possa essere considerata come un fattore contingente che non può essere escluso dalle analisi dei comportamenti delle imprese familiari. Considerando altresì l'invito a porre l'attenzione sull'analisi di una relazione non lineare tra coinvolgimento della famiglia e performance dell'impresa (Sciascia & Mazzola, 2008; Sciascia et al., 2012), il lavoro ha contribuito ad arricchire il dibattito attraverso l'utilizzo di un moderatore concettuale della suddetta relazione. Infine, adottando una prospettiva *cross-cultural* (Vecchi et al. 2016), il presente lavoro si inserisce in un promettente filone di studi al momento ancora poco indagato nel field del *family business*.

Bibliografia

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 573-596.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of management Review*, 16(2), 262-290.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. (2015). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513-544.
- Fernández-Ortiz, R., & Lombardo, G. F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 131-154.
- Gallucci, C., & Santulli, R. (2016). Imprese familiari e performance: una meta-analisi degli studi empirici. *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(99), 365-383.

- Granovetter, M. (2005). *Business groups and social organization*, in Smelser, N. J. & Swedberg R. (eds.). *Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press, 429-450.
- 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.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman; P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kirkman, B., Lowe, K., & Gibson, C. (2006). A quarter century of Culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Lipsey, M.W., & Wilson, D.B. (2001). *Practical meta analysis*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Liu, W., Haibin, Y., & Guangxi, Z. (2012). Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 965-987.
- Masulis, R. W., Pham, P. K., & Zein, J. (2011). Family Business Groups around the World: Financing Advantages, Control Motivations, and Organizational Choices. *Review of Financial Studies*, 24(11), 3556-3600.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must love kill the family firm? Some exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1121-1148.
- O'Boyle Jr., E.H., Pollack, J.M., & Rutherford, M.W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms financial performance: A meta-analysis of main and moderator effect. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1-18.
- Pieper, T. M., Klein, S., Jaskiewicz, P. (2008). The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: evidence from family-influenced businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372-394.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F.W. (2012). Non-linear effects of family sources of power on performance. *Journal of Business Research*, 66(5), 568-574.
- Steier, L. P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2009). Embeddedness perspectives of economic action within family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1157-1167.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Westview Press, Boulder CO.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Vecchi, A., Della Piana, B., Jimenez, A. (2016). Embracing a new perspective on the governance of family business groups: a cross-cultural perspective. *European Journal of International Management*, (forthcoming).

6. LE AZIENDE FAMILIARI NEL DISTRETTO DELLA PESCA DI MAZARA DEL VALLO. CRITICITÀ E DINAMICHE

di *Vitalba Ponte*, *Salvatore Tomaselli*^{*}, *Gianna Agrò*^{**}
e *Gioacchino Fazio*^{***}

Politiche per lo sviluppo locale e aziende familiari

C'è ancora un “gap da colmare” tra due ambiti di ricerca che presentano diverse “sovrapposizioni”, quello dello sviluppo regionale e quello delle aziende familiari (Stough, Welter, Block, Wennberg, Basco, 2015).

Il primo ambito, pur riconoscendo l'importanza delle aziende familiari nel contesto dei distretti industriali e dei cluster, poco ha svelato su come e perché la presenza di certi tipi di aziende familiari nelle strutture produttive regionali sia importante per lo sviluppo locale; il secondo ambito, ha essenzialmente concentrato la propria attenzione sugli aspetti micro, assumendo quale unità di analisi la singola azienda e dedicando minor attenzione al livello aggregato.

Solo recentemente sono stati discussi i presupposti teorici per il superamento di tale gap attraverso lo sviluppo di un modello di *regional familiness* (Basco, 2015) fondato sulla considerazione che il radicamento delle aziende familiari in una data struttura produttiva territoriale influenza fattori territoriali, processi territoriali, e dimensioni di prossimità territoriali e, pertanto, altera le economie esterne di agglomerazione e le esternalità territoriali.

Basco (2015) mette in evidenza la necessità di ricerca empirica concernente il rapporto tra aziende familiari e sviluppo regionale, suggerendo che una forte comprensione del ruolo economico e sociale delle imprese familiari può contribuire a migliorare le attuali teorie di sviluppo regionale che

^{*} Professore Associato di Economia Aziendale. Università di Palermo.

^{**} Professore Associato di Statistica. Università di Palermo.

^{***} Professore Associato di Economia Applicata. Università di Palermo.

cercano di spiegare come e perché si sviluppano le dinamiche dello sviluppo locale e perché si verificano le disparità tra regioni.

Sul piano metodologico, come evidenzia lo stesso Basco, occorre, in primo luogo, spiegare “la natura delle aziende familiari, mettendole in relazione alle dimensioni territoriali”, quindi, sarebbe necessario partire dall’analisi del comportamento a livello aggregato in quei contesti settoriali dove tali aziende risultano radicate i potenziali meccanismi che le imprese familiari sono in grado di alterare, modificare e/o aggiungere a livello regionale e la misura in cui questo può influenzare lo sviluppo economico e sociale (vale a dire, il successo o il fallimento di una regione).

Una ricerca esplorativa sul distretto della pesca dell’area di Mazara del Vallo

La ricerca di cui questo articolo presenta i primi, parziali, risultati intende offrire un contributo al bisogno di conoscenza sollecitato da Basco, attraverso un’analisi delle caratteristiche del tessuto imprenditoriale del Distretto della Pesca di Mazara del Vallo – COSVAP –, tendente a definire la natura di tali aziende, differenziandole a livello di singole componenti della filiera (cattura, trasformazione, manutenzione) e ad analizzare l’interazione tra determinate dimensioni del carattere familiare delle aziende e alcuni “fattori” dello sviluppo regionale.

Mazara del Vallo, situata nella parte sud-occidentale della Sicilia è il porto peschereccio più importante della pesca italiana e il secondo del bacino del Mediterraneo e accoglie un’elevata concentrazione di attività relative alla pesca a strascico d’altura, alla pesca oceanica, all’industria della trasformazione del pescato e della commercializzazione. Secondo la definizione Comunitaria essa è “zona dipendente dalla Pesca”.

La Filiera ittica di Mazara si compone di numerose imprese operanti in diverse fasi.

Fino a qualche anno addietro erano circa 250 le unità dedite alla pesca, con più di 2.000 occupati, e pressappoco 15 le industrie di trasformazione del pescato, con attività prevalente rappresentata dalla surgelazione dei prodotti; era presente anche un impianto di maricoltura off-shore, dotato di gabbie flottanti per l’allevamento di particolari specie ittiche. Molto forte era la presenza della cantieristica navale, di tutte le attività connesse alla costruzione del naviglio e degli impianti a terra. Altrettanto significativo era il numero degli operatori e delle attività dedite al commercio ed ai servizi.

Nel corso dell'ultima decade, tuttavia, la solidità del settore è stata fortemente minata da una serie di comportamenti errati, messi in atto nella gestione delle attività marittime, come, ad esempio, un eccessivo sfruttamento delle risorse ittiche e di una gestione incosciente caratterizzata da bassi livelli di investimenti in nuove tecnologie e know-how, e da carenze in ambito commerciale e logistico.

Con l'obiettivo di invertire il declino economico del territorio, il Governo della Regione Siciliana ha promosso iniziative per trovare nuove soluzioni per ridurre la capacità di pesca e ricercare nuove strategie, capaci di conciliare la protezione delle risorse con la crescita della produzione e dell'occupazione e istituito il Distretto Produttivo della Pesca, composto complessivamente da 120 soggetti, tra cui 98 imprese del comparto ittico, 68 delle quali localizzate nel territorio di Mazara del Vallo.

L'analisi empirica ha preso in considerazione, le 68 imprese del comparto ittico localizzate nell'area mazarese, divise in tre gruppi: 21 aziende del settore pesca, 21 aziende del settore dei servizi relativi alla pesca e 26 aziende del settore della trasformazione e commercializzazione del pescato.

Per la raccolta dati è stato somministrato un questionario contenente informazioni sulla società e sugli assetti proprietari e su tre aree d'interesse: la "Familiarità"; il livello di "Imprenditorialità" nella gestione dell'azienda; la presenza di "Ricambio generazionale".

La compilazione è stata affidata alla figura di vertice all'interno dell'azienda; la redemption è stata del 35.29%.

Le informazioni raccolte, in gran parte variabili qualitative, opportunamente organizzate e codificate in un data set, sono state elaborate mediante l'Analisi delle Corrispondenze Multiple (ACM) che permette di studiare le connessioni tra insiemi di variabili attraverso una rappresentazione grafica nello spazio dei cosiddetti fattori. La rappresentazione geometrica delle variabili sul piano cartesiano dei fattori permette di cogliere le associazioni tra i caratteri semplicemente attraverso l'analisi grafica della prossimità dei punti che rappresentano le modalità delle variabili. L'elaborazione è stata condotta per i tre ambiti separatamente e anche per l'insieme totale.

I risultati dell'analisi multivariata

L'analisi empirica ha consentito, seppur non in maniera esaustiva, di creare un'identità delle aziende familiari del Distretto della Pesca di Mazara del Vallo rilevandone i caratteri peculiari.

Le aziende oggetto dell'analisi sono state osservate sotto il profilo del carattere familiare, della propensione al ricambio generazionale, e del livello di imprenditorialità.

I risultati ottenuti inducono a due ordini di considerazioni riguardanti rispettivamente l'impresa, quale nucleo centrale del comparto produttivo analizzato e potenziale motrice dello sviluppo del settore, e il distretto, quale aggregazione aziendale attraverso cui può realizzarsi la crescita delle imprese che ne fanno parte.

Invero, sembra emergere che in molte aziende del Distretto, appartenenti soprattutto al settore della pesca e della manutenzione, la conduzione strategica sia priva di intenzionalità e consapevolezza; la prospettiva del successo aziendale è stata affidata non ad un'attività razionalmente condotta, ma unicamente a fatti, sia interni che esterni, non controllabili e non controllati; più in generale, a circostanze fortuite e casuali. Un governo aziendale basato su tali logiche di conduzione, induce le aziende ad un successo temporaneo, contraddistinto dalla precarietà delle condizioni stesse che lo hanno determinato.

Nel Distretto di Mazara del Vallo sembrerebbe che, nonostante la rilevata presenza di imprese familiari, l'atmosfera distrettuale sia rimasta acerba in tal senso. Piuttosto, la mancata concretizzazione di logiche partecipative ha determinato un blocco sull'espansione delle risorse e sui singoli progetti aziendali, con conseguenze deprimenti per il rilancio dell'economia locale. Affinché le due configurazioni aziendali tipiche del sistema produttivo italiano, quali l'impresa familiare e il distretto industriale, possano condizionarsi vicendevolmente a beneficio di entrambe, è necessario che le imprese siano dotate di un sistema di governo potenzialmente capace e consapevole nel gestire i delicati equilibri tra competizione e cooperazione.

Conclusioni

I risultati della ricerca, malgrado il carattere esplorativo della stessa e seppur nell'estrema sintetizzazione imposta dallo spazio a disposizione, consentono di delineare le caratteristiche delle aziende familiari del Distretto della Pesca di Mazara del Vallo, e di registrare comportamenti a livello aggregato, rispondendo alla prima delle due sollecitazioni mosse da Basco (2015) al fine di approfondire la comprensione delle dinamiche che caratterizzano il rapporto tra aziende familiari e sviluppo regionale e spiegare come e perché si sviluppano le dinamiche dello sviluppo locale.

Emergono, dall'indagine svolta, dei fattori di inerzia delle aziende familiari del settore ittico mazarese, scarsamente orientate ai processi di

cooperazione strategica necessari per generare maggiore innovazione e rendere il settore più competitivo, che assumono un'importanza chiave nella definizione delle politiche per lo sviluppo e dovrebbero essere prese adeguatamente in considerazione in sede di programmazione degli interventi, non esclusi quelli sostenuti dalla nuova programmazione (FEAMP 2014-2020).

L'identificazione di tali fattori e della relazione che li lega alle dinamiche dello sviluppo dell'area, offre un utile contributo sia sul piano della ricerca, aprendo un cammino ad analisi in altri contesti settoriali e/o territoriali, utili a svolgere analisi comparative per identificare le variabili che maggiormente contribuiscono a determinare, nelle e attraverso le aziende familiari, differenti dinamiche di sviluppo locale. Può risultare, inoltre, utile sotto il profilo delle politiche pubbliche, per la identificazione di interventi utili a supportare in maniera virtuosa il superamento dei fattori inerziali, senza la cui rimozione risultano vanificati gli interventi orientati allo sviluppo locale.

