

## CAPITOLO 1

# L'IMPRESA FAMILIARE NEL CONTESTO ODIERNO: AMBITO D'INDAGINE E ASPETTI PECULIARI PER UNA CORRETTA DEFINIZIONE DEL COSTRUTTO

SOMMARIO: 1.1. L'impresa familiare. – 1.1.1. Specificità e caratteristiche distintive dell'impresa familiare. – 1.2. Il problema della definizione d'impresa familiare. – 1.2.1. Una definizione d'impresa familiare: la prospettiva dell'*Upper Echelons Theory*. – 1.2.2. Una definizione d'impresa familiare: la prospettiva della *Stewardship Theory*. – 1.2.3. Una definizione d'impresa familiare: l'approccio *Resource-Based* e il concetto di *Familiness*. – 1.2.4. Una definizione d'impresa familiare: la prospettiva della *Socio-Emotional Wealth*. – 1.3. Il concetto di eterogeneità delle imprese familiari.

### 1.1. L'impresa familiare

#### 1.1.1. Specificità e caratteristiche distintive dell'impresa familiare

Per comprendere appieno le peculiarità che contraddistinguono la gestione di un business di tipo familiare occorre esaminare a fondo l'istituto della "famiglia" e i suoi componenti, così come coloro che facciano parte dell'impresa pur essendo esterni alla famiglia. Naturalmente, queste due tipologie d'individui si troveranno a interagire attraverso varie dinamiche la cui complessità sarà influenzata dal contesto in cui è inserita l'impresa. Ciò assumerà particolare rilevanza nel momento in cui nostro obiettivo sarà l'esame delle strategie d'internazionalizzazione. Invero, molte delle decisioni di entrata (e.g. modalità di entrata, *timing*, *location*) in un mercato estero saranno affette da fattori ambientali che, inevitabilmente, peseranno su tali dinamiche caratterizzandone il sistema. Occorrerà capire quali soggetti si trovino al comando dell'impresa e ricoprono ruoli di controllo. In particolare, occorrerà capire quali di questi siano interni alla famiglia e quali siano esterni e se, nel management e/o nella *governance* d'impresa, vi siano soggetti appartenenti a generazioni più o meno giovani e più o meno vicine al fondatore e alla proprietà familiare.

Pur essendo una forma così comune, comprendere e definire le caratteristiche distintive dell'impresa familiare è cosa ardua. La letteratura, in proposito, ha tentato a più riprese di declinare una definizione universalmente accet-

tata da tutti gli studiosi (e.g. Westhead e Cowling, 1998; Littunen e Hyrsky, 2000; Sharma, 2004; Chua, Chrisman e Sharma, 1999; Chrisman, Chua e Sharma, 2005; Di Toma e Montanari, 2010; Greenstein e Davis, 2013). Complessivamente, sono quattro gli elementi solitamente presenti nella maggior parte delle definizioni, ovvero:

a) l'elemento proprietario: una o più famiglie detengono una quota significativa della proprietà dell'impresa (i.e. azioni o partecipazioni);

b) l'elemento di *governance*: uno o più membri della famiglia hanno una quota significativa del controllo dell'impresa (i.e. posizioni di prestigio o *membership* nel CdA);

c) l'elemento generazionale: è stato previsto almeno un successore che possa prendere le redini dell'impresa in futuro provvedendo alla sua formazione e preparazione professionale;

d) l'elemento gestionale: uno o più membri della famiglia ricoprono posizioni rilevanti nel top management dell'impresa anche ricorrendo al supporto di manager esterni alla famiglia.

Quanti di questi elementi e in che misura o proporzione essi debbano essere contemporaneamente presenti sono gli aspetti di criticità che hanno portato gli studiosi a non condividere una definizione univoca del costrutto d'impresa familiare.

Una delle definizioni più comuni e accettate è quella proposta da Chua e colleghi (1999) che, concentrando la propria attenzione su come certi tipi di relazioni influiscano sulla performance, hanno definito un'impresa familiare come “un business governato o gestito con il preciso intento di condividere e perseguire la visione comune di una coalizione dominante controllata dai membri di una stessa famiglia (o di un ristretto numero di famiglie) in maniera potenzialmente sostenibile per le sue successive generazioni” (Chua, Chrisman e Sharma, 1999: 21); o quella di Davis e Tagiuri (1989), secondo cui “due o più membri di famiglia influenzano la direzione del business attraverso l'esercizio di legami parentali, ruoli manageriali, o diritti proprietari”. In particolare, quest'ultima definizione riflette in maniera alquanto esaustiva il concetto di “sistema impresa familiare” e le sue tre componenti essenziali<sup>1</sup>: ossia la famiglia, il management e la proprietà (Carsrud e Brännback, 2012). Tuttavia, ancor oggi, sono molte le varianti utilizzate (Flören, 2002). L'individuazione di una definizione comune sarebbe auspicabile poiché consentirebbe agli studiosi di poter comparare più facilmente i risultati delle proprie ricerche. Ciò, inoltre, ove condotto in maniera costante e sistematica, avrebbe il beneficio di portare all'elaborazione di teorie universali capaci di sintetizzare i

---

<sup>1</sup> Va qui precisato come l'elemento costituito dalla presenza di almeno un successore non sia stato sempre preso in considerazione da tutti gli studiosi.

risultati della ricerca empirica demarcando, come affermato da Sharma (2004), quelli che sono i reali confini di questo campo di studi, aiutando a metterne in evidenza sia le differenze sia i punti in comune rispetto agli altri campi d'indagine.

Le difficoltà relative all'elaborazione di una definizione comune sono probabilmente dovute alla giovane età del campo di studi, oltre che alla multidisciplinarietà che lo contraddistingue dando, per l'appunto, spazio a una miriade di definizioni e punti di vista. Molte delle definizioni elaborate negli anni sono state di natura operativa, focalizzate sulla combinazione di alcuni aspetti di coinvolgimento della famiglia nel business d'impresa, come la proprietà, il governo, la successione generazionale o la gestione. Tuttavia, si è trattato di tentativi alla cui base non vi è stata una solida prospettiva teorica capace, quindi, di spiegarne i comportamenti e distinguerli da quelli delle imprese non familiari (Chrisman, Chua e Sharma, 2005). Per risolvere la questione, molti studiosi sostengono la necessità d'individuare una definizione che sia anche multidimensionale (Gallo e Sveen, 1991; Chua, Chrisman e Sharma, 1999; Zahra, 2003; Graves e Thomas, 2006; Villalonga e Amit, 2006; Graves e Thomas, 2008): cioè, strutturata in maniera tale da essere in grado di cogliere l'influsso della famiglia sull'attività dell'impresa nelle sue molteplici sfumature. Peraltro, sono molti gli studiosi di *family business* secondo cui esistono svariate differenze tra questa tipologia d'impresa e le non-*family*. Solo per menzionare le più rilevanti, di certo diversi sono gli obiettivi<sup>2</sup> e le forme di *governance* prescelte (Chrisman, Chua e Sharma, 2005).

