

**Paolo Di Toma
Stefano Montanari**

**CORPORATE
GOVERNANCE
E RINNOVAMENTO
STRATEGICO
NELLE IMPRESE
FAMILIARI**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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.

**Paolo Di Toma
Stefano Montanari**

**CORPORATE
GOVERNANCE
E RINNOVAMENTO
STRATEGICO
NELLE IMPRESE
FAMILIARI**

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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 www.francoangeli.it.

INDICE

1. Definizione di impresa familiare: evoluzione storica e nuove tendenze , di <i>Stefano Montanari</i>	
1.1. Introduzione	pag. 9
1.2. La natura complessa dell'impresa familiare determina vaghezza definitoria.	» 11
1.3. Evoluzione del concetto di family business: da modelli dicotomici a modelli di misurazione dell'influenza della famiglia.	» 16
1.3.1 Definizioni monodimensionali e logica dicotomica di appartenenza	» 18
1.3.2 Modelli multivariati per la segmentazione del campo di ricerca.	» 33
1.3.3 Il concetto di "familiness" come elemento qualificante: prospettive teoriche	» 38
1.3.4 L'evoluzione negli strumenti di misura della familiness: il modello F-PEC	» 47
1.4. Riferimenti bibliografici	» 54
2. La corporate governance nelle imprese familiari , di <i>Paolo Di Toma</i>	
2.1. Introduzione	» 61
2.2. Struttura proprietaria ed efficienza dell'impresa familiare.	» 62
2.3. Le specificità del Consiglio di Amministrazione nelle imprese familiari: funzioni e criteri di composizione.	» 67
2.3.1 Le funzioni del consiglio di amministrazione.	» 69
2.3.2 La composizione del consiglio di amministrazione.	» 73
2.3.3 Gli amministratori esterni.	» 76

2.4.	Le criticità della transizione alla professionalizzazione manageriale.	» 78
2.5.	Conclusioni.	» 82
2.6.	Riferimenti bibliografici.	» 83
3.	Corporate governance e rinnovamento strategico, di <i>Paolo Di Toma</i>	
3.1.	Introduzione.	» 87
3.2.	L'integrazione tra la corporate governance e la strategia.	» 89
3.2.1	L'integrazione corporate governance-strategia: le fasi del ciclo di vita e le transizioni strategiche.	» 93
3.3.	La relazione tra la corporate governance ed il rinnovamento strategico.	» 97
3.4.	Conclusioni.	» 99
3.5.	Riferimenti bibliografici	» 100
4.	Efficacia della corporate governance e rilancio imprenditoriale in un'impresa familiare, di <i>Paolo Di Toma</i>	
4.1.	Introduzione.	» 104
4.2.	Il quadro di riferimento teorico.	» 106
4.2.1	La funzione di protezione del valore della corporate governance ed il ruolo della fiducia.	» 106
4.2.2	Rinnovamento strategico e contributo della corporate governance alla creazione di valore.	» 108
4.3.	Metodi.	» 110
4.3.1	Design della ricerca.	» 110
4.3.2	La raccolta dei dati.	» 111
4.3.3	L'analisi dei dati.	» 113
4.4.	Il contesto della ricerca.	» 114
4.4.1	La relazione tra la corporate governance e le dinamiche strategiche in RCF: dalla costituzione alla crisi.	» 114
4.4.2	Il rilancio imprenditoriale di RCF: il cambiamento dell'assetto proprietario premessa al rinnovamento strategico.	» 116
4.5.	Analisi e discussione.	» 119
4.5.1	Determinanti del rinnovamento strategico di RCF e relazione con la corporate governance: la capacità di acquisizione di know how esterno a supporto dell'innovazione.	» 119