Bibliografia

- Basco, R. (2015). Family Business and Regional Development – A Theoretical Model Of Regional Familiness. *Journal of Family Business Strategy*, DOI: 10.1016/j.jfbs.2015.04.004.
- Becattini, G. (1991). *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in *Studi e informazioni, distretti industriali e cooperazione fra le imprese*, a cura di F. Pyke, G. Becattini e W. Sengerberger, Banca Toscana Quaderni n. 34.
- Berghoff, H. (2006). The end of family business? The Mittelstand and German capitalism in transition, 1949-2000. *Business History Review*, 80(2), 263-295.
- Chang, E. P. C., Chrisman, J.J., Chua, J. H., & Kellermans, F. W. (2008). Regional economy as a determinant of the prevalence of family firms in the United States: a preliminary report. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 559-573.
- Chirico, F., Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational 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.
- Cosvap Distretto Pesca (2006). *Patto per lo sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo*.
- Cosvap Distretto Pesca (2011). *Patto per lo sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo*.
- Di Trapani, A. (1994). *La pesca in Sicilia: problemi e prospettive della pesca a Mazara del Vallo*. Arti Grafiche Siciliane, Palermo.

- Fazio, V., e Ricciardi, A. (2008). *Il distretto della pesca di Mazara del Vallo. Una buona Pratica di cooperazione tra aziende internazionali*. FrancoAngeli, Milano.
- Montemerlo D. (2000). *Il governo delle imprese familiari: modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*. Egea, Milano.
- Osservatorio Produttivo della Pesca (2009). *Rapporto Annuale sulla Pesca e sull'Acquacoltura in Sicilia*.
- Osservatorio Produttivo della Pesca (2010). *Rapporto Annuale sulla Pesca e sull'Acquacoltura in Sicilia*.
- Piantoni G. (1990). *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*. Etas, Milano.
- Pittino D., e Visintin, F. (2011). The propensity toward inter-organizational cooperation in small- and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 57-68.
- Ricciardi, A. (2007). *Classificazione dei distretti italiani: una proposta innovativa*. Venezia.
- Ricciardi, A. (2006). *Distretti industriali: criticità della gestione finanziaria e strumenti innovativi*. il Mulino, Bologna.
- Ricciardi, A. (2009). *I distretti dell'Osservatorio: sintesi dei fenomeni più rilevanti emersi dal Rapporto*.
- Ricciardi, A. (2006). *L'orientamento, la gestione e la pianificazione strategica dell'impresa*, estratto da Fabbrini, G., e Montrone, A., *Economia aziendale. I fondamenti della disciplina*, Volume I, FrancoAngeli, Milano.
- Ricciardi, A. (2010). *Le PMI localizzate nei distretti industriali: Vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future. Quaderni di ricerca sull'artigianato, Vol. 54*.
- Roessl, D. (2005). Family Businesses and Interfirm Cooperation. *Family Business Review*, XVIII, 3, 203-214.
- Ruisi, M. (2005). *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*. Giuffrè, Milano.
- Ruisi, M. (2009). *Antropologia ed Etica Aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali*. Giuffrè, Milano.
- Schilirò, D. (2010). *Distretti e quarto capitalismo. Una applicazione alla Sicilia*. FrancoAngeli, Milano.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: bridging the gap. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208-218.
- Tessitore, A. (1990). *Imprenditorialità e cooperazione*. Giuffrè, Milano.
- Ward, J. (2005). *Unconventional wisdom. Counterintuitive Insights for Family Business Success*. Wiley, England.
- Zani, S., e Cerioli, A. (2007). *Analisi dei dati e Data Mining per le decisioni aziendali*. Giuffrè, Milano.

7. LA LINGUA INGLESE NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL FAMILY BUSINESS: THE ECONOMICS OF LANGUAGE OR THE LANGUAGE OF ECONOMICS?

di *Giuseppina Di Gregorio*

The economics of language or the language of economics: *status quaestionis*

In un articolo pubblicato su *Forbes* nell'ottobre del 2012, dal titolo eloquente "English – the Language of Global Business?", Dorie Clark descrive in poche battute lo scenario economico-politico internazionale, prendendo in esame il ruolo svolto dalle competenze linguistiche. Secondo la giornalista, la lingua inglese ha subito un profondo mutamento nel corso dei decenni, passando dalla condizione di «marker of the elite in years past to a basic skill needed for the entire workforce, in the same way that literacy has been transformed in the last two centuries from an elite privilege into a basic requirement for informed citizenship» (Clark 2012, p. 1). In quest'ottica dunque, i risultati dello studio condotto dall'EF Education First non fanno altro che ribadire la preponderanza della lingua inglese nella comunicazione internazionale¹, tanto da poter affermare che «[...] for better or worse – it seems that English may be the most essential language for global business success at the moment» (Clark 2012, p. 1).

Prendendo le mosse da queste considerazioni, è lecito dunque chiedersi quale sia il vero significato di 'Language of Global Business', al fine di determinare se quanto affermato attraverso le pagine di *Forbes* rappresenti semplicemente uno dei luoghi comuni più longevi e diffusi, o se, al contrario,

¹ Tralasciando, per il momento, l'analisi dell'utilizzo della lingua inglese nella comunicazione aziendale, ad es. in contesti nazionali tra parlanti nativi di altri idiomi, o nel caso delle relazioni 'headquarters – subsidiaries', come sottolineato da A. W. Harzing, K. Köster e U. Mägnier.

esistano dati reali che possano confutare l'esistenza di una relazione precisa tra variabili economiche e variabili linguistiche².

In questa direzione si sviluppa l'indagine condotta dal gruppo di ricerca REAL – Research Group “Economics and Language” della Humboldt Universität di Berlino. Infatti, sebbene non tutti gli esperti del settore siano concordi nel parlare di ‘valore economico delle lingue’, Michele Gazzola sostiene che, malgrado risulti pressoché impossibile definirne il valore in termini di identità collettiva e patrimonio culturale, è pur sempre vero che per alcuni la diversità linguistica non rappresenta altro che una complicazione, poiché l'unica lingua dotata di valore economico sarebbe proprio la lingua inglese.

Entrambe le posizioni si rivelano però prive di fondamento, in quanto, come dimostrato dalle ricerche in atto, è possibile analizzare le competenze linguistiche secondo una nuova prospettiva: al fine di adottare dei riferimenti oggettivi per valutarne gli effetti esercitati sui sistemi economici, i ricercatori hanno adottato due principi, quello di efficienza e quello di equità. Il primo si riferisce all'efficienza economica di un investimento in termini di formazione, sia nella scelta delle eventuali lingue straniere da utilizzare sia nelle strategie da adottare, come indicato nel rapporto ELAN (2007): tale scelta comporta dei benefici di natura materiale e immateriale per le aziende coinvolte. Il secondo principio invece, da intendersi nell'accezione tecnica del termine e non etica, fa riferimento alla distribuzione delle lingue, come ad esempio all'interno dei sistemi di istruzione.

Considerando la dimensione del capitale umano, uno degli indicatori più significativi è rappresentato dai differenziali salariali. A dispetto del fatto che, sempre secondo Gazzola, la maggior parte degli studi si sia concentrata sulla posizione dei lavoratori immigrati, al fine di evidenziarne le competenze in relazione alla lingua del paese ospitante, è possibile individuare negli studi di F. Grin e F. Vaillancourt (Gazzola 2016, p.4), rispettivamente su Svizzera e Canada, una prima risposta alla domanda precedentemente formulata: esiste di fatto una stretta relazione tra le due tipologie di variabili, economiche e linguistiche, e si manifesta non solo nei differenziali salariali ma anche a livello di PIL di una nazione, visto che la conoscenza linguistica può essere considerata come un fattore produttivo. In base ai dati ricavati è possibile però affermare che non esistono dei valori assoluti, bensì che il valore economico di una lingua dipende dal contesto di riferimento. A riprova di quanto appena detto, V. Ginsburgh e S. Weber (2014) indentificano per il contesto italiano i seguenti valori: un premio di reddito di circa il 18% per la

² Considerata la complessità di tale argomento, al fine di garantire una trattazione adeguata, seppur non esaustiva, dell'argomento in oggetto, si rimandano ad altra sede le implicazioni relative a campi di indagine più specifici come English as Lingua Franca e World Englishes.

conoscenza dell'inglese, del 21 % per il francese e del 28% per il tedesco. Dati che risultano particolarmente importanti, e che per questo dovrebbero essere considerati per definire le politiche, tanto nazionali quanto internazionali, in materia di istruzione.

Con lo scopo precipuo di analizzare sinteticamente il contesto delle piccole e medie imprese familiari in Italia, verranno qui presi in esame gli effetti della politica linguistica nel processo di internazionalizzazione e le conseguenti ricadute in termini di crescita.

Il processo di internazionalizzazione delle imprese familiari

Il *Family Business* è caratterizzato da elementi strutturali condivisi, quali tradizione, valori e lingue, ed il principale mercato di riferimento è proprio quello locale: mercato di cui le imprese familiari si rendono interpreti, promotrici di un'identità specifica, a prescindere dal settore in cui operano. In questi ultimi anni però, sebbene gli investimenti all'estero fossero già entrati a far parte della realtà di queste imprese, l'internazionalizzazione è diventata una necessità più che una scelta, quale strategia adottata per sopravvivere in un mercato sempre più competitivo.

Le modalità di ingresso in nuovi mercati sono diverse e possono essere descritte da più modelli, come il Modello di Uppsala (e le sue varianti), il Network Model, o il Paradigma Eclettico, che delineano dei percorsi che qualsiasi impresa può decidere di seguire per sfruttare le potenzialità del settore di appartenenza. A prescindere dalle peculiarità, tutti e tre implicano diverse fasi ed un approccio graduale al mercato, in termini di prodotti, pubblicità ed eventuali partner.

Nello specifico, per quanto riguarda le imprese familiari, è possibile identificare dei fattori comuni che ne determinano le scelte, tra cui la continuità manageriale e la longevità dei valori che permeano le strategie adottate. Nel caso del Network Model, ad esempio, le imprese familiari sono facilitate nella creazione di alleanze strategiche proprio in quanto fanno riferimento a valori ed obiettivi condivisi, i quali permettono di superare con successo le barriere culturali. Allo stesso tempo però, questi punti di forza possono trasformarsi in veri e propri deterrenti se, a causa della paura di perdere il controllo dell'impresa, viene a mancare una certa flessibilità nell'accettare eventuali influenze esterne, come ad esempio il contributo che potrebbe essere apportato da nuovi manager.

R. J. Fernandes Coutinho e R. Meneses Moutinho (2012) individuano diversi fattori chiave che possono influenzare la gestione del *Family Business*,

tra i quali il turnover generazionale. Proprio a questo proposito, una delle cinque variabili valutate fa riferimento alla conoscenza delle lingue straniere, considerata come un elemento facilitatore del processo di internazionalizzazione: conoscenza che si ritiene possa diventare essenziale al fine di monitorare i mercati esteri di interesse, alla ricerca di nuove possibilità di investimento o nuovi partner. Inoltre, non bisogna dimenticare che la lingua veicola la cultura e, allo stesso tempo, ne è fortemente condizionata, in un rapporto di reciproco scambio: di conseguenza, conoscere più lingue straniere permetterebbe di comprendere meglio nuovi potenziali clienti, trovando delle risposte ai loro bisogni in relazione al contesto di appartenenza³.

Competenze linguistiche in Italia: il ruolo della lingua inglese

Come anticipato nella sezione precedente, nel rapporto ELAN (2007), commissionato dalla Direzione Generale Istruzione e Cultura della Commissione Europea, vengono individuate cinque strategie che fanno parte del ‘language management’, ovvero: l’assunzione di personale con competenze linguistiche; l’assunzione di impiegati madrelingua; la collaborazione con agenti e distributori locali; la consulenza di traduttori e interpreti esterni; la traduzione di siti web. I dati emersi mostrano che, per le imprese che adottano tali strategie, l’investimento iniziale si traduce in un incremento pari al 44.5% delle esportazioni.