Sirmon e Hitt (2003) hanno evidenziato alcune di queste sfumature proprio per distinguere tali imprese da quelle non familiari. Tra queste, *in primis*, le risorse umane, caratterizzate da una duplice relazione: da un lato, parentale, cioè frutto delle relazioni affettive interne alla famiglia; e, dall'altro, lavorativa, secondo i ruoli e rapporti tenuti in qualità di colleghi di lavoro all'interno dell'impresa. L'intreccio risultante da tali relazioni complica alquanto le condizioni di contesto in cui si sviluppano i rapporti tra tali individui comportando una maggior complessità di tali imprese rispetto a quelle non familiari, pur offrendo loro la pregevole possibilità di accedere a una base stabile e fedele di risorse umane. Utilizzando una prospettiva di *Transaction Costs Economics* (TCE), infatti, selezionata appositamente per evidenziare la specificità delle risorse umane di origine parentale, Verbeke e Kano (2012) evidenziano come tale peculiarità sia frutto di uno specifico percorso che, nella maggior parte dei casi e già sin dai primi anni di vita, i membri della famiglia tende-

---

<sup>2</sup> Particolarmente interessante in questa tipologia d'impresa è il loro perseguimento di fini di natura anche non economica (Zellweger *et al.*, 2011). In altre parole, pur trattandosi di organizzazioni *for-profit*, vi sono degli specifici obiettivi che distinguono tali imprese dalle altre comuni forme d'impresa privata a proprietà non familiare.

ranno a percorrere distinguendosi dagli individui esterni alla famiglia che potrebbero, comunque, essere impiegati nell'impresa familiare. Si tratta di un coinvolgimento che segue di pari passo la crescita dell'individuo e lo accompagna con gradi sempre crescenti di addestramento, formazione e *commitment* alla vita d'impresa creandone e sviluppandone abilità e competenze (Westhead e Howorth, 2006). Tale percorso prepara il soggetto a forme di responsabilizzazione sempre crescenti che vedranno il loro culmine non appena questi prenderà le redini dell'impresa o, comunque, inizierà a ricoprire ruoli strategici al suo interno.

Tuttavia, alle complessità derivanti dalla mera diversità delle relazioni, va anche aggiunto come tali risorse umane possano anche non essere qualitativamente eccelse. In altre parole, potrebbe trattarsi di soggetti che sovente trovano occupazione nell'impresa proprio perché membri della famiglia (Dunn, 1995): ciò implica come non sempre la loro preparazione e competenze siano all'altezza del ruolo ricoperto nell'organizzazione (Ward, 1987; Gersick *et al.*, 1997). Si tratta dell'altruismo che caratterizza tipicamente il comportamento delle imprese familiari nei confronti dei propri cari e discendenti cui è spesso garantita una serie di privilegi e benefici che difficilmente sarebbe riconosciuta all'esterno di tale contesto. Tale palese limite dei membri della famiglia potrà essere, tuttavia, compensato dall'eccezionale livello di *commitment* e fedeltà, di certo maggiore rispetto a quello di un individuo esterno alla famiglia, proprio in virtù del legame affettivo e di diversa origine con la famiglia e l'impresa che, generalmente, ne porta il cognome (Sharma e Irving, 2005). Infine, anche le risorse umane provenienti dall'esterno, spesso più qualificate, mostrano una tendenza a preferire imprese non familiari proprio perché a conoscenza delle difficoltà (anche meramente di carriera) cui potrebbero andare incontro accettando un incarico in una così particolare tipologia d'impresa (Covin, 1994).

Peraltro, tali relazioni possono essere costellate di conflitti. I conflitti sono frequenti nelle imprese familiari e le ragioni sono da ascrivere a tutta una serie di problemi che possono affiorare a livello parentale e deleteri per la performance dell'impresa (Harley e Evans, 1994; Sorenson, 1999): tra questi, la volontà dei figli di superare i propri genitori o quella dei più giovani di mostrarsi più abili dei loro pari grado<sup>3</sup>. Il livello del conflitto può assumere un rilievo così importante nelle imprese familiari che alcuni studiosi hanno deciso di occuparsene (e.g. Morris *et al.*, 1997; Eddleston e Kellermanns, 2007) per poterne studiare gli effetti sulla performance e sopravvivenza: ad esempio, Ibrahim e colleghi (2001) hanno scoperto come le imprese che si mostrino più ca-

---

<sup>3</sup> Quest'ultimo aspetto è di particolare interesse per il focus del presente lavoro in quanto, nel seguito, andremo a vedere come tali giovani generazioni possano assumere decisioni molto differenti rispetto a quelle aventi origine da una visione tradizionale d'impresa familiare.

paci nella gestione del conflitto abbiano, in seguito, anche maggiori probabilità di vedere trasferiti con successo i propri *asset* alle generazioni che verranno.

Il limitato accesso ai capitali esterni costituisce un'altra caratteristica tipica di tali imprese. Infatti, la riluttanza delle famiglie a cedere quote proprietarie all'esterno – così da poter mantenere il pieno controllo dell'impresa – le contraddistingue rispetto a quelle non familiari, generalmente in grado di poter intraprendere scelte di espansione più ampie e più varie, anche perché in possesso di maggiori disponibilità finanziarie. Si tratta di una caratteristica d'importanza cruciale per la gran parte delle imprese familiari, essendo il patrimonio di queste quasi interamente investito nell'impresa stessa. Tuttavia, a livello generale, la predetta limitazione è in parte compensata dall'orientamento delle imprese familiari verso una gestione di lungo periodo (Gallo e Villaseca, 1996) mirante a tramandare il patrimonio di famiglia alle generazioni successive (McConaughy e Phillips, 1999): una gestione, perciò, più attenta e direttamente interessata rispetto a quella delle imprese non familiari, soggette alle scelte di gestione di manager professionisti.

Un'altra fondamentale caratteristica è costituita dal capitale sociale dell'impresa familiare<sup>4</sup>, centrale per il suo successo, specie in termini di network relazionale che i suoi membri intrattengono con i vari *stakeholder* esterni (Kontinen e Ojala, 2011a; Coviello e Munro, 1997). Si tratta di una ricchezza vitale per l'impresa che, attraverso l'alimentazione e cura delle relazioni intessute con l'ambiente esterno, riesce ad acquisire risorse di vario tipo: da quelle conoscitive e tecnologiche a quelle di capitale (Kontinen e Ojala, 2011b).

Uno dei concetti di maggior interesse, pertanto, è quello di *familiness*. Alla luce del coinvolgimento della famiglia nelle decisioni di business, Chrisman, Chua e Sharma (2005) definiscono la *familiness* come la combinazione delle diverse risorse e capacità dovuta a tale coinvolgimento e, dunque, alle continue interazioni tra i membri della famiglia e il sistema impresa. Habbershon, Williams e MacMillan (2003: 460-461) indicano con tale termine i caratteristici fasci di risorse e capacità (di origine *resource-based*) aventi origine dal sistema d'interazioni a livello d'impresa e alla base di un modello ben preciso da essi raffigurato. Queste interazioni avvengono su tre livelli:

- a) quello dell'unità familiare, che è un livello rappresentativo dei valori, della storia e delle tradizioni radicate all'interno di quella particolare famiglia;
- b) quello dell'impresa come entità di business, che è rappresentativo delle scelte attraverso cui l'impresa è in grado di generare valore e ricchezza per i suoi proprietari;

---

<sup>4</sup> Non a caso, il concetto di *familiness* è stato variamente sviluppato sia sulle fondamenta della *resource-based view*, che su quelle del *social capital approach* (Habbershon e Williams, 1999).

c) quello individuale dei membri che compongono la famiglia, in cui sono rappresentate le capacità dei singoli soggetti, ma anche i loro più disparati interessi.

Tali interazioni rendono piuttosto complesse le imprese familiari. Se, da un lato, questa peculiarità può essere vista come una fonte di vantaggio competitivo e, pertanto, come punto di forza, è altresì vero come questa rappresenti un elemento di forte influsso che la famiglia è in grado di esercitare sulla gestione del business e su chi ne sia incaricato (Frank, Lueger, Nosé e Suchy, 2010; Pearson, Carr e Shaw, 2008). Il concetto di *familiness* è, perciò, molto apprezzato in letteratura poiché essenziale nella spiegazione degli elementi chiave alla base del coinvolgimento nell'attività d'impresa da parte dei vari membri della famiglia (Zellweger, Eddleston e Kellermanns, 2010; Chirico, Ireland e Sirmon, 2011).