4.5.2	Il ruolo della fiducia nel favorire l'accountability: alternative e complementarità con i meccanismi formali di ricomposizione degli interessi.	» 121
4.5.3	Il contributo del capitale relazionale fornito dai membri della coalizione dominante al rilancio di RCF.	» 123
4.5.4	Cambiamento dell'amministratore delegato ed introduzione di nuove capacità organizzative.	» 125
4.6.	La relazione tra la corporate governance e le dinamiche strategiche in RCF: considerazioni di sintesi.	» 126
4.7.	Conclusioni.	» 131
4.8.	Riferimenti bibliografici	» 131
5.	Strategie d'uscita della famiglia dal business: il ruolo del private equity , di <i>Stefano Montanari</i>	
5.1.	Introduzione	» 136
5.2.	Background teorico	» 138
5.2.1	Definizione ed inquadramento dell'azienda	» 138
5.2.2	L'Exit come fase imprenditoriale nel contesto dell'impresa familiare.	» 139
5.2.3	La creazione del valore ed il Private Equity Buyout (PEB).	» 141
5.3.	Metodologia	» 144
5.3.1	Impostazione empirica	» 144
5.3.2	Raccolta dei dati	» 145
5.3.3	Analisi dei dati	» 148
5.4.	Risultati	» 150
5.4.1	Nascita dell'impresa	» 150
5.4.2	Settore di appartenenza	» 151
5.4.3	Evoluzione storica	» 152
5.5.	Antecedenti dell'uscita imprenditoriale: una prospettiva multilivello che conduce l'opzione <i>private equity</i> .	» 154
5.5.1	Corporate governance e la necessità di migliorare le capacità organizzative dell'impresa.	» 154

5.5.2	Disallineamento di obiettivi, interessi e orizzonti temporali tra i membri della famiglia e la decisione Private equity Buyout.	»	162
5.6.	La gestione del passaggio generazionale: strumenti di <i>governance</i> che favoriscano l'efficacia dell'uscita della famiglia dal business	»	164
5.6.1	Competenze organizzative e superamento della dipendenza dall'imprenditore.	»	164
5.6.2	L'effetto della presenza del Fondo di Private equity sulla ridefinizione degli interessi e degli obiettivi individuali.	»	167
5.6.3	L'influenza del Private equity nei meccanismi di Corporate governance	»	170
5.7.	Analisi e discussione	»	173
5.8.	Osservazioni conclusive.	»	181
5.9.	Riferimenti bibliografici	»	181

1. DEFINIZIONE DI IMPRESA FAMILIARE: EVOLUZIONE STORICA E NUOVE TENDENZE

di Stefano Montanari

1.1. Introduzione

Gli studi sull'impresa familiare benché ancora relativamente giovani rispetto ad altri campi di ricerca, hanno mostrato negli ultimi decenni un crescente interesse non solo nel mondo accademico, ma anche in quello economico con la creazione di associazioni di imprese familiari e di centri studi in diverse parti del mondo¹.

Nonostante questo incoraggiante sviluppo la ricerca sul *family business* soffre ancora dell'assenza di una teoria condivisa che chiarisca la prospettiva attraverso la quale il segmento della società a cui si è interessati viene interpretato². Come recentemente affermato³ la presenza della famiglia come fattore rilevante di influenza sui vantaggi e gli svantaggi competitivi, nonché quale fattore di successo delle imprese familiari, è stato ampiamente ignorato nella ricerca⁴ - nonostante vi sia ampio consenso sul fatto che tale aspetto abbia un significativo potenziale esplicativo⁵.

¹ Sharma, P. (2004). An overview of the field of *family business* studies: current status and directions for the future, *Family Business Review*, vol. 17, pagg. 1-36.; Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education, *Journal of Business Research*, vol. 60, pagg. 1012-1021.; Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, pagg. 6-14.

² Lindblom, C. E., Cohen, D. K. (1979) *Usable knowledge: Social science and social problem solving*. New Haven/London: Yale University Press.

³ Frank H., Lueger M., Nose L., Suchy D. (2010). The concept of "Familianness" Literature review and systems theory-based reflections, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, pagg. 119-130

⁴ Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda, op. cit.

⁵ Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, pagg. 401-416.

L'assenza di basi teoriche unitarie determina di conseguenza forti disomogeneità sulla definizione di impresa familiare rese ancor più evidenti allorché questi concetti devono essere operativizzati nelle ricerche empiriche. Difficili sono quindi i confronti e le generalizzazioni dei risultati di tali ricerche, allorché non esistono strumenti condivisi per la selezione di campioni di imprese omogenee⁶. Ciò ha finito per determinare una riscontrata preferenza dei ricercatori verso temi che riguardano essenzialmente individui (principalmente i fondatori ed i membri della generazione entrante) o gruppi di individui (ad esempio le relazioni fra membri della famiglia e manager non familiari, la natura e la soluzione dei conflitti, la successione alla leadership) a discapito di tematiche che pongono al centro dell'attenzione il problema definitorio quali quelle riguardanti il ruolo delle imprese familiari nel sistema economico generale ed i caratteri distintivi delle stesse a livello di imprese o di organizzazioni (comportamento strategico, cultura organizzativa, performance)⁷. Solo a partire dagli anni 2000 i temi legati alla natura del fenomeno ed ai suoi caratteri distintivi hanno suscitato l'interesse dei principali centri di ricerca sul family business ed in particolare con riferimento alla "familiness"⁸, ossia a quelle risorse e capacità che scaturiscono dal coinvolgimento e dall'interazione della famiglia nel business.