Per quanto riguarda le imprese italiane, il rapporto mostra come, nonostante siano coscienti dell’importanza delle lingue straniere, in realtà i risultati sono insufficienti, tanto in termini di diversità linguistica quanto in termini di strategie adottate. Infatti, il 55% delle aziende italiane afferma di avere una propria “formal language strategy”, ma, al contempo, dichiara di preferire la traduzione di siti web (ben il 61%), relegando l’assunzione di personale competente ad un ruolo secondario (28% di preferenze per l’assunzione di personale con competenze linguistiche e 19% per personale madrelingua). Una possibile spiegazione dei dati in oggetto potrebbe essere legata all’efficienza economica: con la traduzione di siti web, le aziende hanno delle spese relativamente contenute e, allo stesso tempo, evitando l’assunzione di personale specializzato, riducono la complessità della procedura di selezione per le nuove assunzioni.

³ Sebbene non siano sufficienti dei corsi di lingua base per apprezzare la cultura di un paese, questi rappresentano un primo passo verso l’adozione di una prospettiva interculturale.

La lettura proposta è confermata dall'indagine LET IT FLY, promossa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: se il 76% delle piccole e medie imprese italiane ritiene che sia importante conoscere le lingue straniere, di contro, solo il 51% crede sia necessario organizzare dei corsi; allo stesso modo, benché la maggioranza (85.9%) reputi indispensabile la conoscenza della cultura di un paese estero per sviluppare delle relazioni commerciali, il 65.9% ritiene che sia sufficiente avere delle competenze linguistiche base.

Al di là del fatto che tali discordanze possano essere interpretate come il frutto di una serie di stereotipi, nella realtà si traducono in pratiche poco efficaci che costano alle imprese considerevoli somme di denaro. Inoltre, a questo quadro appena delineato si aggiunge un ulteriore elemento, ovvero che il 55.7% delle imprese italiane ritiene sia difficile accedere a nuovi mercati esteri, specialmente secondo le imprese del Sud Italia (78.9%), di cui però solo l'1.7% investe nell'apprendimento delle lingue. Nonostante risulti chiaro che esiste una forma di relazione tra le difficoltà incontrate dalle imprese e la competenza linguistica, R. J. Fernandes Coutinho e R. Meneses Moutinho (2012, p. 14) evidenziano che «in studies on internationalization of family businesses that have variables that can facilitate this process, does not appear at any time, identified the domain of other languages as relevant variable».

Un ulteriore dato rilevante emerge se si considera il ruolo giocato dalle singole lingue straniere: ben il 99,9% delle imprese intervistate considera l'inglese come la lingua più 'utile'. Ulteriori preferenze vengono espresse per il tedesco (31,9%), francese (25,5%) e spagnolo (24,2%), così come per altre lingue in relazione a settori specifici, ma con percentuali trascurabili.

Al fine di analizzare questi risultati alla luce della componente familiare, nel tentativo di colmare così il gap di dati relativi alla dimensione del *Family Business*, è stata condotta un'indagine volta a indagare l'impatto delle competenze linguistiche nelle attività delle piccole e medie imprese siciliane⁴. I risultati confermano i trend nazionali: l'inglese è ritenuta l'unica lingua funzionale, o, parafrasando, l'unica che abbia un valore economico, a riprova di quanto affermato in precedenza da Gazzola; al tempo stesso però, in diversi contesti, quest'ultima è l'unica lingua straniera conosciuta. Il 66.7% delle imprese intervistate considera infatti sufficiente la conoscenza della lingua inglese per avviare degli scambi interazionali, ma il 22.2% ammette che rappresenta l'unico strumento in possesso: dati che assumono un significato diverso se comparati con il fatto che il 26.3% delle imprese dichiara che ci

⁴ In collaborazione con la sezione Lingue del Dipartimento di Economia e Impresa dell'Università degli Studi di Catania.

sono state difficoltà comunicative a causa della riluttanza degli interlocutori stranieri nel servirsi della lingua inglese, mentre il 36.8% sostiene di aver avuto difficoltà relativamente alla gestione delle differenze culturali.

Un dato in controtendenza rispetto al quadro nazionale tracciato dall'indagine LET IT FLY è che la maggioranza delle imprese siciliane (84,2%) dichiara di aver assunto del personale con competenze linguistiche specifiche, mentre solo il 25% afferma di rivolgersi a traduttori e interpreti esterni.

I dati completi dello studio sono in corso di pubblicazione e, inoltre, sono previsti degli approfondimenti relativi tanto alle altre regioni italiane quanto ad altri paesi dell'area mediterranea, al fine di tracciare un profilo delle imprese familiari in contesti affini dal punto di vista culturale.

Conclusioni

Considerando i dati di V. Ginsburgh e S. Weber, si può concludere che il premio inferiore che viene concesso per la conoscenza della lingua inglese, dipende dal fatto che quest'ultima sarebbe ormai da considerarsi quale requisito di alfabetizzazione. Allo stesso tempo però, è possibile affermare che molte piccole e medie imprese familiari, soprattutto nel Sud Italia, basano la loro politica linguistica quasi esclusivamente sulla lingua inglese, quale scelta di efficienza (in termini di riduzione dei costi), fatta eccezione per i tentativi di ampliare il ventaglio dell'offerta linguistica proposta nei siti web, specialmente per quanto riguarda il settore agro-alimentare.

La lingua inglese sarebbe dunque, al momento, la 'lingua dell'economia' e allo stesso tempo la lingua con il valore economico più alto per le imprese, sebbene dal punto di vista dei lavoratori questo non trovi corrispondenza. Le considerazioni fin qui esposte però dovranno essere riviste alla luce del referendum britannico del 23 giugno 2016, ovvero l'ormai famosa Brexit. Infatti, se quanto paventato da opinionisti vari in più di una occasione, anche tramite le pagine autorevoli del *New York Times* o del *Telegraph*, potrebbe sembrare più che altro dettato da ragioni di natura politica piuttosto che strettamente economica e linguistica, è pur sempre vero che il 14 settembre 2016, Jean-Claude Juncker, Presidente C. E. ha pronunciato il suo discorso in lingua tedesca, sancendo in questo modo, forse, l'inizio di una nuova politica linguistica: abbandonando la lingua franca *par excellence*, questa scelta sembra quasi voler sottolineare l'importanza dei paesi di lingua tedesca all'interno dell'Unione. A prescindere però dalle considerazioni di natura squisitamente politica, il dato di fatto è che, ancora una volta, il valore economico di più di una lingua è destinato a cambiare.

Bibliografia

- Benzo, V., Di Gregorio, G. (2016). Business English and Business French: A Comparative Analysis of Teaching Strategies and Firms' Needs. *International Journal of Language, Translation and Intercultural Communication*, 4(1), 78-88.
- Clark, D. (2012). English-the Language of Global Business. *Forbes*, 26.10.2012.
- ELISE (2001). *European Language & International Strategy Development in SMEs*. Testo disponibile al sito: www.interestresourcegroup.com/elise.
- ELAN Report (2007). *Effects on the European Economy of Shortages Of Foreign Language Skills in Enterprise*. Testo disponibile al sito: ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf.
- Fernandes Coutinho, R. J., & Meneses Moutinho, R. (2012). Generational Succession as a Trigger for Family Business Internationalization. *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, 2 (1), 1-17.
- Gazzola, M. (2016). *Il valore economico delle lingue*. Testo disponibile al sito: www.erziehungswissenschaften.hu-berlin.de.
- Gazzola, M., & Wickström, B. (2016). *The Economics of Language Policy*. The MIT Press, London.
- Ginsburgh, V., & Weber, S. (2014). Culture, Linguistic Diversity, and Economics. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, 2, 507-543.
- Harzing, A. W., K. Köster, U., & Magner (2011). Babel in Business: The Language Barrier and Its Solutions in the HQ-subsidary Relationship. *Journal of World Business*, 279-287.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The Internationalization of Family Businesses: a Review Of Exant research. *Journal of Family Business Strategy*, 97-107.
- LET IT FLY Survey (2006). *La domanda di Formazione Linguistica delle imprese italiane*. Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Napoli.
- Matlay, H., Knowles, D., Mughan, T., & Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign Language Use Among Decision-makers of Successfully Internationalised SMEs: Questioning the language-training Paradigm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 4, 620-641.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

8. IL PLURILINGUISMO NEL FAMILY BUSINESS: LA SICILIA E L'UE

di *Veronica Benzo*

Questo studio nasce dalla consapevolezza dell'importanza della competenza linguistica nel commercio internazionale e di come questo aspetto spesso venga trascurato. È questa la ragione per cui dal 2011 abbiamo portato avanti delle iniziative per promuovere il plurilinguismo sul territorio siciliano e capire al contempo quale sia il reale atteggiamento del nostro territorio verso tale aspetto. Abbiamo condotto una serie di interviste¹, abbiamo organizzato convegni², seminari e visite aziendali per indagare sulle competenze linguistiche nelle aziende siciliane ed in particolar modo nelle aziende familiari. Quest'ultime hanno intuito che, per poter rimanere ad operare sul territorio siciliano e non essere costrette a delocalizzare la produzione, era necessario accettare la sfida dell'internazionalizzazione.

L'impatto delle competenze linguistiche nel processo d'internazionalizzazione

Sono numerose le Riforme e le Raccomandazioni volte al rispetto delle differenze culturali e all'integrazione del cittadino europeo nell'ambito della libera circolazione di persone e di cose sul territorio dell'Unione Europea. L'UE promuove quindi due concetti, l'integrazione e il rispetto delle diversità, che non sempre sono facilmente conciliabili. Da una parte il cittadino europeo è portato alla mobilità per ragioni di studio e di lavoro, al confronto culturale, alla ricerca di nuovi mercati e alla necessità di comunicare con

¹ Le interviste sono on-line sulla pagina web www.stranilavor.net.

² Dal 2011 al 2013 il DoRiF (Centro di Documentazione e Ricerca per il Francese) ha unito 19 Atenei italiani e tutti hanno organizzato delle giornate sul plurilinguismo, dando vita ad un Convegno itinerante che ha coinvolto diverse figure professionali.

interlocutori che non conoscono la sua lingua; dall'altra parte, questo contesto eterogeneo e stimolante determina alcune difficoltà legate alle differenze linguistiche e culturali che, spesso, si manifestano come vere e proprie barriere nei rapporti umani. A tal proposito ricordiamo il fallimento della campagna pubblicitaria della Benetton che rappresentava tre bambini di nazionalità e colore della pelle diverso, tutti con la lingua di fuori. Il messaggio era chiaro: l'uguaglianza delle razze umane. La pubblicità ebbe un grande successo in diversi paesi, ma non appena fu proposta nei paesi musulmani destò un grande disappunto in quanto per questa religione è proibito mostrare gli organi interni e la lingua fa parte di questi.

In effetti, è impossibile conoscere tutte le lingue parlate sul territorio dell'Unione Europea e tutte le culture che stanno alla base di un idioma. La stessa Commissione Europea ha difficoltà a tradurre tutti i documenti in tutte le lingue a causa dei costi elevati che la traduzione di ogni documento comporterebbe. Così a volte le dichiarazioni restano solo in inglese, a volte sono tradotte nelle lingue di lavoro (francese e tedesco), altre volte sono tradotte in tutte le lingue. E se l'Unione Europea, che promuove il plurilinguismo, non sempre riesce a far fronte a tutte le esigenze linguistiche, è chiaro che i singoli individui o le piccole realtà economiche (come le aziende familiari) spesso sono portati a trascurare l'importanza delle lingue straniere perché non possono sostenere i costi per gestire un ufficio "commercio estero" in grado di far fronte a tutte le possibili esigenze linguistiche. Per di più, risulta davvero difficile trovare una persona che abbia al contempo competenze linguistiche e competenze tecniche in materia di commercio estero, di legislazione, di marketing, di logistica e di sistemi di pagamento internazionale.

A livello europeo è stato condotto un interessantissimo studio, lo studio ELAN, che ha riportato delle interessanti testimonianze di realtà imprenditoriali che «si sono fatte sfuggire contratti a causa di carenze linguistiche»³. Inoltre, è stato messo in risalto come non appena le aziende esaminate abbiano assunto persone che riuscivano ad esprimersi nella lingua del segmento di mercato che era stato perso, è stato possibile riallacciare rapporti commerciali che sono poi andati a buon fine.