Benché si tratti di un costrutto piuttosto complesso, la letteratura ha cercato d'indagarne gli aspetti principali guardando al coinvolgimento degli elementi della famiglia nelle posizioni manageriali dell'impresa (Anderson e Reeb, 2003a; Villalonga e Amit, 2006). In particolare, occorre capire se il CEO (*Chief Executive Officer*) sia un membro appartenente alla famiglia e quale sia il grado di partecipazione dei membri della famiglia al top management dell'impresa. Adottando una prospettiva di *upper echelon*, Minichilli e colleghi (2010) trovano conferma empirica di come vi sia una correlazione positiva tra la presenza di un CEO appartenente alla famiglia e la performance dell'impresa<sup>5</sup>. Tale ipotesi è, tuttavia, controbilanciata da un altro punto di vista altrettanto rilevante: invero, la presenza di membri della famiglia nel top management dell'impresa potrebbe portare a condotte opportunistiche (Lubatkin, Schulze, Ling e Dino, 2005). In altre parole, queste persone potrebbero cercare di avvantaggiarsi della propria posizione per ottenere benefici meramente personali. Qualora, invece, il top management fosse il risultato di una combinazione di membri interni ed esterni alla famiglia, le dinamiche di gruppo che potrebbero scaturire dalle interazioni potrebbero avere conseguenze variegata sulla performance d'impresa<sup>6</sup>. Infatti, la base culturale non

---

<sup>5</sup> Basandosi sull'esame delle imprese Fortune-500 in un arco temporale di sei anni, Villalonga e Amit (2006) confermano come, in presenza di un CEO interno alla famiglia o di un CEO esterno a essa (ma con un membro della famiglia a capo del consiglio di amministrazione), le imprese familiari tendano a creare valore. Tuttavia, gli studiosi affermano come, in entrambi i casi, debba trattarsi del fondatore dell'impresa. Invero, la loro indagine asserisce che, qualora si tratti, invece, di discendenti del fondatore, l'impresa familiare tenda a distruggere valore.

<sup>6</sup> Questo costituisce un punto chiave del nostro lavoro che sarà considerato tra le possibili ipotesi. In altre parole, valuteremo la possibilità che l'impresa decida di assumere manager estranei alla famiglia; vedremo come questa possa essere una delle conseguenze decisionali dell'avvento di nuove generazioni al comando dell'impresa familiare.

comune e le diverse esperienze delle due compagini potrebbero portare all'emergere di conflitti e tensioni con conseguenze dannose per la performance dell'impresa (Li e Hambrick, 2005). È proprio in virtù di tale contrapposizione che Minichilli e colleghi (2010) hanno supposto (trovando, anche in questo caso, supporto empirico) come l'equilibrio numerico tra le due "fazioni" possa essere negativo per la performance proprio perché, in tal modo, nessuna delle due riuscirebbe a imporsi sull'altra<sup>7</sup>.

## 1.2. Il problema della definizione d'impresa familiare

La nascita e sviluppo di un campo di ricerca relativo alle imprese familiari lascia intendere come queste debbano necessariamente differire da quelle non familiari (Sharma, 2004). Pertanto, centrale nella ricerca della corretta definizione dovrebbe essere evidenziare tali differenze e unicità (Habbershon e Williams, 1999). Nell'enunciare le principali definizioni che si sono susseguite nel tempo, la contrapposizione di principale interesse è quella che guarda, da un lato, alla proprietà e, dall'altro, alla gestione dell'impresa. Pertanto, mentre alcuni autori guardano alla quota proprietaria detenuta dalla famiglia come discriminante per la definizione di *family business* (Gallo, 1995; Littunen e Hysky, 2000), altri avanzano come sia l'influsso da questa esercitato sul management e, perciò, la sua presenza a livello gestionale ad agire da discriminante (Davis e Harveston, 2000; Tsang, 2001).

Allo stesso tempo, esistono altre definizioni che combinano tra loro i summenzionati elementi e, cioè, *family ownership* e *family management* (Lansberg e Astrachan, 1994; Fernández e Nieto, 2006; Claver, Rienda e Quer, 2008; Graves e Thomas, 2008). Sia Stern (1986) che Hollander ed Elman (1988), per esempio, considerano il *family business* come un'attività posseduta e gestita da uno o più membri di famiglia. Rue e Ibrahim (1996) lo considerano come quel business in cui sia impiegato almeno un membro di famiglia e i cui interessi siano gestiti dalla famiglia di riferimento; anche Dunn (1996) enfatizza il fatto che gli interessi della famiglia siano imprescindibili dal business e che il management debba essere composto prevalentemente da alcuni suoi membri.

Numerosi autori, invece (e.g. Astrachan, Klein e Smyrniotis, 2002; Klein,

---

<sup>7</sup> Quello del coinvolgimento della famiglia nelle decisioni d'impresa è un tema al centro del nostro interesse per capire come questo possa influire sulle scelte d'internazionalizzazione e sul processo di espansione internazionale in genere (Gallo e Pont, 1996; Zahra, 2003). In particolare, sarà oggetto di esame l'eventualità che tali scelte possano essere prese da imprese familiari in cui vi sia una forte presenza della famiglia nella proprietà e/o *governance*, da individui appartenenti a generazioni più giovani o, infine, esterni all'impresa.

Astrachan e Smyrnios, 2005; Rutherford, Kuratko e Holt, 2008; Holt, Rutherford e Kuratko, 2010), tentano di risolvere il problema dell'assenza di una definizione condivisa supponendo che esistano tre diverse dimensioni capaci di misurare il grado di coinvolgimento della famiglia all'interno del business (i.e. potere, esperienza e cultura) sintetizzabili nella cosiddetta *F-PEC Scale*. In particolare, la dimensione del potere intende misurare l'impatto che proprietà, governo e gestione familiare possano esercitare sul business; la dimensione dell'esperienza misura il grado di coinvolgimento della famiglia con particolare riferimento alla generazione e al numero di membri della famiglia coinvolti nell'impresa; la dimensione culturale, invece, è focalizzata sui valori principali portati avanti dalla famiglia e, in particolare, sulla condivisione di tali valori all'interno dell'impresa<sup>8</sup>. Tale scala costituisce uno strumento per misurare come varie tipologie e livelli di coinvolgimento possano influire sul comportamento dell'impresa stessa; e poter misurare tale coinvolgimento pare cruciale per comprenderne vantaggi e svantaggi, oltre che l'unicità delle opportunità che si presentano al cospetto di tali imprese.

Esistono, poi, definizioni che tengono conto del trasferimento generazionale considerando, dunque, il *family business* come un'attività il cui possesso e la cui gestione siano destinate a passare in mano alle generazioni future (Ward, 1987; Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida, 2001; Cucculelli e Micucci, 2008). In particolare, alcuni autori ritengono che un'impresa possa essere considerata familiare solamente ove il passaggio generazionale sia stato quantomeno pianificato (Birley, 1986; Ward, 1988; Barach e Ganitsky, 1995; Heck e Scannel Trent, 1999). Daily e Thompson (1994), invece, sostengono che debba essersi verificato almeno un passaggio di testimone; e ciò analogamente a Donnelley (1964), che specifica come, perché si possa parlare d'impresa familiare, almeno due generazioni debbano essere coinvolte all'interno dell'attività d'impresa.