Dopo aver approfondito i termini del problema sottostante la definizione di impresa familiare, ci si proporrà di seguito di sistematizzare le principali proposte esistenti in letteratura nell'ottica evolutiva sopra esposta mettendo in evidenza come le più recenti concettualizzazioni non possano trascendere dalla definizione di una teoria d'impresa condivisa in grado di supportare la ricerca empirica. Nonostante ciò, permangano zone d'ombra sulle quali non si è ancora fatta sufficientemente luce in rapporto all'annoso dilemma fra i caratteri concreti e per questo misurabili delle imprese familiari e le qualità più astratte che, seppur non meno importanti, restano "difficili" da misurare senza una certa discrezionalità.

A questo proposito nel paragrafo successivo si evidenzia come l'interesse degli studiosi sia passato negli ultimi anni dalla ricerca di strumenti operativi per misurare il fenomeno, all'approfondimento di

⁶ Smyrnios, K., Tanewski, G., Romano, C. (1998). Development of a measure of the characteristics of family business, *Family Business Review*, vol. 11, pagg. 49-60. Frank H., Lueger M., Nose L., Suchy D. (2010). The concept of "Familiness" Literature review and systems theory-based reflections, op. cit.

⁷ Sharma, P. (2004). An overview of the field of *family business* studies: current status and directions for the future, op. cit.

⁸ Habbershon, T. G., Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, vol. 12, pagg. 1-25.

costrutti teorici volti a mettere in evidenza la famiglia, ossia l'essenza della differenza fra imprese familiari e non⁹. Il concetto di "familiness" diventa quindi l'attributo discriminante dal quale partire per determinare una teoria delle imprese familiari che permetta d'individuare e di spiegarne la natura.

1.2. La natura complessa dell'impresa familiare determina vaghezza definitoria.

Il relativo sottosviluppo di una teoria del *family business* rispetto ad altri temi tipici dell'impresa familiare (il fondatore, la successione, le relazioni intergenerazionali) ha ragioni che possono ravvisarsi in tre ordini di fattori: la relativa novità del campo di ricerca, la multidisciplinarietà del fenomeno e le peculiari caratteristiche degli studi scientifici compiuti. In riferimento al primo di questi fattori si ricorda che gli studi sulle imprese familiari hanno preso avvio in modo continuativo a partire dal 1983 quando la rivista *Organizational Dynamics* dedicò un numero speciale all'argomento e che la prima rivista scientifica specializzata sul tema, *Family Business Review*, fu fondata nel 1988. Si tratta quindi di un campo di ricerca ancora giovane e che solo recentemente ha assunto dimensioni importanti.

Per quanto riguarda il secondo elemento occorre far presente che la citata *multidisciplinarietà* discende sostanzialmente dalla sovrapposizione di due istituti, la famiglia e l'impresa che, interagendo con caratteristiche e finalità differenti, finiscono per produrre un'estrema varietà di manifestazioni (ad es: per dimensioni, per numerosità di soggetti coinvolti, per articolazione organizzativa, per grado di coinvolgimento...).

Relativamente invece alle peculiarità degli studi scientifici condotti sull'argomento, preme sottolineare come essi, nei primi anni, avessero natura eminentemente prescrittiva¹⁰, in quanto focalizzati su problematiche circoscritte e legate principalmente alla continuità dell'impresa (successione, pianificazione strategica, gestione dei conflitti, struttura organizzativa)¹¹, oltre che caratterizzati da un approccio per lo più aneddotico basato su casi aziendali¹².

⁹ Pearson, A. W., Carr, J. C., Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, pagg. 949-969.

¹⁰ Swartz S. (1989). The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. *Family business review*, vol. 2, n. 4, pagg. 329-339.

¹¹ Smyrnios, K., Tanewski, G., Romano, C. (1998). Development of a measure of the characteristics of family business, op. cit.