Spesso si sostiene che l'inglese è sufficiente. Senz'altro ai giorni nostri la non conoscenza dell'inglese è da considerarsi gravissima, alla stregua dell'analfabetismo. Tuttavia, l'inglese (sebbene importante) da solo non basta più perché in un sistema di forte concorrenza internazionale è sempre più probabile che cresca il numero delle imprese che possa fornire un dato prodotto (o comunque simile) alle stesse condizioni. La lingua inglese può

³ È il caso di 945 000 aziende esaminate.

essere utile e a volte sufficiente per le aziende che operano in situazioni di quasi monopolio e quindi saranno gli acquirenti, che non hanno altra scelta, ad adattarsi a parlare l'inglese o addirittura la lingua del fornitore. Ma, nei casi di forte concorrenza o nei settori dei servizi (in particolar modo nel turismo ricettivo) bisognerà assicurare ai clienti stranieri un personale adeguatamente preparato. Puntare solo sull'inglese (o comunque solo su un idioma) significa non fare bene i conti con la realtà sia sul piano dell'equità che sull'efficienza economica. Perché i contatti si trasformino in relazioni stabili e durature è necessario intendersi, non solo da un punto di vista dei contenuti verbali, ma anche nei modi di fare e nel rispetto; la lingua straniera diventa un vettore fondamentale. In un'economia globalizzata le imprese per vendere devono parlare le lingue dei loro clienti e il concetto è sintetizzato in una frase attribuita all'ex cancelliere tedesco Willy Brandt: «se ti vendo qualcosa, parlo la tua lingua, ... ma se vuoi vendere qualcosa a me, devi parlare in tedesco».

Senza dubbio il plurilinguismo è un “problema” legato ai costi⁴ che vanno sostenuti, ma i fattori politici, economici e culturali incidono parecchio sulle pratiche linguistiche di un paese. Basti pensare che l'egemonia dell'inglese dia luogo ad un trasferimento di decine di miliardi di euro l'anno in favore dei paesi anglofoni. Ciò permette ad inglesi e americani, forti della preminenza dell'inglese, di non fare alcuno sforzo per apprendere le lingue straniere. Negli Stati Uniti non s'insegnano le lingue straniere; ciò permette di risparmiare almeno 16 miliardi di dollari all'anno che possono essere investiti in altri settori quali la ricerca e la formazione. Si spiega anche così il vantaggio tecnologico e scientifico registrato dagli Stati Uniti⁵.

È da criticare aspramente come l'UE si sia concentrata soprattutto sull'aspetto teorico, ovvero l'enunciazione di principio che la diversità linguistica e culturale va difesa, non considerando invece che tale diversità va anche promossa attraverso una visione politica chiara! È necessario cominciare ad esaminare il rapporto costi-efficacia delle politiche pubbliche in merito alle lingue⁶.

⁴ Il costo del multilinguismo in Europa ad esempio rappresenta oggi circa il 30% del budget dell'Istituzione parlamentare. Chiaramente si tratta di una cifra importante, ma ciò non deve scoraggiare. Inoltre, in termini di costi per l'Europa sostituire l'inglese con il francese (o un altro idioma) non cambierebbe niente perché, sebbene qualcuno ritiene l'inglese facile, le difficoltà nell'apprendimento sono uguali. Ciò che cambierebbe sono i flussi di denaro che andrebbero a favorire i francofoni invece degli anglofoni.

⁵ Cfr. F. Grin, *L'économie de la langue et de l'éducation dans la politique d'enseignement de la langue*, documento del Consiglio d'Europa, 2002.

⁶ Cfr. V. Benzo, *Les liaisons plurilingues*, in Collana Mercurus. Studi Mediterranei di francesistica, Mucchi Editore, Firenze, 2014.

Le lingue straniere nel *family business* in Sicilia: statistiche e considerazioni

Oggi un'azienda che decide di "internazionalizzarsi" deve far fronte ad innumerevoli sfide: legislative, economico-finanziarie, commerciali, logistiche, di distribuzione... tutte aventi come "minimo comune denominatore" il problema delle competenze linguistiche in ambito lavorativo. Se un'azienda decide di esportare i propri prodotti, dovrà sostenere diversi costi, primo fra tutti quello di far conoscere il proprio *brand* a dei *buyer* che dovranno collocarlo sul mercato estero. In tal caso, sebbene il *buyer* conoscerà molto bene l'inglese (considerata lingua *passé-partout*), l'imprenditore locale avrà più probabilità di successo se parlerà anche la lingua dell'interlocutore in quanto gli sarà possibile entrare quanto più in sintonia con lui e instaurare una relazione umana che è alla base di ogni rapporto commerciale. Questa è stata la chiave di successo di alcune aziende familiari locali che abbiamo visto più volte con gli studenti: il loro fatturato è cresciuto in maniera esponenziale da quando hanno assunto persone con padronanza linguistica in almeno 3-4 lingue straniere. Se si riesce a comunicare in maniera corretta e completa sarà possibile creare un rapporto di fiducia, trasmettere tutti i "valori" che stanno dietro un prodotto. Soprattutto per le aziende familiari locali diventa un punto d'orgoglio quello di presentare tutto ciò che sta dietro il ciclo di produzione: sacrificio, ideali, tradizioni di famiglia, peculiarità del territorio ... tutti valori che, se spesso commercialmente non possono essere quantificati, per il singolo produttore costituisce il *plus valore*. Questo *plus valore* viene percepito all'estero come quel *quid* che manca nella produzione di massa delle grandi multinazionali. Ma tutto ciò si può "dire" solo se si sa esprimere nella lingua dell'interlocutore e non può essere sintetizzato in una scheda tecnica.

Certamente, una volta avuta la possibilità di introdurre il proprio prodotto nel mercato estero, l'imprenditore locale dovrà far fronte ad altre difficoltà: legislazione del paese, packaging adeguato, traduzione delle etichette nelle lingue richieste, usi e tradizioni del paese. È superfluo ribadire come ognuna di queste competenze richieda la competenza linguistica del paese di riferimento. Anche le aziende locali con cui abbiamo avuto modo di confrontarci hanno confermato quanto il rapporto ELAN ha messo in evidenza, ovvero l'importanza di conoscere non solo la lingua straniera del paese con cui si lavora, ma anche, se non soprattutto, la cultura di quel paese.

Dalle nostre indagini è emersa la consapevolezza generale dell'importanza delle lingue straniere. Si tratta di un problema molto sentito, anche se troppo spesso trascurato dalle aziende e che si presenta come un nodo al pettine a volte quando è troppo tardi e quando risulta impossibile porre rimedio.

Alcuni imprenditori, consapevoli dei loro limiti a causa delle competenze linguistiche, stanno puntando sulla formazione dei figli.

Il 54,5% degli intervistati ha in programma dei corsi di lingua per i dipendenti, mentre gli altri no.

Alcuni imprenditori (31,8%) non hanno rapporti commerciali né con fornitori, né con clienti:

- il 7,1% non ha interesse verso il mercato estero;
- il 14,3% ci pensa, ma non ha mai cercato delle opportunità;
- il 21,4% ci pensa, ma non sono mai capitate delle opportunità;
- il 14,3% ci pensa, ma non sa come fare;
- il 14,3% non ci pensa e non ha in programma di farlo.

Il 66,7% delle aziende a cui abbiamo sottoposto il nostro questionario hanno risposto di considerare sufficiente l'inglese, il 22,2% pur riconoscendo l'importanza di conoscere altre lingue, ha ammesso di usare l'inglese in quanto unica lingua conosciuta.

Alla domanda "avete incontrato difficoltà ad instaurare delle relazioni con paesi stranieri: il 36,8% ha ritenuto che queste difficoltà fossero legate alle abitudini degli interlocutori, mentre il 26,3 % ha riscontrato che l'interlocutore non gradiva parlare in inglese. Il 5,3% ha ammesso di far ricorso ad interpreti durante le trattative.

Conclusione

Il nostro lavoro a livello locale ha creato una fitta rete di collaborazione tra Università, Istituzioni e piccole e medie imprese locali (a volte anche con grandi imprese multinazionali). Ciò ha favorito un flusso di informazioni da un ente all'altro e la condivisione di alcuni input che per alcune aziende ha costituito una svolta nella propria politica di vendita e produzione e per noi ha costituito un'importante risorsa per la formazione dei nostri studenti. Ad esempio, Chiavetta (azienda di due fratelli ereditata dal padre) in seguito alla nostra prima visita aziendale ha instaurato un rapporto di collaborazione con l'Università che le ha permesso di brevettare un prototipo di rimorchio che le permetterà di incrementare il proprio fatturato. Successivamente, la stessa azienda (che aveva sempre ed esclusivamente usato l'inglese nelle relazioni commerciali con l'estero in quanto era l'unica lingua conosciuta) ha chiesto la nostra collaborazione per poter tradurre alcuni documenti in lingua francese, constatando che l'inglese in alcune situazioni non basta!

Ciò dimostra che la collaborazione è la chiave di successo, soprattutto su un territorio come il nostro segnato dalla perifericità, dalla crisi economica e da una certa arretratezza industriale.

Le lingue straniere sono senza dubbio lo strumento per “raggiungere” il resto dell’Europa e per superare alcune sfide che porterebbero alla crescita all’economia siciliana.

Bibliografia

- Benzo, V., (2014), *Les liaisons plurilingues*, in Collana Mercurus. Studi Mediterranei di francesistica, Mucchi Editore, Firenze.
- British Chambers of Commerce (BCC) (2003, 2004). *The Impact of Foreign Languages on British Business*. British Chambers of Commerce/LSC November 2003 (Qualitative results) and May 2004 (Quantitative results).
- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon.
- Centro di documentazione e di Ricerca per la didattica della lingua francese nell’Università italiana.
- ELISE (2001). *European Language & International Strategy Development in SMEs*.
- ELUCIDATE Survey (1999). *Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European companies*. Hagen, S. (ed.). London: CILT. ISBN 1 874016 99 2.
- Eurodesk.
- Eurostar 2016.
- Feely, A. (2004). The impact of the language barrier on the management of multinational companies. PhD thesis, University of Aston in Birmingham.
- Gli obiettivi di Barcellona e le azioni del *label* europeo delle lingue – Consiglio Europeo di Barcellona 15 e 16 marzo 2002. SN 100/1/02 REV 1.
- Grin, F. (2002). *L’économie de la langue et de l’éducation dans la politique d’enseignement de la langue*. Documento del Consiglio d’Europa.
- Hagen, S. (2005). *Language and Culture in British Business*. CILT, London.
- Helliwell, J. (1999). Language and Trade in A. Breton, ed., *Exploring the Economics of Language*, Canadian Heritage. https://europa.eu/european-union/topics/multilingualism_it.
- La guida linguistica per le imprese europee Comunicazione efficace nel commercio internazionale, Commissione Europea (2011).
- La Strategia Europa 2020, adottata dal Consiglio Europeo nel giugno 2010.
- Plurilinguismo e mondo del lavoro – Catania.
- Politiche dell’Unione Europea.
- Studio ELAN (2006). Effetti che ha, sull’Economia Europea, la carenza di competenze in lingua straniera nell’ambito dell’Impresa.
- Truchot, C. (2004). *Quelles langues parle-t-on dans les entreprises en France?* Délégation Générale à la Langue Française et aux Langues de France.
- www.dorif.it
- www.eurodesk.it/notizie/che-affare-le-lingue-guida-alle-lingue-le-imprese-europee.
- www.stranilavor.net.

9. PREPARARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE. L'ORIENTAMENTO AL FUTURO DELLE PMI ITALIANE

di *Filippo Ferrari*

Introduzione

L'orientamento al futuro è un fattore chiave di successo per le imprese familiari. Questo capitolo presenta le evidenze empiriche e discute se e come le PMI italiane preparino il passaggio generazionale, e come vengono gestiti il trasferimento e la condivisione delle competenze tra le generazioni.