Altro aspetto centrale nell'elaborazione del presente lavoro è quello dell'eterogeneità delle imprese familiari cui verrà dedicata una specifica sezione<sup>9</sup>. Infatti, è proprio dalle difficoltà stesse incontrate in letteratura nel conseguimento di un'unica definizione che si può evincere la non omogeneità<sup>10</sup> delle

---

<sup>8</sup> Come sostenuto da Hall e colleghi (2001), la cultura di un'impresa familiare non è altro che il risultato dei valori e obiettivi che si sono radicati nella famiglia nel corso della sua storia e che sono tramandati ai discendenti seguendo modelli relativamente stabili.

<sup>9</sup> Alla fine del presente capitolo, dedicheremo un approfondimento al concetto di eterogeneità delle imprese familiari con il fine specifico d'introdurre le strategie internazionali, così da chiarire come tali differenze intrinseche a tali imprese possano essere all'origine di scelte strategiche anch'esse eterogenee.

<sup>10</sup> Per omogeneità s'intende l'impossibilità di far ricadere le imprese familiari all'interno di un'unica categoria.



imprese familiari (Sharma, 2004; Chrisman *et al.*, 2005; Westhead e Howorth, 2007). Essenziale, perciò, è comprendere come questa forma d'impresa sia alquanto variegata, oltre che differente dalla forma dell'impresa non familiare. Pertanto, come evidenziato da diversi autori, alla base dell'eterogeneità delle imprese familiari si possono trovare diversi elementi, come gli obiettivi (Chrisman *et al.*, 2012), le forme di *governance* (Carney, 2005) e le risorse a disposizione (Habbershon, Williams e MacMillan, 2003). Con riferimento agli obiettivi, ad esempio e come già precedentemente spiegato, la letteratura mostra come le imprese familiari possano perseguire scopi anche di natura non economica (Gómez-Mejía *et al.*, 2010; Zellweger *et al.*, 2011). Questo per via della loro unicità rispetto alle comuni imprese *for-profit*. Al tempo stesso, differenze nelle forme di governo o nelle risorse disponibili possono essere ascritte al diverso grado di proprietà o di coinvolgimento della famiglia all'interno dell'impresa (Klein *et al.*, 2005).

Sin dal tempo della sua introduzione, quello del *family business* è stato un campo di studi che ha richiamato da più parti l'interesse della comunità accademica. Infatti, gli studi sul *family business* hanno radici nel management, ma anche nella finanza, nell'economia e in molte altre discipline riconducibili alle scienze sociali. Pur nondimeno, limitando il nostro interesse al filone di studi sul management strategico, gli approcci teorici che sono stati adottati per approfondirne le questioni principali sono stati i più vari. Tra questi, in particolare, i più utilizzati sono stati la *upper echelons theory*, la teoria dell'agenzia e la *resource-based view*, come esposto di seguito. È, tuttavia, essenziale comprendere da subito come ogni singolo approccio teorico possa rivelarsi utile nella comprensione del costruito d'impresa familiare – e ciò a prescindere dal fatto che se ne possano condividere tutti gli elementi costitutivi – contribuendo a evidenziare delle particolarità che riguardano tale organizzazione nell'ambito di situazioni o contesti specifici.

### 1.2.1. Una definizione d'impresa familiare: la prospettiva dell'Upper Echelons Theory

L'*upper echelons theory* discende dagli studi di comportamento organizzativo e guarda all'impresa dalla prospettiva dei soggetti che ne prendono le decisioni, ossia dalla prospettiva della coalizione di comando (Hambrick e Mason, 1984). Dal punto di vista dei suoi ideatori, tale coalizione e, in particolare, il *Top Management Team* (TMT) rappresenta il gruppo di attori di principale riferimento a cui guardare per capire perché un'impresa scelga di operare in un certo modo. Il presupposto su cui si basa è che le caratteristiche dei manager possano costituire un parametro di riferimento utile a prevedere il comportamento e a misurare i risultati delle imprese per cui essi lavorano. Ta-

li individui, cioè, pensano e agiscono sulla base del proprio modo d'interpretare gli eventi circostanti; modo che, a sua volta, è influenzato dai loro valori e capacità cognitive (Hambrick, 2007).

Ne deriva che, per capire appieno le peculiarità delle imprese familiari nella gestione delle proprie attività, occorra capire attraverso quali strumenti tali individui ne interpretino le varie situazioni; e tale interpretazione avverrà attraverso il filtro della loro esperienza e preparazione, così come dei valori di cui tale gruppo familiare si fa portatore, giacché tutti aspetti alla base del loro orientamento strategico. È in questo punto cruciale che emerge la principale differenza tra imprese familiari e non familiari: i manager delle seconde prenderanno decisioni in base alla propria esperienza e competenza, ma anche in base alla propria convenienza personale e a quella degli *stakeholder* dell'impresa; i manager delle prime, invece, ove interni alla famiglia, decideranno in base a una *forma mentis* che è il frutto dell'educazione ricevuta in famiglia e dei valori essenziali portati avanti da quest'ultima anche attraverso la sua attività d'impresa. Determinante è, perciò, comprendere come la famiglia giunga a influenzare i processi decisori della coalizione di comando. Nel sottolineare questo aspetto, sono gli stessi Hambrick e colleghi (1996) a essere molto chiari nell'offrire una definizione del concetto di coalizione di comando che tenga in debita considerazione non soltanto i soggetti coinvolti formalmente nelle attività d'impresa, ma altresì tutti coloro capaci d'influire su tale processo benché non formalmente coinvolti (D'Allura, 2010: 41).

Nello schema proposto da Hambrick e Mason (1984), i soggetti che compongono la coalizione di comando sono identificati in base a diverse caratteristiche individuali (e.g. età, esperienza e formazione) (Sambharya, 1996) e aspetti di natura psicologica e cognitiva (e.g. valori e schemi interpretativi) (Herrmann e Datta, 2005). L'idea di base è che tali caratteristiche influiscano sul modo in cui i soggetti al comando dell'impresa interpreteranno l'ambiente che li circonda comportandosi di conseguenza. Coerentemente a tale ragionamento, godere di esperienze precedenti in *location* diverse da quella domestica costituisce un vantaggio non indifferente per tali manager o per il CEO poiché questi soggetti dovranno aver sviluppato una capacità di adattamento superiore e un'abilità interpretativa delle situazioni complesse anch'essa superiore rispetto a chi sia privo, per esempio, di esperienze all'estero<sup>11</sup>. Quello dell'età, ad esempio, è un aspetto che ci interessa molto in questo lavoro poiché, come evidenziato dagli stessi autori (Hambrick e Mason, 1984: 198), sono diversi gli studi che hanno identificato una maggior propensione al rischio

---

<sup>11</sup> Generalmente, è proprio in mancanza di tale esperienza che, a fronte di una scelta d'internazionalizzazione, le imprese decidono di affidarsi a un'alleanza con un partner locale in grado di fornire i giusti contatti e le necessarie conoscenze di come funzioni quel mercato in quello specifico paese.

e alle scelte di espansione nei soggetti di età più giovane<sup>12</sup> (Hart e Mellons, 1970; Taylor, 1975) – aspetto evidenziato anche da studi molto recenti (Kraus, Mensching, Calabrò, Cheng e Filser, 2016; Calabrò, Brogi e Torchia, 2016b). Tale contrapposizione verso un modo di agire più tradizionale e più cauto, manifestato da generazioni di manager conservatori e più anziani, è importante per la comprensione delle strategie di crescita avviate dalle imprese familiari. A ciò si può anche aggiungere l'aspetto della formazione: infatti, i componenti della famiglia che sono stati mandati a studiare o a fare esperienze di lavoro all'estero potrebbero mostrarsi meno tradizionalisti e conservatori dei propri pari che non abbiano potuto seguire lo stesso percorso di crescita. Ciò potrebbe influire sulla loro interpretazione delle diverse situazioni e, dunque, anche delle strategie di espansione e del rischio a esse collegato mostrandosi, per l'appunto, più intraprendenti<sup>13</sup>.

Infine, i valori che la famiglia avrà saputo infondere nei suoi membri saranno, di certo, alla base degli schemi interpretativi che essi adotteranno nel corso della propria vita. Ne deriva come la comprensione delle dinamiche interne al gruppo di comando e le conseguenti decisioni strategiche da questo intraprese saranno strettamente collegate alla comprensione dei valori portati avanti dalla famiglia. È per questa ragione che riteniamo opportuno procedere con la *stewardship theory* e la *socio-emotional wealth*.

### 1.2.2. Una definizione d'impresa familiare: la prospettiva della Stewardship Theory

Davis, Shoorman e Donaldson (1997) hanno introdotto per primi il concetto di *stewardship* per evidenziare i limiti insiti nella teoria dell'agenzia (Jensen e Meckling, 1976), secondo cui, in presenza di manager esterni alla famiglia (spesso necessari per consentirne l'espansione e la crescita)<sup>14</sup>, il non alli-

---

<sup>12</sup> In realtà, non tutti gli studi sono dello stesso parere avendo anche individuato comportamenti opposti a quelli appena descritti: ossia vi sono studi che hanno rilevato come i soggetti più giovani possano avere anche una forte avversione al rischio (e.g. van Essen *et al.*, 2015). Tuttavia, nel corso dell'analisi empirica che svolgeremo in seguito, proveremo a testare l'influsso che le nuove generazioni possono esercitare sulle scelte d'internazionalizzazione.

<sup>13</sup> Le maggiori capacità nell'elaborazione delle informazioni, la maggior comprensione dell'importanza del cambiamento per evitare di radicalizzarsi troppo a lungo su determinate posizioni e l'apertura mentale in genere sono tutti aspetti che dovrebbero affiorare come risultato di un livello di educazione e formazione superiori. Tale formazione dovrebbe preparare l'individuo a gestire con maggior confidenza le tipiche condizioni d'incertezza e complessità che caratterizzano un'espansione all'estero.

<sup>14</sup> Le difficoltà di accesso ai capitali esterni per il finanziamento della crescita delle imprese familiari hanno fatto sì che la modernizzazione del sistema industriale italiano avvenisse con

neamento di obiettivi tra proprietà familiare e management introduce dei costi di agenzia<sup>15</sup> che possono essere ridotti solo attraverso la previsione di alcuni strumenti di controllo (Schulze, Lubatkin e Dino, 2003a, 2003b).

Alcuni autori hanno preso spunto da questa teoria e ne hanno adattato i principi<sup>16</sup> al contesto dell'impresa familiare (Corbetta e Salvato, 2004; Craig e Dibrell, 2006; Eddleston, Kellermans e Zellweger, 2012; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell e Craig, 2008). Secondo tale adattamento, i leader di un'impresa familiare si comportano come *steward* che, intrinsecamente motivati da bisogni di ordine superiore (ossia altruisticamente)<sup>17</sup>, fanno spontaneamente il bene dell'impresa per la quale mostrano di possedere un orientamento di lungo periodo, superiore rispetto a quello delle altre imprese (Miller e Le Breton-Miller, 2006). Ciò poiché essi s'immedesimano nell'organizzazione abbracciandone appieno gli obiettivi; e il successo dell'organizzazione è per loro motivo di soddisfazione (Corbetta e Salvato, 2004). Secondo la *stewardship theory*, essi beneficiano di una cultura collettiva che ne spinge il

---

enorme ritardo (Pavan, 1973). Alcuni altri hanno elaborato ipotesi dello stesso tipo con riferimento ad altre nazioni europee (Mackie, 2001) e si tratta di una linea di pensiero riconducibile all'ipotesi della stagnazione di Alfred Chandler (1990). Si tratta di una linea di pensiero che, trasmutata dalla grande alla piccola e media impresa, sostiene come, all'interno delle imprese familiari, prevalgano un certo conservatorismo e avversione al rischio alla luce delle debolezze strutturali che le contraddistinguono (Ward, 2004). Malgrado quest'ultima considerazione, tuttavia, Carney, Van Essen, Gedajlovic e Heugens (2015) hanno trovato come tale conservatorismo e avversione non abbiano effetti negativi sulla performance; peraltro, essi hanno identificato uno stesso livello di performance rispetto alle imprese non familiari che implementino strategie anche più aggressive. Al contrario, Gallo (1995) ha individuato come, pur trovandosi nello stesso settore, le imprese familiari impieghino più tempo delle non familiari per raggiungere le stesse dimensioni.

<sup>15</sup> L'assunto di base della teoria dell'agenzia è che gli individui siano opportunisti e cerchino di soddisfare il proprio interesse egoistico a spese altrui. Per tale ragione, i manager potrebbero operare scelte in contrasto con l'interesse proprietario. Ne deriva come occorra prevedere alcuni strumenti di controllo che possano consentirne un allineamento degli interessi a quelli della proprietà (Jensen e Meckling, 1976). Infatti, la teoria dell'agenzia sostiene che il costo dovuto alle asimmetrie informative esistenti tra chi sia proprietario e chi controlli l'impresa si riduca qualora i proprietari di quest'ultima siano attivamente coinvolti nella sua gestione. Se ne deduce come, nel caso delle imprese familiari, il rischio di conflitto sia molto elevato ove la proprietà familiare sia scarsamente coinvolta nelle scelte manageriali. I principi di base su cui si fonda tale teoria sono in perfetto contrasto con quelli della *stewardship theory* (Davis, Allen e Hayes, 2010).

<sup>16</sup> Secondo la *stewardship theory*, in certi contesti specifici, gli individui operano scelte che paiono andare al di là della mera razionalità economica (Davis *et al.*, 1997).

<sup>17</sup> L'altruismo è una variabile che si è scoperto incidere positivamente sulla performance derivante da un processo decisionale di tipo partecipativo e correlata negativamente alle situazioni di conflitto (Eddleston e Kellermans, 2007). Essa rafforza i legami familiari (Corbetta e Salvato, 2004) e incrementa la fedeltà e il *commitment* (Ward, 1987).

*commitment* affinché si possa raggiungere la missione d'impresa garantendone la stabilità e longevità nel tempo. È proprio grazie a questa cultura che i leader d'impresa sono in grado di coltivare l'alimentazione e sviluppo di un gruppo d'individui fedeli alla causa dell'impresa ed essenziali per il suo successo. Inoltre, poiché emotivamente legati all'impresa (Bubolz, 2001), costoro investono in essa tutto ciò che possiedono, legandovi le proprie fortune, ma anche la propria reputazione (Ward, 2004). Ne deriva come un buono *steward* sia un perfetto custode del patrimonio d'impresa e un individuo i cui obiettivi principali siano perseguire la missione d'impresa e trasferire un business sempre più florido alle generazioni future (Davis, Allen e Hayes, 2010).

Molti dei vantaggi appena elencati sono riconducibili al fatto che la proprietà e il management dell'impresa siano nelle mani della stessa persona. Costei, rispetto a chi sia un leader esterno alla famiglia o si trovi al comando di un'impresa non familiare, ha maggiori certezze riguardo al proprio lavoro e non ha bisogno di espedienti favoriti dall'opportunismo del ricoprire una posizione di comando per poter conseguire posizioni che le garantiscano una maggior sicurezza professionale<sup>18</sup>.