Il quadro teorico di riferimento

Un passaggio generazionale pianificato e adeguatamente gestito presenta maggiori probabilità di successo (Ward, 1987), ma molte aziende trascurano questo aspetto, lasciandolo al caso (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000). Per comprendere e studiare tali dinamiche, la Teoria del Comportamento Pianificato (Ajzen, 1991) offre suggerimenti importanti (Sharma, Chrisman and Chua (2003), in particolare riguardo agli antecedenti che rendono più probabile un comportamento pianificato (desiderabilità, norme sociali, fattibilità). Naturalmente però è necessario anche guardare direttamente agli esiti reali del passaggio, dal momento solo la *successione pienamente gestita* è completamente positiva (Piantoni, 1990). Primo obiettivo di questo capitolo quindi è rispondere alla domanda: ‘Il passaggio generazionale è adeguatamente preparato nelle PMI italiane?’

Le statistiche disponibili mostrano che il fallimento della trasmissione d'impresa è spesso dovuto alla mancanza di volontà o capacità nella condivisione delle competenze durante il passaggio generazionale (De Massis et al., 2014; Koiranen, Chirico, 2006; Le Breton-Miller, 2004). Riguardo alla condivisione e trasmissione di competenze specifiche, l'approccio teorico più indicato nell'investigare e spiegare tali dinamiche è l'approccio dell'Im-

presa Fondata sulla Conoscenza (*Knowledge-Based View*: Càbrera-Suarez et al., 2001; Hatak, Roessl, 2015). Secondo tali approcci è necessario che la pianificazione abbia anche un contenuto: le competenze specifiche su cui si fonda il vantaggio competitivo della singola impresa. Quindi, l'obiettivo di questo capitolo è anche rispondere alla domanda "La condivisione delle competenze tra le generazioni coinvolte nel passaggio generazionale avviene realmente?"

La ricerca

La ricerca, di tipo qualitativo, mira a comprendere più che a misurare l'orientamento al futuro delle PMI (Nordqvist, Hall, & Melin, 2009). Sono state selezionate 27 aziende eterogenee per dimensioni (Min= 5, Max = 76), settore di appartenenza (chimico, meccanico, moda, IT), situate in differenti regioni Italiane (Veneto = 7, Emilia Romagna = 11, Lombardia = 9) e con le seguenti caratteristiche: una singola famiglia deve essere proprietaria almeno del 50% del capitale sociale; le decisioni strategiche devono essere prese dalla famiglia, e devono essere presenti almeno due generazioni attive in azienda. I dati sono stati raccolti tramite interviste semi-strutturate, della durata di 2-4 ore ciascuna, ed hanno coinvolto la seconda generazione di imprenditori/imprenditrici.

Risultati

Le sezioni seguenti presentano una sintesi dei risultati, effettuata in riferimento a ciascuna specifica domanda che ha guidato la raccolta dei dati.

Antecedenti alla trasmissione d'impresa

I risultati rivelano chiaramente che la seconda generazione vuole proseguire l'attività imprenditoriale, e ne apprezza il valore sociale. Il campione però mostra un livello generale abbastanza basso di auto-efficacia, ed esiste una marcata differenza di genere: i maschi dichiarano alta auto-efficacia, contrariamente alle femmine, che lamentano spesso un elevato *gap* di competenze tecniche nella mansione che svolgono.

In sintesi, coerentemente con la Teoria del Comportamento Pianificato, gli antecedenti necessari al passaggio generazionale sembrano essere presenti, con l'eccezione parziale delle figlie femmine riguardo alla fattibilità percepita del passaggio.

Pianificazione della trasmissione d'impresa

Circa un quarto delle aziende è in una situazione di successione pienamente gestita, mentre più del 60% del campione di imprese familiari non affronta e pianifica realmente il passaggio generazionale. Il tipo più diffuso di passaggio è la *successione tramite abdicazione* (apertura al futuro del senior ma sua scarsa propensione alla delega).

Condivisione e trasmissione delle conoscenze nella trasmissione d'impresa

La condivisione delle conoscenze è estremamente scarsa. Solo il 10% degli junior svolge la stessa mansione del senior, o almeno nello stesso settore/funzione aziendale. Nel campione, nessuna figlia svolge la mansione del fondatore, anche quando il fondatore è la madre stessa.

Non esistono procedure formali di *knowledge management*, la condivisione della conoscenza avviene tramite incontri informali e riunioni attivate al bisogno. Più dell'80% del campione ignora il suo futuro in termini di carriera organizzativa o mansioni svolte.

In sintesi, le aziende mostrano uno scarso orientamento al futuro. In queste imprese, non vengono pianificati formalmente né il passaggio generazionale né l'inserimento e lo sviluppo delle nuove generazioni. La generazione successiva guarda al futuro, ma è spesso frustrata per la lunga attesa nell'assumere un ruolo imprenditoriale.

I dati mostrano anche limitazioni nel processo di condivisione della conoscenza. Il fondatore non discute (o molto raramente) le proprie decisioni strategiche con il resto della famiglia, in particolare i figli/e. Infine, la generazione successiva (principalmente le figlie) mostra un livello basso di competenze, specialmente nelle attività *core* in settori quali elettronica o meccanica. Riguardo alle suddette dinamiche, nel campione non sono emerse differenze relativamente alla generazione coinvolta (seconda o successiva).

Discussione

I risultati evidenziano la scarsa attenzione che le PMI italiane prestano al passaggio generazionale sia in termini di processo (pianificazione) che contenuto (condivisione di competenze). Dal punto di vista teorico, benché gli

antecedenti ipotizzati dalla Teoria del Comportamento Pianificato siano presenti, tale passaggio di fatto non avviene. Inoltre, benché le PMI siano spesso caratterizzate da elevati livelli di competenze *firm-specific*, assai poco viene fatto per preservare tali competenze, come invece suggerirebbe la *Resource-Based View*. Questi due approcci teorici, quindi, non sembrano adatti per spiegare la (mancata) trasmissione d'impresa nelle aziende italiane. È quindi necessario discutere i risultati cercando spiegazioni ulteriori. Ad esempio, la letteratura suggerisce che l'attenzione alla trasmissione d'impresa possa essere spiegata sia dalle caratteristiche del successore (Schlepphorst, Moog, 2014) sia dall'influenza dell'ambiente (Overbecke et al., 2015).

Fattori individuali

A livello individuale (caratteristiche del successore), il fatto che le PMI trascurino la pianificazione e la reale esecuzione del passaggio generazionale può essere spiegato considerando fattori cognitivi quali il *livello di auto-efficacia* (Sharma et al. 2003; Overbecke et al., 2015) del successore e il suo *livello di competenze*. Mancando questi, si comprende la scarsa propensione alla delega da parte del senior, e all'assunzione di responsabilità da parte degli/delle junior, innescando così un circolo vizioso mancanza di competenze > bassa auto-efficacia > esclusione dai ruoli di vertice. Coerentemente con quanto descritto in letteratura, questa ricerca sottolinea inoltre le maggiori difficoltà che il passaggio generazionale incontra quando è coinvolta una figlia (Ferrari, 2017; Vera, Dean, 2005). Quindi il genere del successore si pone come un ulteriore fattore ostativo al passaggio generazionale.

Questa ricerca mostra anche che le PMI prestano poca attenzione ai processi formativi. Questi risultati sono coerenti con le evidenze disponibili relative al contesto delle PMI italiane (Biasetti et al., 2009). Inoltre, la distanza (fisica ma anche organizzativa) tra la mansione svolta dal senior e quella dello junior è quasi sempre notevole, e ciò può andare a discapito specialmente della trasmissione e condivisione delle *competenze tacite* (Polanyi, 1967; Chirico, 2008; Chirico, Salvato, 2008).

In sintesi, focalizzandosi sugli elementi cognitivi della generazione successiva, la ricerca suggerisce che il successore è spesso 'abbandonato al buio' (Schlepphorst, Moog, 2014), senza una guida e senza una esplicita condivisione degli obiettivi di sviluppo e delle aspettative famigliari, risultando infine in un passaggio generazionale eluso.

Fattori contestuali e culturali

La scarsa pianificazione del passaggio generazionale e la scarsa condivisione di conoscenze possono anche essere dovute a fattori esterni (Gupta, Levenburg, 2010). I risultati di questa ricerca sembrano supportare l'ipotesi che ad un livello culturale-cognitivo sia diffuso un atteggiamento fatalistico rispetto al futuro, atteggiamento descritto da numerose ricerche (Welsh, Raven 2006).

Inoltre, questa ricerca descrive anche una quota rilevante di incoscienza: il passaggio generazionale pare caratterizzato da una marcata sottovalutazione delle conseguenze negative della mancata pianificazione.

Infine, il 'fattore genere' nel passaggio generazionale può condurre ad una scarsità di imprenditrici di seconda generazione (Overbecke et al., 2013), a causa di un complesso sistema di norme di genere e valori che posso condurre perfino a forme di sessismo occulto (covert sexism) (Benokraitis, 1997). Tali norme profonde possono influenzare la successione d'impresa (Overbecke et al., 2015), ed avere come esito l'invisibilità della figlia come successore.

Implicazioni

Le carriere lavorative tutte svolte all'interno dell'impresa familiare e le prestazioni negative in termini di condivisione della conoscenza possono portare, in futuro, ad esiti indesiderati in termini di innovazione e competitività (Chudzikowski, 2012; Rodrigues et al., 2015).

Inoltre, secondo la Teoria delle Organizzazioni ad Alta Affidabilità (Weick, Sutcliffe, 2007), la scarsa o nulla condivisione della conoscenza rendono il fondatore insostituibile e quindi l'organizzazione diventa vulnerabile a shock esterni, quali l'improvvisa morte o incapacità del fondatore stesso.

Ancora, l'incertezza della generazione successiva riguardo al futuro conduce facilmente a condizioni soggettive di frustrazione e di ansia (Ferrari, 2006; Higgings, 1987), con conseguenze negative sul benessere complessivo dello/a junior.

Infine, il valore di mercato di un'azienda è fortemente dipendente dal suo capitale intangibile, in particolare le competenze specifiche (Lipparini, Grant, 2000). Se l'azienda è dipendente dalle competenze del fondatore, è facile che il vantaggio competitivo si perda nel passaggio generazionale, e che la generazione successiva diventi poco attrattiva per eventuali investitori o finanziatori esterni.

Limiti e suggerimenti per la futura ricerca

Nonostante lo scrupolo metodologico, questa rimane una ricerca esplorativa, e i dati non sono pienamente generalizzabili: la futura ricerca è chiamata ad approfondire quantitativamente ciò che è qui emerso. La ricerca futura dovrà anche coinvolgere gli esponenti della prima generazione: i dati correnti, infatti, potrebbero essere stati influenzati dalla posizione degli intervistati.

Infine la futura ricerca dovrà investigare la trasmissione d'impresa dal punto di vista cross-culturale, allo scopo di spiegare le specifiche circostanze istituzionali (si veda ad esempio Halkias et al., 2011) in grado di spiegare la sistematica procrastinazione del passaggio generazionale.

Bibliografia

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Benokraitis, N.V. (1997). *Subtle Sexism: Current Practice and Prospects for Change*, Sage.
- Biasetti, C., Ferrari, F., Franciosi, F., e Venturelli, M.C. (2009). *Il futuro della mia impresa. Pratiche manageriali per garantire la longevità del business nelle PMI*. FrancoAngeli, Milano.
- Chirico, F. (2008). Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Case Studies. *International Small Business Journal*, 26, 433.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Business Review*, 21(1), 169-181.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 298-306.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364.
- Ferrari, F. (2006). *La voglia di dare, l'istinto di avere*. FrancoAngeli, Milano.
- Ferrari, F. (2017). The tragedy of having a daughter. Reti, saperi, linguaggi. *Italian Journal of Cognitive Sciences*, 6 (11), 132-152.
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2010). A Thematic Analysis of Cultural Variations in Family Businesses: The CASE Project (2010). *Peer Reviewed Articles*. Paper 7.
- Halkias, D., & Caracatsanis, S. (2011). The Evolution of Researching Female Immigrant Entrepreneurship: A Commentary, in *Female Immigrant Entrepreneurs: An Economic and Social Phenomena* (pp. 3-7), edited by D. Halkias, P. Thurman, N. Harkiolakis, & S. Caracatsanis. Gower Publishing, Farnham.