A questo punto, utilizzando una prospettiva di *agency theory*, ci pare interessante evidenziare come l'elevata concentrazione proprietaria nelle mani della famiglia possa ridurre i costi di monitoraggio che andrebbero affrontati per controllare l'operato dei manager (Jensen e Meckling, 1976). Tuttavia, esiste pur nondimeno il rischio che possano nascere forme di opportunismo tra il gruppo di controllo e gli azionisti di minoranza. In altri termini, chi dovesse disporre di ampio potere sulle sorti dell'impresa potrebbe abusare di tale posizione di forza: ad esempio, sottraendo ricchezza per il proprio esclusivo beneficio (Claessens *et al.*, 2002). Per questa ragione, potrebbe ritenersi opportuno affidare la gestione manageriale dell'impresa a soggetti esterni alla famiglia (o alla maggioranza proprietaria) o, comunque, fare in modo che, all'interno del *board*, vi sia una presenza consistente d'individui esterni alla famiglia (Anderson e Reeb, 2004). Ciò potrebbe apportare l'ulteriore beneficio di una maggior competenza (assente all'interno della famiglia) migliorando la guida e le scelte strategiche di tale organo di *governance* (Dalton *et al.*, 1998). Pertanto, sempre in una prospettiva di *stewardship theory*, tali consiglieri potrebbero operare come *steward* dell'impresa.

Appare, perciò, interessante mettere in luce come una gestione prettamente familiare possa essere un'arma a doppio taglio per l'impresa: infatti, da un lato, abbattendo i costi di agenzia (e.g. monitoraggio) e incrementando l'atti-

---

<sup>18</sup> Alcuni autori hanno trovato come, rispetto alle imprese non familiari i cui leader restano mediamente in sella per un lasso di tempo che oscilla tra i 3 e i 4 anni, i leader di quelle familiari vi restino per lunghi archi di tempo che possono variare mediamente tra i quindici e i venticinque anni (Le Breton-Miller, Miller e Steier, 2004).

tudine alla *stewardship*, tale management potrebbe operare a esclusivo beneficio della famiglia e della sua impresa migliorandone la performance nel tempo; dall'altro, esiste la possibilità che questo stesso management, ove lasciato libero di operare senza alcun controllo, possa agire in modo irresponsabile intraprendendo scelte rischiose o, semplicemente, operando a danno degli azionisti di minoranza (ovvero, comportandosi all'opposto di quel che potrebbe essere considerato un buono *steward*).

### 1.2.3. Una definizione d'impresa familiare: l'approccio Resource-Based e il concetto di Familiness

Molti tra gli studiosi di *family business* hanno sostenuto di avere un interesse specifico per questo tema proprio perché stimolati dall'unicità di tale tipologia d'impresе rispetto a tutte le altre. Come accennato nel paragrafo relativo alle specificità e caratteristiche distintive delle imprese familiari, Habbershon e Williams (1999) sono stati i primi a introdurre, in tal senso, il concetto di *familiness*<sup>19</sup>. Si tratta di una peculiarità delle imprese familiari che le differenzia da tutte le altre forme di organizzazione e che sta alla base del vantaggio competitivo che le contraddistingue come effetto del coinvolgimento e influsso positivo esercitato nelle attività di business dagli individui appartenenti al nucleo familiare. In breve, tali imprese differiscono dalle non familiari proprio in virtù delle risorse e capacità che esse sono in grado di generare nel tempo. Si tratta di risorse uniche e, come tali, in grado di aiutare nella costruzione di un vantaggio competitivo peculiare di tale categoria d'impresе (Chrisman, Chua e Sharma, 2005). Per comprenderne a fondo gli elementi costitutivi è, perciò, necessario individuare quali siano le risorse e competenze che vi stiano a fondamento (Pearson, Carr e Shaw, 2008) ed è per tale ragione che il costrutto ha origine dalla *resource-based view* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) – un approccio teorico in grado di aiutare nella comprensione della logica su cui si fonda il vantaggio competitivo delle imprese familiari e la loro ricerca delle migliori opportunità da cogliere (Sirmon e Hitt, 2003)<sup>20</sup>.

Le risorse, in particolare, sono di matrice sociale e comportamentale, e

---

<sup>19</sup> Si tratta di un costrutto che è stato variamente esaminato a livello empirico (Craig e Moores, 2005; Lester e Cannella, 2006).

<sup>20</sup> Nel loro lavoro, Sirmon e Hitt (2003) offrono la più completa applicazione della *resource-based view* al contesto delle imprese familiari mettendo in evidenza diverse fonti del capitale d'impresa familiare (tra cui le più importanti sono il capitale umano e sociale) sostenendo come tali imprese valutino, acquisiscano, accumulino e sfruttino risorse in maniera diversa da quelle non familiari.

possono essere distinte in strutturali, cognitive e relazionali. La dimensione strutturale del costrutto è definita dalle interazioni sociali e dalla forza dei legami tra i membri della famiglia. Si tratta del capitale sociale alimentato nel tempo dalla famiglia e che ciascun membro può sfruttare a beneficio dell'impresa ricorrendo al proprio network relazionale. Tale capitale è proprio della famiglia e, quindi, dell'organizzazione; e, per questa ragione, avvantaggia tale impresa rispetto a una qualsiasi altra impresa non familiare la quale, generalmente, non beneficia dello stesso bagaglio relazionale<sup>21</sup>. La componente cognitiva del costrutto ha a che vedere con la visione condivisa dei membri della famiglia, la comunione di obiettivi, intenti e finalità. Si tratta di una serie di elementi che rientrano nel bagaglio culturale della famiglia, che sono stati fatti propri (ossia coltivati, appresi e supportati) nel tempo e che, come tali, sono tramandati attraverso le varie generazioni poiché radicati nella storia e cultura proprie della famiglia. È per tale ragione che famiglia e impresa diventano inscindibili dando spazio, con il trascorrere del tempo, alla creazione di un'identità unica e comune fondata su uno stretto legame di fiducia<sup>22</sup>. Tali legami sono tipici delle imprese familiari, accomunandone i membri di generazione in generazione sia per storia sia per cultura e modi di pensare (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997). L'ultima componente della *familierness* – quella relazionale – consiste nelle risorse che l'impresa è in grado di creare attraverso i rapporti e le relazioni alimentate dai membri della famiglia. Si tratta di relazioni che creano legami unici e duraturi che ne influenzano il comportamento.

L'integrazione tra la vita familiare e quella d'impresa rende unica questa compagine differenziandola, dunque, da ogni altra forma d'impresa (Habbershon e Williams, 1999). È proprio per questa ragione che il capitale sociale

---

<sup>21</sup> Si tratta di relazioni tipicamente personali del manager e, quindi, temporanee qualora questi lavori per un'impresa non familiare. Non lo stesso, invece, si può dire per il caso delle imprese familiari, in cui le relazioni vengono trasmesse di soggetto in soggetto, esattamente come avviene per le relazioni amicali. Peraltro, tali relazioni possono essere frutto di frequenzioni extra-business: ciò potrebbe avvenire anche per i manager che lavorassero in imprese non familiari; ma, nel caso delle imprese familiari, è chiaro che il rapporto verrebbe coltivato con la famiglia intera, oltre che con il singolo individuo.

<sup>22</sup> È proprio in virtù di questo che si può comprendere la ragione per cui le imprese familiari non amino aprirsi all'esterno. Infatti, l'avvento di soggetti esterni alla famiglia porterebbe con sé la conseguenza dell'impossibilità al mantenimento degli stessi rapporti fiduciari. È interessante in proposito il lavoro di Sundaramurthy (2008), la quale ha messo in risalto come la fiducia sia un fattore che tenda a essere alla base del vantaggio competitivo delle imprese familiari, specie nelle prime fasi di sviluppo; e come questo stesso fattore tenda, a volte, a deteriorarsi al crescere delle dimensioni e con l'inserimento all'interno delle imprese di soggetti estranei alla famiglia (aspetto, tuttavia, spesso inevitabile per poter accedere a nuove e irrinunciabili competenze).

dell'impresa si fonde con quello della famiglia rendendo i rapporti molto differenti da quelli che potrebbero svilupparsi in un altro tipo d'impresa.