- Hatak, R., & Roessl, D. (2015). Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study. *Family Business Review*, 28(1), 10-25.
- Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect, *Psychological Review*, 94, 319-340.
- Koiranen, M. & Chirico, F. (2006). *Family Firms as Arenas for Trans-generational Value Creation: A Qualitative and Computational Approach*. University of Jyväskylä Press., Jyväskylä.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. (2004). Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-28.
- Lipparini, A., & Grant, R. (2000). *Le competenze per lo sviluppo imprenditoriale, in Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, il Mulino, Bologna, pp. 103-118.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretative approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.
- Overbecke, K.K., Bilimoria, D., & Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 201-212.
- Overbecke, K. K., Bilimoria, D., & Somers, T. (2015). Shared vision between fathers and daughters in family businesses: the determining factor that transforms daughters into successors. *Frontiers in Psychology*, 6, 625.
- Piantoni, G. (1990). *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*. EtasLibri, Milano.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Rodrigues et al. (2015). *Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing*, in *Work Employment & Society* August 2016 vol. 30 no. 4.
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 358-371.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16, 1-15.
- Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 233-244.
- Vera, C. F., Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Brass, San Francisco.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2005). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. Wiley, NJ.
- Welsh, D. H. B., & Raven, P. V. (2006). Family business in the Middle East: An exploratory study of retail management in Kuwait and Lebanon. *Family Business Review*, 19(1), 29-48.

10. IL COTONIFICIO FEO: GOVERNANCE, FINANZIAMENTO ED EVOLUZIONE DI UN'IMPRESA FAMILIARE SICILIANA TRA OTTO E NOVECENTO

di *Fabio Paolo Di Vita*

Premessa

Il saggio intende rilevare le principali tappe evolutive di un'impresa familiare siciliana che, nata nel secondo Ottocento a Palermo come modesta tintoria, divenne poi, a Catania, la “Società Anonima Cotonificio Feo”, operante nei settori della tessitura, filatura, torcitura, candeggiatura, tintura del cotone. Quest'ultima, due anni dopo la sua costituzione, avvenuta nel 1904, impiegava oltre 400 dipendenti, in larga parte donne¹. Il tutto in un contesto siciliano in cui il settore cotoniero poteva vantare nobili trascorsi ma un'attualità segnata da profonde difficoltà. L'arretratezza tecnica e organizzativa che caratterizzava gli opifici dell'isola si legò, infatti, dapprima ad una sfavorevole politica doganale adottata nel Regno d'Italia e, successivamente, ad un protezionismo che finì per favorire le imprese settentrionali.

L'esame dei documenti archivistici, degli atti societari e delle pubblicazioni coeve afferenti tanto la fabbrica quanto il contesto economico in cui essa operava ha permesso di ricostruire le vicende che legarono la famiglia Feo al cotonificio, con particolare riferimento ai compiti che i diversi membri della famiglia svolsero all'interno dell'opificio, ai delicati passaggi generazionali, al ruolo del capitale esterno, agli imprenditori che si unirono ai Feo in questa iniziativa industriale. La documentazione è senz'altro abbondante per seguire le vicende legate alla prima generazione familiare, quella che ottenne i risultati più significativi. Successivamente si fa scarna e lacunosa; sufficiente, tuttavia, ad accertare un ridimensionamento della attività manifatturiera che né la seconda né la terza generazione della famiglia seppero contrastare. Si arrivò, così, nel 1953, alla definitiva chiusura dell'opificio.

¹ Archivio di Stato di Catania (d'ora in poi ASCT), Fondo Prefettura, serie I, Affari generali, b. 295.

Le origini e i successi

A soli undici anni, nel 1855, Vincenzo Feo era garzone tintore in una bottega artigiana di Palermo. Risparmi sul suo misero salario ed il ricorso al Monte dei Pegni gli permisero di aprire, negli anni Sessanta, un'attività propria in cui esercitare l'arte di tintore faticosamente appresa. Ad essa, attorno al 1875, Feo aggiunse l'acquisto di filati grezzi, da lavorare poi nella propria bottega. Le epidemie coleriche scoppiate in città (dopo la prima pandemia del 1837 si ebbero quelle del 1866 e del 1885), la dura concorrenza e l'assenza di finanziatori non dissuasero Feo dal portare avanti il proprio lavoro². Maturò, tuttavia, in lui la decisione di trasferirsi in altra città. L'andamento stazionario delle sue attività palermitane, oltre all'assenza di una discreta attività tintoria a Catania, indusse Vincenzo Feo ad emigrare in quel capoluogo etneo che stava mostrando un certo dinamismo e, di conseguenza, una forte capacità d'attrazione³.

Trasferiti, dunque, a Catania non solo la moglie e i tre figli, Andrea, Francesco Paolo e Niccolò, ma anche dieci operai della bottega palermitana, Vincenzo Feo, potendo disporre di limitate risorse finanziarie proprie e dei contributi di qualche amico, si dedicò al miglioramento qualitativo delle sue produzioni. Vide crescere significativamente gli ordini, tanto da aprire rappresentanze commerciali sia in Italia (Genova, Bari, Bologna, Venezia, Ancona, Napoli, Palermo) che all'estero (Costantinopoli, Salonicco, Smirne)⁴. Non si hanno notizie, per il periodo, del coinvolgimento della famiglia nelle attività dell'opificio; resta il fatto che l'accentramento decisionale era netto: Vincenzo è presente nello stabilimento fino a tarda sera; sovrintende a tutte le fasi del ciclo produttivo, all'acquisto della materia prima, al reperimento dei capitali nonché alle vendite. Il primo importante riconoscimento per l'attività svolta è del 1891-92: "il perfezionamento introdotto nella manifattura dei colorati" e "la bontà dei tipi «inglesi» e «tedeschi»" gli valsero la medaglia di bronzo all'Esposizione palermitana di quegli anni⁵.

Il buon andamento degli affari convinse Feo ad estendere l'attività anche alla ritorcitura del cotone. Da qui un fabbisogno di maggiori capitali, indi-

² Collotti G. (1903), *I Cavalieri del Lavoro*, N. Giannotta, Catania, pp. 352-356.

³ La vitalità del centro etneo è attestata da una crescita continua e ben sostenuta sino al 1921: 68.810 nel 1861, 84.397 nel 1871, 100.417 nel 1881, 149.295 nel 1901, 210.703 nel 1911, 255.448 nel 1921. Cfr. Cavallari G. (1976), *Struttura e sviluppo demografico*, in Petino A. (a cura di), *Catania contemporanea. Cento anni di vita economica*, Annali del Mezzogiorno. Istituto di Storia Economica dell'Università, Catania, p. 332, tab. 9.

⁴ Collotti G. (1903), *I Cavalieri del Lavoro*, cit., pp. 357-358.

⁵ *Ivi*, pp. 359-360.

spensabili per l'acquisto del macchinario necessario. La dotazione patrimoniale della famiglia era, tuttavia, insufficiente e per di più gli istituti bancari non davano fiducia ad un imprenditore sconosciuto ai più, peraltro senza garanti. Nel 1895, finalmente, arrivarono i capitali tanto agognati. Fu un imprenditore svizzero da anni trapiantato in città, Pietro Aellig, contitolare della società Rietmann&Aellig⁶, ad accordare a Feo un appoggio finanziario che si dimostrerà decisivo per lo sviluppo della sua attività imprenditoriale. Mentre, infatti, la ditta Rietmann&Aellig elargirà ben 56.214,28 lire per l'acquisto delle macchine dedite all'esercizio della nuova attività, Vincenzo Feo impiegherà sole 10.655 lire per la costruzione del fabbricato destinato ad ospitare il macchinario⁷. Il risultato furono 1200 fusi di ritorcitura ed un numero di operai ormai pari a centocinquanta, in maggioranza donne⁸. Nel 1897 e nel 1898 giunsero altri due prestigiosi riconoscimenti per il lavoro svolto: la medaglia d'argento al merito industriale conferita dal Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio⁹ e la medaglia di bronzo ottenuta all'Esposizione Nazionale di Torino¹⁰. Nello stesso 1897 venne poi un ulteriore finanziamento della Rietmann&Aellig per l'acquisto di altre macchine (5.644,75 lire)¹¹ mentre nel luglio del 1899 un prestito di 5.000 lire elargito dal Comune di Catania¹².

Nell'agosto del 1899 Vincenzo Feo, con l'appoggio decisivo, anche questa volta, della ditta Rietmann&Aellig, fece compiere al proprio stabilimento un ulteriore passo in avanti. Si decise, infatti, di estendere l'attività anche al settore della filatura del cotone. La ditta, che prese il nome di "Cotonificio Catanese Vincenzo Feo & C.", vide l'ingresso nella gestione sociale di due dei tre figli di Vincenzo, specificamente di Andrea e Francesco Paolo¹³. Ai Feo spettava l'esercizio e la direzione amministrativa dell'azienda ma era

⁶ Oltre a produrre cotone cucirini, la società Rietmann&Aellig effettuava operazioni bancarie e attività di import-export. Cfr. Iozzia A. M. (1998), *Imprenditori europei a Catania nel commercio e nell'industria*, in AA. VV., *Imprese e capitali stranieri a Catania tra '800 e '900*, Ministero per i beni culturali e ambientali. Ufficio centrale per i beni archivistici. Archivio di Stato di Catania, Catania, pp. 111-112 e 133. Sulle attività etnee degli imprenditori svizzeri nel periodo cfr. Di Vita F. P. (2011), "Gli imprenditori elvetici a Catania tra Otto e Novecento", *Nuova Economia e Storia*, XVII (4), pp. 53-73.

⁷ ASCT, Notaio Francesco Boscarini, *Contratto di società e vendita del cotonificio Feo*, 1 agosto 1899, repertorio n. 14657.

⁸ Collotti G. (1903), *I Cavalieri del Lavoro*, cit., p. 361.

⁹ Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia, 26 maggio 1897, n. 123.

¹⁰ *L'Esposizione Nazionale del 1898*, Roux Frassati & C., Torino, p. 866.

¹¹ ASCT, Notaio Francesco Boscarini, *Contratto di società e vendita del cotonificio Feo*, 1 agosto 1899, repertorio n. 14657.

¹² Collotti G. (1903), *I Cavalieri del Lavoro*, cit., p. 362.

¹³ ASCT, Notaio Francesco Boscarini, *Contratto di società e vendita del cotonificio Feo*, 1 agosto 1899, repertorio n. 14657.

comunque attribuito alla Rietmann&Aellig il potere di procedere ad opportune verifiche¹⁴. I nuovi capitali di cui il cotonificio poté disporre consentirono di conseguire un'ulteriore espansione produttiva oltre che una crescita dimensionale, un ampliamento degli stabilimenti, un netto incremento dell'occupazione. Si arrivò, in effetti, relativamente all'attività di filatura, ad utilizzare una forza motrice di 150 cavalli, il che permise, ad inizio secolo, una produzione giornaliera di 1500 kg di filati di cotone¹⁵. Quanto poi agli operai, il loro numero crebbe significativamente, arrivando a toccare nell'agosto 1902 le 325 unità¹⁶. Con regio decreto del 21 dicembre 1902 giunse, quindi, la nomina a Cavaliere del Lavoro.

Il nuovo assetto societario, la scomparsa del fondatore, la successione (1904-1912)

Nel 1904 il concorso di nuovi finanziatori permise al cotonificio di continuare sulla via del consolidamento e dell'ulteriore espansione¹⁷. Venne sciolta, infatti, la precedente società e nacque l'anonima "Cotonificio Feo", che, allo scopo di completare la strategia di integrazione verticale già perseguita nel tempo, intendeva affiancare la tessitura alle attività di filatura, torcitura, candeggio e tintura¹⁸. Le azioni furono 1200, di 500 lire l'una. Il capitale sociale fu, pertanto, di sole 600.000 lire¹⁹. Il principale sottoscrittore del capitale della nuova compagine fu Pietro Aellig, con 570 azioni per complessive 285.000 lire; venne poi la famiglia Feo: Vincenzo con 207 azioni, Andrea con 46, Francesco Paolo con 41 ed il terzogenito Nicolò con sole 4 azioni. Le restanti 423 azioni vennero sottoscritte da 14 soci, di cui altri tre

¹⁴ *La Ditta Vincenzo Feo si obbliga dare prontamente avviso alla Ditta Rietmann & Aellig di tutto il quantitativo di cotone in stoppa che entrerà nello stabilimento acciocché essa ditta possa nello interesse proprio controllare l'immissione nei magazzini nonché le prove dello sfrido che il cotone approssimativamente potrà subire nella lavorazione. La Ditta Rietmann & Aellig inoltre ha facoltà di fare eseguire l'inventario della merce entrata di trimestre in trimestre affine di controllare la produzione del macchinario.* Cfr. ASCT, Notaio Francesco Boscarini, *Contratto di società e vendita del cotonificio Feo*, 1 agosto 1899, repertorio n. 14657, art. 11.

¹⁵ Collotti G. (1903), *I Cavalieri del Lavoro*, cit., pp. 362-363.

¹⁶ ASCT, Fondo Prefettura, serie I, Affari generali, b. 382.

¹⁷ Nel 1907 l'opificio, che si estendeva per 10.000 mq., poté contare su 10.000 fusi di filatura per una produzione giornaliera di 20 quintali di filati. Cfr. Salomone S. (1907), *Catania illustrata*, Tip. Editrice del Popolo, Catania, p. 144.

¹⁸ Società Anonima Cotonificio Feo (1904), *Statuto sociale*, Galatola, Catania, art. 3.

¹⁹ All'atto della trasformazione in società anonima, nel 1872, il Cotonificio Cantoni venne dotato di un capitale sociale di 7.000.000 lire. Cfr. Romano R. (1975), "Il cotonificio Cantoni dalle origini al 1900", *Studi Storici*, XVI (2), p. 473.

svizzeri, domiciliati a Palermo²⁰. L'analisi delle cariche sociali attribuite evidenzia una maggiore assunzione di responsabilità per Andrea Feo, che divenne procuratore generale e consigliere generale. Presidente del consiglio d'amministrazione fu invece il maggiore azionista, Pietro Aellig, mentre Vincenzo Feo fu consigliere delegato. Dopo un primo anno interlocutorio, impiegato in prevalenza nell'adeguamento ed espansione dello stabilimento già esistente, il successivo biennio vide la distribuzione ai soci di un dividendo dell'8%²¹.

Il 31 luglio del 1906 Vincenzo Feo morì. Andrea Feo successe al padre nella carica di consigliere delegato²², dando corso dunque ad un avvicendamento che, come visto, era già stato correttamente preparato nel tempo. Non fu questa, tuttavia, la sola modifica occorsa alla società. Crebbe, anzitutto, il peso della famiglia Feo nella compagine sociale: Andrea passò da 46 a 130 azioni possedute, Francesco Paolo da 41 a 151, Nicolò da 4 a 70. Pietro Aellig, invece, pur continuando a non far mancare il proprio appoggio finanziario alla società, ridimensionò di molto la propria partecipazione. Passò infatti da 570 a sole 48 azioni possedute; lo sostituì, quale azionista di maggioranza, Alfredo Fricker²³. Dopo la dipartita di Vincenzo Feo gli standard qualitativi dell'opificio vennero comunque mantenuti. Prova ne è il gran diploma d'onore conferito al cotonificio in occasione della "II Esposizione Agricola Siciliana", tenutasi a Catania tra l'aprile ed il dicembre del 1907²⁴. Dal punto di vista economico, poi, i risultati continuarono ad essere positivi tanto da permettere la distribuzione di un dividendo dell'8%, esattamente pari a quello assegnato nel biennio precedente²⁵.

Negli anni 1907-1908 si ebbero due aumenti di capitale, di 100.000 lire l'uno. Col primo si volle finanziare l'acquisto del macchinario necessario a dare applicazione, senza negative ripercussioni per l'opificio, alla legge 19 giugno 1902, che, proprio a decorrere dal 1907, vietava il lavoro notturno

²⁰ Archivio Notarile Distrettuale di Catania (d'ora in poi ANDC), Notaio Giovanni Monaco, *Contratto di società*, 9 marzo 1904, repertorio n. 651.

²¹ ASCT, Fondo Tribunale Civile, Concordati, b. 129.

²² Cotonificio Feo (1906), *Relazione e bilancio dell'esercizio 1906*, Galatola, Catania, p. 4.

²³ Cotonificio Feo (1906), *Relazione e bilancio dell'esercizio 1906*, cit., p. 5. L'anno dopo, tuttavia, la famiglia Feo ridusse le proprie azioni a 318. Anche Alfredo Fricker diminuì la propria partecipazione azionaria, passando da 462 a 450 azioni. Pietro Aellig, invece, la aumentò, anche se di poco (56 azioni contro le 48 del 1906). Cfr. Cotonificio Feo (1908), *Relazione e bilancio dell'esercizio 1907*, Galatola, Catania, p. 6.

²⁴ Sull'evento cfr. Salomone S. (1907), *Catania illustrata*, cit., pp. 61-75.

²⁵ Cotonificio Feo (1908), *Relazione e bilancio dell'esercizio 1907*, cit., p. 13.

femminile²⁶, mentre il secondo venne specificamente previsto al fine di acquisire la Tessitura Sicula Etnea. L'acquisto venne compiuto allo scopo di estendere, effettivamente, l'attività dell'opificio anche alla tessitura del cotone, liberandosi, nel contempo, di un concorrente. Fu, tuttavia, secondo alcuni, un errore, che contribuì non poco ad aggravare una crisi che nel contempo stava manifestandosi nell'intero comparto cotoniero nazionale²⁷. Mentre infatti il bilancio del 1908 poté chiudersi ancora con un utile (65.112,09 lire) non così può dirsi per quello del 1909. Nel 1910, poi, si registrò una netta perdita (38.298,17 lire) e con risultati ancor più negativi stava avviandosi a chiudersi il 1911 allorché, nel mese di settembre, moriva Pietro Aellig, ossia quell'azionista che "illimitatamente sosteneva con la sua firma il credito del Cotonificio presso gli istituti bancari". Appena un mese dopo, pertanto, cominciarono a giungere i primi protesti bancari, il che costrinse gli azionisti a decidere per la liquidazione della società. A fine anno si registrarono perdite per ben 136.467,38 lire. Nel febbraio 1912, sei anni dopo la morte del fondatore, venne presentata istanza di fallimento, poi revocata il mese successivo su opposizione dei liquidatori della società. Gli stessi presentarono poi domanda di concordato preventivo, che, nel mese di agosto ricevette l'omologazione del tribunale²⁸.

L'analisi della relazione presentata dal commissario giudiziale nominato nella procedura suddetta permette di comprendere appieno le cause del crollo del cotonificio; consente inoltre di far luce su alcune dinamiche interne rimaste sinora un po' in ombra, in particolare i canali di finanziamento. Al di là di una profonda crisi del settore cotoniero nazionale, che danneggiò significativamente opifici ben più solidi ed importanti di quello etneo, si rilevò, anzitutto, come la società mancasse, sin dalla sua costituzione, di capitale

²⁶ *Dal momento che entrava in attuazione la suaccennata legge, l'aumento del macchinario diveniva un fatto necessario per conseguire quell'esponente di produzione che ci siamo proposti di raggiungere sin dall'inizio del nostro lavoro amministrativo, ed a tale intento, nel luglio 1906, abbiamo commissionato in Inghilterra il complesso del macchinario costituente 3000 fusi a filare (escluso le macchine di preparazione) che ci venne consegnato entro il 1907 in modo che sin dal mese di luglio, trovandosi tutto collocato, ci siamo posti in grado di potere ottemperare alle disposizioni di legge, abolendo anche nel nostro stabilimento il lavoro notturno. Quanto poi alla sottoscrizione delle nuove azioni, essa [...] ebbe un esito felicissimo, essendo stata in pochi giorni tutta coperta dagli antichi azionisti, ad eccezione di pochissimi elementi nuovi, desiderosi da gran tempo di far parte della nostra Società. Cfr. Cotonificio Feo (1908), *Relazione e bilancio dell'esercizio 1907*, cit., pp. 8-9.*

²⁷ Negli anni 1908-1911 l'intero settore tessile affrontò una dura crisi, che contribuì ad incrementare i processi di fusione e di cartellizzazione delle imprese. Cfr. Barone G. (1998), "Dall'agricoltura all'industria. Il cotone «nazionale» tra le due guerre", *Meridiana*, 33, p. 20.

²⁸ ASCT, Fondo Tribunale Civile, Concordati, b. 129.

circolante. Per espletare le proprie attività dovette, pertanto, ricorrere al credito bancario. Questo, però, gli venne accordato soltanto per il tramite della ditta Rietmann&Aellig, che si fece garante sia della circolazione bancaria locale che di quella estera²⁹. La morte di Pietro Aellig, e la successiva messa in liquidazione della ditta di cui era titolare, rivelarono però, per quest'ultima, una situazione finanziaria molto meno solida di quanto si pensasse. Puntuali, pertanto, giunsero i protesti. Altra fonte di difficoltà fu il conflitto italo-turco del 1911-1912, che determinò la perdita di quei mercati orientali che erano stati individuati dai Feo tanto per smaltire le scorte invendute quanto per consentire un incremento delle attività lavorative, che avevano subito un netto rallentamento a seguito della crisi del comparto. Ne conseguirono ingenti perdite, che contribuirono non poco al disastroso risultato iscritto in bilancio nello stesso 1911³⁰.

Le fasi successive al 1912

Le vicende che portarono all'omologazione del concordato nell'agosto del 1912 non determinarono l'estromissione dei Feo dal comparto cotoniero. Vanno però rilevate tanto un ridimensionamento delle attività espletate quanto una "frattura" in seno alla famiglia. Nei primi mesi dello stesso 1912, infatti, Andrea e Francesco Feo dettero vita ad una società avente ad oggetto soltanto la tintoria e la compravendita di cotone: il capitale sociale era modesto (10.000 lire), la durata prevista decennale, ad amministrarla entrambi i fratelli. Il fratello minore Nicolò, invece, con un socio esterno alla famiglia (Paolo Berretta) diede vita, nello stesso periodo, alla "Nicolò Feo & C.", una società che si occupava esclusivamente di compravendita di filati. Ancor più modesto il capitale sociale (soltanto 800 lire), mentre la durata prevista era quadriennale³¹. Entrambe le compagini societarie non ebbero lunga vita: la

²⁹ Tra i creditori favorevoli al concordato figurano la Banca d'Italia (credito di 45.000 lire), la Cassa di Risparmio Vittorio Emanuele (18.000 lire), la Banca Commerciale Italiana (111.607,45 lire) e la Swiss Bankverein (53.139,45 lire). L'unico creditore a dare parere contrario fu invece la Banca di Winterthur, che vantava un credito di 23.634 lire. Cfr. ASCT, Fondo Tribunale Civile, Concordati, b. 129.

³⁰ ASCT, Fondo Tribunale Civile, Concordati, b. 129.

³¹ Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania, anno I, nn. 1-2, gennaio-febbraio 1912, p. 55.

prima cessò nel febbraio 1918³²; della seconda si rileva una sentenza di fallimento del 29 maggio 1914³³. Andrea e Francesco Feo andarono, comunque, avanti. Infatti, il 2 gennaio 1919 venne costituita la società in nome collettivo “Andrea, Francesco Feo & C.”, compagine nella quale entrarono i figli di Andrea Feo, Vincenzo e Francesco³⁴. La società, avente ad oggetto l’industria dei filati di cotone ed il relativo commercio, si dotò di un capitale sociale di 100.000 lire, in ragione di 25.000 lire per ciascuno dei quattro soci³⁵. Appena tre anni dopo, tuttavia, si registrò il recesso di Francesco Feo, figlio di Andrea³⁶. Il capitale sociale diminuì, quindi, a 75.000 lire, e tale rimase anche quando, l’anno successivo, i tre soci rimasti decisero di trasformare la società da collettiva in anonima. Andrea Feo fu designato presidente del consiglio di amministrazione, Francesco Feo amministratore delegato³⁷. Quanto invece a Nicolò Feo, figlio minore del fondatore, costituirà nel giugno 1923 la “Feo Nicolò”, volta ad espletare le attività di mercerizzazione e tintoria del cotone³⁸. I protesti cambiari del maggio 1929 e del marzo 1933 mettono in evidenza, tuttavia, non poche difficoltà³⁹.

Seguire le vicende del cotonificio per gli anni seguenti si fa difficile. La documentazione disponibile, infatti, è scarna e lacunosa; risulta sufficiente, tuttavia, per accertare come il cotonificio non tornerà più ai risultati di un tempo. Esso, infatti, si limiterà ad esercitare la ritorcitura, la mercerizzazione, il candeggio e la tintoria dei filati di cotone. Si espleteranno, dunque, soltanto operazioni finali, senza più estendere l’attività, come in passato, alla filatura e alla tessitura. Non mancherà, comunque, la partecipazione del cotonificio Feo all’VIII Fiera di Tripoli del 1934, ove l’esposizione allestita

³² Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania, anno VII, n. 6, giugno 1918, p. 197.