#### 1.2.4. Una definizione d'impresa familiare: la prospettiva della Socio-Emotional Wealth

La prospettiva del patrimonio socio-emotivo (*Socio-Emotional Wealth – SEW*) (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010, 2012) nasce propriamente nel campo di studi sul *family business* e, come tale, merita un posto di rilievo proprio perché *non* mutuata da altri filoni del management. In breve, prendendo origine dalla teoria del comportamento e, in particolare, dalla teoria dell'agenzia, essa asserisce come le imprese sotto il controllo di una famiglia basino le proprie scelte strategiche sulla protezione di tale specifica dote/patrimonio come loro principale schema di riferimento decisionale. Questa particolarità rende tali imprese uniche e ne aiuta la comprensione dei comportamenti distintivi spiegandone, ad esempio, l'adozione di scelte non economico-razionali.

In cosa consiste, dunque, tale patrimonio? Esso non è altro che il complesso dei valori promossi da una famiglia per effetto della propria posizione di controllo in un'impresa specifica. Gómez-Mejía e colleghi (2007), nello specifico, descrivono la SEW come uno stock di valori riferendosi all'autorità che i membri della famiglia possono esercitare in maniera illimitata sull'impresa, alla possibilità d'influire direttamente sul business e alla completa identificazione della famiglia con l'impresa che, molto spesso, ne porta il cognome (Sharma e Irving, 2005). In virtù di ciò, la SEW può essere considerata un costrutto multidimensionale. Come sostenuto anche da Berrone e colleghi (2010: 87), “la protezione di tale dote/patrimonio rappresenta essa stessa un fine ultimo dell'impresa”. Pertanto, si tratta di una caratteristica peculiare e unica che le altre tipologie d'impresa non possono annoverare e che, proprio per questo, rende quella delle imprese familiari una categoria a se stante.

Ad avvalorare ulteriormente il significato della SEW, Gómez-Mejía e colleghi (2007, 2010, 2014) hanno constatato come le imprese familiari, pur di non mettere a rischio il proprio patrimonio d'impresa, preferiscano finanche rinunciare a opportunità strategiche come, ad esempio, quelle derivanti da scelte di diversificazione geografica. Infatti, per un'impresa familiare, diversificare le proprie attività in altri paesi, oltre a presentare un rischio per il patrimonio d'impresa dato dall'operare in ambiti nuovi e poco conosciuti (i.e. incerti), implica la necessità di dover creare all'estero nuove divisioni e apporre a capo di queste anche individui non appartenenti alla famiglia<sup>23</sup>. Ciò ha

---

<sup>23</sup> Ciò avverrà per tutta una serie di ragioni che saranno discusse più chiaramente in seguito.



l'immediata conseguenza di ridurre l'influsso diretto di quest'ultima sulle scelte strategiche diminuendone la capacità di controllo e decentrandone, almeno in parte, il potere decisionale. Ne deriva come, in varie situazioni, sia meglio rinunciare ai vantaggi della diversificazione geografica a fronte del mantenimento del potere e di un suo immutato accentramento<sup>24</sup> (Anderson e Reeb, 2003a)<sup>25</sup>.

Lo stesso ragionamento può essere sviluppato con riferimento alla crescita dell'impresa<sup>26</sup> qualora questa implichi la ricerca di capitali esterni. Invero, doversi rivolgere all'esterno per l'approvvigionamento dei capitali rappresenta una scelta che le imprese familiari preferiscono evitare, benché a volte inevitabile per via degli ingenti investimenti richiesti dall'internazionalizzazione. La motivazione è data dal fatto che, spesso, l'ottenimento di tali capitali implichi la cessione di quote proprietarie dell'impresa e, conseguentemente, di alcune quote di controllo (Gómez-Mejía *et al.*, 2011): aspetto che, nella logica delle imprese familiari e, soprattutto, in prospettiva SEW, non può essere accettato in alcun modo poiché contrario ai criteri fondanti le decisioni intraprese da tale tipologia d'impresa. Ne deriva come, sovente, tali imprese tendano a rinunciare a queste opportunità di espansione o, comunque, preferiscano adottare una tattica attendista<sup>27</sup> (concetto che riprenderemo più avanti riguardo alle scelte di *timing* dell'internazionalizzazione), aspettando di essere in possesso di sufficienti capitali propri<sup>28</sup>.

Alla luce di quanto affermato, appare chiaro come la SEW sia una logica completamente legata da criteri di matrice economica. Piuttosto, si tratta in maggior misura di qualcosa di affettivo o, meglio ancora, emotivo, riconducibile al patrimonio relazionale e all'eredità complessiva che la famiglia si tra-

---

<sup>24</sup> Quanto appena detto è alla base del conservatorismo che le imprese familiari potrebbero dimostrare nel loro processo decisionale e che vedremo meglio in seguito quando affronteremo le peculiarità del loro processo d'internazionalizzazione.

<sup>25</sup> Anderson e Reeb (2003b), in particolare, hanno stimato come, rispetto alle non familiari, le imprese familiari operino una diversificazione a livello *corporate* inferiore del 15% circa.

<sup>26</sup> Quelli della diversificazione come opportunità strategica cui dover rinunciare e della limitatezza nelle possibilità di crescita esterna per via della mancanza di capitali sufficienti sono entrambi temi strettamente collegati al focus del presente lavoro, ossia l'internazionalizzazione delle imprese familiari. In altri termini, rinunciare a queste forme di espansione non vuol dir altro che rinunciare alla possibilità di espandersi all'estero.

<sup>27</sup> Come sosterremo e spiegheremo tra breve, la logica SEW è, perciò, la stessa che porta tali imprese a preferire modalità di entrata a pieno controllo evitando di penetrare tramite *partnership*. Invero, un'alleanza implica sempre la condivisione delle decisioni relative agli obiettivi e strategie di tale strumento di entrata. Non essendovi un controllo indipendente, ciò, secondo una logica SEW, ne mette a rischio il futuro e, quindi, l'investimento.

<sup>28</sup> Si tratta del concetto di auto-finanziamento sottolineato, ad esempio, da Claver e colleghi (2009).

manda da una generazione all'altra (Zellweger *et al.*, 2011). Al tempo stesso, si tratta di un patrimonio più influente ove l'impresa sia retta dalle generazioni più vicine al fondatore (e, quindi, più conservatrici) e che va diminuendo nel suo ascendente sulle decisioni non appena ci si allontani verso generazioni successive e/o più giovani (Athanassiou *et al.*, 2002; Chua, Chrisman e Sharma, 1999, 2003; Gersick *et al.*, 1999; Mishra e McConaughy, 1999; Schulze, Lubatkin e Dino, 2003a, 2003b; Ward e Aronoff, 1994)<sup>29</sup>.

Quella della SEW è, come accennato, la prima e unica prospettiva teorica ad aver avuto origine dal campo di studi delle imprese familiari. Come tale, oltre che per la semplice ragione che ne condividiamo i principi cardine, essa sarà quella che adotteremo nel seguito del lavoro e che ci aiuterà nella comprensione delle scelte d'internazionalizzazione di questa specifica categoria d'impresе.

Riassumendo, le teorie esaminate sinora cercano di offrire in modi diversi una spiegazione ai comportamenti dell'impresa familiare evidenziandone gli antecedenti e i risultati. Alla base del processo decisionale da esse esaminato vi sono, in genere, sia gli obiettivi sia le motivazioni facenti da prologo a ogni singola scelta. Qui di seguito, dedicheremo un po' di attenzione al concetto di eterogeneità di tali imprese (Sirmon *et al.*, 2008). Invero, molti dei lavori più citati in letteratura guardano alle imprese familiari operando una contrapposizione con quelle non familiari. Più recentemente, tuttavia, è stato dimostrato da più parti come ciò non possa essere sufficiente a fornire una spiegazione esaustiva del loro comportamento (Melin e Nordqvist, 2007) poiché le stesse imprese familiari sono scarsamente omogenee al loro interno, assumendo, dunque, scelte molto differenti a seconda delle loro caratteristiche intrinseche (Chua, Chrisman, Steier e Rau, 2012) come, ad esempio, il loro diverso grado di proprietà e controllo (Chrisman, Chua e Sharma, 2005).

### 1.3. Il concetto di eterogeneità delle imprese familiari

Nel mettere in evidenza il concetto di eterogeneità delle imprese familiari, occorre partire dalla considerazione che la maggior parte degli studi si sia

---

<sup>29</sup> E questo ci sembra abbastanza normale, specie nel contesto italiano, in cui le tradizioni sono qualcosa che le ultime generazioni tendono a rispettare e apprezzare in misura minore. Allo stesso modo, le nuove generazioni, qualora lontane da quella fondatrice, potrebbero manifestare interessi diversi allontanandosi da una logica prettamente di tipo SEW. Anche quest'ultima considerazione sarà alla base di alcune valutazioni empiriche che faremo nel seguito della trattazione con riguardo alle scelte d'internazionalizzazione che tali generazioni potrebbero proporre.

concentrata su una comparazione dicotomica del tipo imprese *family* vs. non-*family* (Carsrud, 2006). Questo ha comportato come, spesso, le imprese familiari siano state trattate in maniera omogenea. La letteratura, tuttavia, ha iniziato a evidenziare da un po' di tempo come tali imprese presentino, invece, enormi differenze che si rispecchiano in comportamenti eterogenei frutto di diversità rilevanti a livello intrinseco (Chua, Chrisman, Steier e Rau, 2012).

Alla base del concetto di eterogeneità vi è il fatto che, esaminando le imprese familiari, ci si trovi di fronte a due tipologie di sistemi, differenti e con la tendenza a sovrapporsi: ossia la famiglia e il business. Il concetto è che, a seconda del tipo d'impresa familiare sotto osservazione, diversa sarà anche la sovrapposizione tra questi due sistemi (Lindow, 2012); e, in particolare, sarà il diverso grado d'influsso esercitato dalla famiglia a determinare un risultato differente in termini di scelte strategiche e, quindi, di performance (Miller, Le Breton-Miller e Lester, 2011; Rutherford, Kuratko e Holt 2008; Schulze, Lubatkin e Dino, 2003a). In particolare, si tratta di eterogeneità che hanno a che vedere con la dispersione della compagine proprietaria, le varie strutture di management adottate e la specifica generazione della famiglia che si trovi al timone dell'impresa. Tali differenze saranno in grado d'incidere fortemente determinando comportamenti e scelte diverse in ambiti strategici differenti.

Sharma (2004), ad esempio, ha individuato quattro tipologie d'impresa familiari. La studiosa è stata tra le prime ad alimentare un importante dibattito su come le loro variazioni di performance potessero essere spiegate attraverso la comprensione della specifica tipologia d'impresa sotto osservazione. Il ragionamento parte da un semplicissimo assunto: tutte le imprese nascono da un fondatore il quale, almeno in una fase iniziale, tende a concentrare il potere nelle proprie mani e, a volte, in quello dei propri familiari. Tale potere si manifesta nella proprietà del pacchetto di controllo dell'impresa e nella sua gestione: ossia, nel pieno controllo delle sue decisioni.

Se l'impresa è di tipo familiare e il fondatore ne condivide il controllo assieme ad alcuni suoi membri, in tale fase iniziale gli obiettivi dell'impresa tendono a coincidere con quelli della famiglia (Zahra *et al.*, 2004)<sup>30</sup>. Tuttavia, l'arena competitiva in cui operi l'impresa e l'esigenza di replicare alle mosse dei rivali, così come la necessità di crescere ed espandersi, inducono l'impresa a non poter mantenere a lungo questa stabilità di governo. Invero, l'allineamento di proprietà e gestione nelle mani della famiglia possono costituire un limite alla crescita e sviluppo dell'impresa per un'ampia serie di ragioni: tra

---

<sup>30</sup> Va chiarito, naturalmente, come le famiglie possano anche essere più di una, ad esempio come effetto degli sviluppi delle rispettive famiglie di due o più fondatori (Le Breton-Miller e Miller, 2013).

queste, le più importanti sono costituite dalla scarsità di capitali<sup>31</sup> che l'impresa potrebbe essere costretta a procacciare allargando la propria base proprietaria all'esterno, consentendo a soggetti estranei alla famiglia di entrare nella compagine azionaria con una proporzionale perdita del controllo (Wiklund e Shepherd, 2003); oppure dalla necessità di assumere nel mercato del lavoro manager esterni che consentano all'impresa di poter accedere a nuove conoscenze e competenze, oltre che a nuove professionalità che la famiglia non sia in grado di garantire a livello gestionale con il mero mantenimento dei soli familiari nelle posizioni manageriali chiave (e.g. il CEO)<sup>32</sup> (Sirmon *et al.*, 2008).

È nel momento in cui venga dato accesso a soggetti esterni – introdotti in qualità di manager o proprietari/finanziatori – che l'impresa muta nella sua fisionomia originale e diviene soggetta a nuove forme di contrasto, diverse rispetto a quelle che potevano verificarsi in precedenza, internamente ai rapporti familiari, ma effetto inevitabile di una certa diluizione nella proprietà e/o gestione dell'impresa e risultanti dalla contemporanea presenza di molteplici punti di vista nel processo decisionale (Kellermanns e Eddleston, 2004). Tali contrasti sono dovuti al conflitto tra gli obiettivi che i nuovi e vecchi soggetti – con un ruolo rilevante nell'impresa – tendono a portare avanti sia per il proprio interesse personale che per quello dell'impresa intesa come organizzazione economica finalizzata alla creazione di valore e profitto. Pertanto, è da questo momento in poi che l'impresa inizia a non poter essere più condotta secondo la visione tradizionale e conservatrice della famiglia, iniziando a doversi interfacciare in maniera differente con aspetti di un certo rilievo per la sua stessa sopravvivenza: uno su tutti il rischio; ed è proprio da questo momento in poi che occorrerà capire se, in alcuni dei suddetti individui, possa affiorare un rapporto di agenzia e conseguente opportunismo manageriale (Schulze, Lubatkin, Dino e Buchholtz, 2001) o se i manager possano essere considerati come dei buoni *steward* che agiscano nell'interesse dell'impresa essendo i loro obiettivi allineati a quelli dell'organizzazione familiare, mettendo le loro scelte al servizio di quest'ultima (Davis *et al.*, 1997).

La dispersione della compagine proprietaria risultante dall'ingresso di soggetti estranei al capitale familiare è, dunque, un primo elemento da prendere in esame per comprendere il mutamento nelle dinamiche interne all'impresa. In particolare, occorrerà capire che tipo di ruolo verga riservato a questi nuo-

---

<sup>31</sup> Lo studio di Claver e colleghi (2009) è molto interessante in proposito: invero, esso dimostra come l'auto-finanziamento sia un aspetto delle imprese familiari che le spinge a evitare l'adozione di modalità di entrata a elevato livello di *commitment*.

<sup>32</sup> I manager o proprietari esterni alla famiglia possono, inoltre, essere utili anche per il conseguimento della cosiddetta legittimazione locale dell'entrata internazionale (Fernández e Nieto, 2006).