³³ Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania, anno III, nn. 5-6, maggio-giugno 1914.

³⁴ Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania, anno VIII, n. 1, gennaio 1919, p. 31.

³⁵ ANDC, Notaio Antonino Mirone, 2 gennaio 1919, repertorio n. 10612.

³⁶ Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania, anno XI, n. 9, settembre 1922, p. 439.

³⁷ L’oggetto sociale fu l’industria della torcitura, candeggio, mercerizzazione e tintoria del cotone e relativo commercio. Cfr. ANDC, Notaio Francesco Musumarra, 2 giugno 1923, repertorio n. 1406.

³⁸ Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania, anno XII, n. 6, giugno 1923, p. 283.

³⁹ Bollettino del Consiglio ed Ufficio Provinciale dell’Economia di Catania, anno XVIII, nn. 5-6, maggio-giugno 1929, p. 246; Consiglio Provinciale dell’Economia Corporativa di Catania, *Notiziario Economico della Provincia*, anno XXII, n. 3, marzo 1933, p. 231.

dall'opificio sarà tra quelle “molto ammirate”⁴⁰, ma la mancanza di menzione esplicita in altre pubblicazioni coeve, in un contesto di modesta attività della locale industria cotoniera⁴¹, induce ad affermare che la parabola discendente dell'iniziativa imprenditoriale della famiglia Feo non conoscerà interruzioni. Le notizie successive, peraltro, vanno in questa direzione. Le principali cariche societarie non mutarono. Andrea e Francesco Feo continueranno ad essere, rispettivamente, presidente e consigliere delegato della società anonima. Tuttavia, ancora nel 1942, il capitale sociale sarà di sole 500.000 lire⁴².

Nel secondo dopoguerra la società, da anonima, si trasforma in responsabilità limitata. Amministratore unico sarà Francesco Feo, figlio del defunto Andrea⁴³. Si compie dunque il passaggio alla terza generazione familiare. Durerà poco, tuttavia: nel 1953, il “Cotonificio Andrea Francesco Feo & C.”, avente ad oggetto la “ritorcitura, mercerizzazione, tintoria e candeggio di filati di cotone e relativo commercio”, comunicherà alla locale Camera di Commercio la cessazione delle attività⁴⁴.

⁴⁰ Consiglio Provinciale dell'Economia Corporativa di Catania, *Notiziario Economico della Provincia*, anno XXIII, nn. 2-3, febbraio-marzo 1934, p. 185.

⁴¹ Già nel 1931 una pubblicazione relativa all'andamento economico della provincia etnea per il decennio 1916-1926 aveva accertato come l'industria cotoniera in città fosse ormai rappresentata da soli due stabilimenti, di non molta importanza. Cfr. Consiglio ed Ufficio Provinciale dell'Economia di Catania, *La provincia di Catania dal 1916 al 1926*, Catania 1931, p. 89. Successivamente, una relazione sul biennio 1935-1936 conferma la pochezza delle manifatture di cotone locali: *Delle industrie tessili l'unica che nella nostra Provincia rivesta un certo carattere d'importanza è l'industria cotoniera, la quale si limita ad una serie di operazioni nei filati di cotone, che tecnicamente si chiama finissaggio, cioè ritorcitura, gassatura, mercerizzazione, tintoria e candeggio, per la produzione di articoli per maglieria a mano e a macchina e in maggior parte per la fabbrica di calze. Questa produzione, con l'invasione delle calze confezionate, che provengono dai calzifici dell'Alta Italia, si è andata sempre più assottigliando, anche perché una volta era alimentata dalla esportazione sui mercati d'Oriente, esportazione che è ora del tutto cessata: i mercati di assorbimento della produzione cotoniera sono rimasti quindi quelli locali e le Calabrie: dato che gli alti noli ferroviari e la concorrenza delle industrie del genere di Napoli e di Bari non hanno consentito di raggiungere mercati più lontani*. Cfr. Consiglio provinciale delle corporazioni di Catania, *Relazione sull'andamento economico della provincia di Catania nel biennio 1935-1936*, Catania 1937, pp. 151-152.

⁴² Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia, Supplemento ordinario, 26 dicembre 1940, n. 301; Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia, Supplemento ordinario, 23 dicembre 1942, n. 303.

⁴³ Camera di Commercio Industria Agricoltura, *Notiziario economico per la provincia di Catania*, anno XXXII, gennaio-marzo 1947, p. 17; Camera di Commercio Industria Agricoltura, *Notiziario economico per la provincia di Catania*, anno XXXII, luglio-settembre 1948, p. 20.

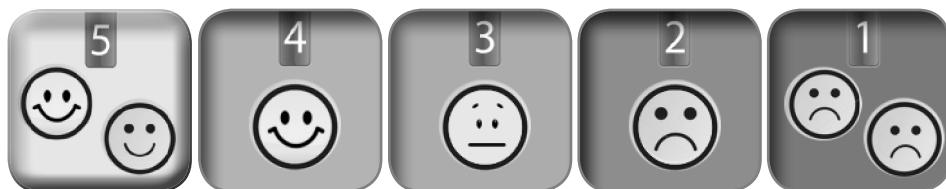
⁴⁴ Camera di Commercio Industria Agricoltura, *Notiziario economico per la provincia di Catania*, anno XXXVIII, luglio-settembre 1953, p. 221.

Bibliografia

- Archivio Notarile Distrettuale di Catania, Notaio Antonino Mirone, 2 gennaio 1919, repertorio n. 10612.
- Archivio Notarile Distrettuale di Catania, Notaio Francesco Musumarra, 2 giugno 1923, repertorio n. 1406.
- Archivio di Stato di Catania, Fondo Prefettura, serie I, Affari generali, b. 295.
- Archivio Notarile Distrettuale di Catania, Notaio Giovanni Monaco, *Contratto di società*, 9 marzo 1904, repertorio n. 651.
- Archivio di Stato di Catania, Fondo Prefettura, serie I, Affari generali, b. 382.
- Archivio di Stato di Catania, Fondo Tribunale Civile, Concordati, b. 129.
- Archivio di Stato di Catania, Notaio Francesco Boscarini, *Contratto di società e vendita del cotonificio Feo*, 1 agosto 1899, repertorio n. 14657.
- Barone, G. (1998). Dall'agricoltura all'industria. Il cotone «nazionale» tra le due guerre. *Meridiana*, 33, 13-35.
- Bollettino del Consiglio ed Ufficio Provinciale dell'Economia di Catania (1929), anno XVIII, nn. 5-6, maggio-giugno.
- Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania (1912), anno I, nn. 1-2, gennaio-febbraio.
- Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania (1914), anno III, nn. 5-6, maggio-giugno.
- Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania (1918), anno VII, n. 6, giugno.
- Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania (1919), anno VIII, n. 1, gennaio.
- Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania (1922), anno XI, n. 9, settembre.
- Bollettino della Camera di Commercio e Industria della Provincia di Catania (1923), anno XII, n. 6, giugno.
- Camera di Commercio Industria Agricoltura (1947). *Notiziario economico per la provincia di Catania*, anno XXXII, gennaio-marzo.
- Camera di Commercio Industria Agricoltura (1948). *Notiziario economico per la provincia di Catania*, anno XXXII, luglio-settembre.
- Camera di Commercio Industria Agricoltura (1953). *Notiziario economico per la provincia di Catania*, anno XXXVIII, luglio-settembre.
- Cavallari, G. (1976). *Struttura e sviluppo demografico*, in Petino, A. (a cura di), *Catania contemporanea. Cento anni di vita economica*, Annali del Mezzogiorno. Istituto di Storia Economica dell'Università, Catania, pp. 297-414.
- Collotti, G. (1903). *I Cavalieri del Lavoro*. N. Giannotta, Catania.
- Consiglio ed Ufficio Provinciale dell'Economia di Catania (1931). *La provincia di Catania dal 1916 al 1926*, Catania.
- Consiglio Provinciale dell'Economia Corporativa di Catania (1933). *Notiziario Economico della Provincia*, anno XXII, n. 3, marzo.
- Consiglio Provinciale dell'Economia Corporativa di Catania (1934). *Notiziario Economico della Provincia*, anno XXIII, nn. 2-3, febbraio-marzo.
- Consiglio provinciale delle corporazioni di Catania (1937). *Relazione sull'andamento economico della provincia di Catania nel biennio 1935-1936*, Catania.

- Cotonificio Feo (1906). *Relazione e bilancio dell'esercizio 1906*, Galatola, Catania.
- Cotonificio Feo (1908). *Relazione e bilancio dell'esercizio 1907*, Galatola, Catania.
- Di Vita, F. P. (2011). Gli imprenditori elvetici a Catania tra Otto e Novecento. *Nuova Economia e Storia*, XVII (4), 53-73.
- Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia (1897). 26 maggio, n. 123.
- Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia (1940). Supplemento ordinario, 26 dicembre, n. 301.
- Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia (1942). Supplemento ordinario, 23 dicembre, n. 303.
- Iozzia, A. M. (1998). *Imprenditori europei a Catania nel commercio e nell'industria*, in AA. VV., *Imprese e capitali stranieri a Catania tra '800 e '900*. Ministero per i beni culturali e ambientali. Ufficio centrale per i beni archivistici. Archivio di Stato di Catania, Catania, pp. 109-136.
- L'Esposizione Nazionale del 1898*, Roux Frassati & C., Torino.
- Romano, R. (1975). Il cotonificio Cantoni dalle origini al 1900. *Studi Storici*, XVI (2), 461-494.
- Salomone, S. (1907). *Catania illustrata*, Tip. Editrice del Popolo, Catania.
- Società Anonima Cotonificio Feo (1904). *Statuto sociale*, Galatola, Catania.

QUESTO LIBRO TI È PIACIUTO?



Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/latuaopinione.asp



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



Seguici in rete



Sottoscrivi
i nostri feed RSS



Iscriviti
alle nostre newsletter

FrancoAngeli

Il lavoro propone lo studio e l'approfondimento della specificità dell'impresa familiare e delle sue traiettorie di crescita sul versante dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, per conoscere meglio un fenomeno economicamente rilevante anche per le politiche nazionali e le azioni a supporto dello sviluppo del family business. Nello specifico, obiettivo del lavoro è rileggere le traiettorie di crescita alla luce del ruolo che le famiglie imprenditoriali hanno nella gestione del family business e della loro specificità di governance. Completato il quadro degli aspetti definitori e di governance, il lavoro analizza le traiettorie di crescita con riferimento a due importanti driver della competitività delle imprese familiari, ovvero internazionalizzazione ed innovazione. Inoltre, il lavoro offre lo studio approfondito del caso Cantine Nicosia, attraverso il quale le riflessioni teoriche degli autori trovano verifica e approfondimento. Il lavoro è, infine, arricchito da un'appendice contenente gli extended abstracts dei lavori presentati al Research Development Workshop di IFERA tenutosi dal 2 al 4 febbraio 2016 a Catania dal titolo "Family, Firms and Institutional Context: Analyzing the role of the context in the development of the family unit for Family Business Research" e di cui gli autori del presente lavoro monografico sono stati co-organizers.

Giorgia M. D'Allura è ricercatrice di Economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Catania. Visiting scholar all'University of Florida (2003-2004, 2006, 2018) e presso Edhec – Center for Family Business (2017). È stata guest editor di uno special issue dedicato al governo dell'impresa familiare per la rivista *Entrepreneurship Research Journal*. È autrice di pubblicazioni a diffusione nazionale e internazionale. È founder e CEO dello spin off accademico Connessi In Presa Diretta (www.connessinpresadiretta.it).

Rosario Faraci è ordinario di Economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Catania. È presidente del corso di laurea in Economia aziendale ed è delegato del Rettore ai rapporti con le PMI, start up e trasferimento tecnologico e presidente del comitato spin off. Co-editor della rivista *Journal of Management and Governance*, i suoi interessi di ricerca e le relative pubblicazioni sono nelle aree dell'imprenditorialità, family business, corporate governance e competitività d'impresa.