¹² Wortman M.S. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm, *Family business review*, vol. 7, n. 1, pagg. 3-27.

Come conseguenza dell'assenza di una teoria condivisa, molti studiosi si sono visti costretti ad esplicitare una propria definizione di *family business* finendo così per determinare un vero e proprio ginepraio definitorio.

Sono numerosi in letteratura i lavori in cui sono raccolte e sistematizzate le definizioni di *family business* proposte dai vari autori nel tempo. Handler¹³ nel 1989 identificava quattro dimensioni con cui catalogare le definizioni date dagli autori al concetto di impresa familiare: il grado di proprietà e di governo espresso dai membri della famiglia, il passaggio generazionale, l'interdipendenza fra sistemi e una molteplicità di condizioni. Chua, Chrisman e Sharma nel 1996 e successivamente nel 1999 identificavano, dall'analisi di 250 articoli (226 nella versione del 1996) tratti dalla letteratura internazionale nel campo del *family business*, ben 21 differenti definizioni che sintetizzano il grado o la natura del coinvolgimento della famiglia nell'impresa¹⁴. Frölen¹⁵ in un più recente lavoro del 2002 propone una raccolta molto completa di definizioni arrivando ad identificarne oltre 50 che l'autore riclassifica in 10 diverse categorie (proprietà familiare, controllo dei voti in assemblea, management familiare, impiegati familiari, proprietà e management, passaggio generazionale, interdipendenza fra sistemi, altre definizioni, definizioni multiple inclusive e definizioni multiple esclusive). Infine Miller e colleghi¹⁶ in un articolo apparso sul *Journal of Corporate Finance* individuano 28 definizioni di imprese familiari selezionate esclusivamente nei lavori di ricerca quantitativa.

L'eterogeneità dei contributi e talvolta la loro discrezionalità hanno portato Astrakan, Klein e Smyrnios¹⁷ a rilevare come, nonostante siano trascorsi oltre 10 anni da quando Handler scriveva che “*la definizione di impresa familiare è la prima e la più evidente sfida che i ricercatori di family business devono affrontare*”¹⁸, non fosse ancora stata formulata una definizione di *family business* ampiamente condivisa.

¹³ Handler W.C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, *Family business review*, vol. 2, n. 3, pagg. 257-276.

¹⁴ Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), Defining the *family business* by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23 n. 4, pagg. 19-39.

¹⁵ Frölen R.H. (2002) Crown princes in the clay: an empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms. Royal Van Gorcum, Assen, The Netherlands.

¹⁶ Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H., Cannella Jr A.A. (2007). Are family firms really superior performers?, *Journal of Corporate Finance*, vol. 13, pagg. 829-858.

¹⁷ 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*, vol. 15, pagg. 45-55.

¹⁸ Handler W.C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, op. cit.

Nei dieci anni successivi al lavoro di Astrakan, Klein e Smyrnios non tutti i temi sono stati risolti anche se il numero degli studiosi che si sono avvicinati al family business si è incrementato esponenzialmente. Ciò se da un lato ha contribuito a raggiungere un generale accordo sul fatto che il principale carattere distintivo dell'impresa familiare è l'interazione della famiglia con il business, dall'altro ha reso ancor più urgente la necessità di arrivare alla definizione di una solida teoria d'impresa attraverso la quale definire un campo di ricerca condiviso. *“Dopo 25 anni di progressi, il campo del family business continua ad evolversi, e la sua natura, come dominio di ricerca, continua a necessitare di nuove articolazioni e chiarimenti”*¹⁹.

È la stessa Handler che passando in rassegna le principali definizioni presenti in letteratura tenta di spiegare le difficoltà esistenti facendo riferimento alla multiformità del fenomeno, potendosi esso configurare tanto nella piccola impresa artigiana, ancora saldamente nelle mani dell'imprenditore-fondatore, quanto nella grande società quotata di quarta generazione. I caratteri che la letteratura dell'epoca indicava come patognomici della “familiarità” dell'impresa erano la proprietà e/o la gestione, il grado di coinvolgimento della famiglia e la potenziale trasmissione generazionale. A fronte di tale sostanziale omogeneità definitoria, non si ravvisa in letteratura una pari uniformità di intenti nella sistematizzazione di ciascuno dei suddetti fattori resi ancor più “imponderabili” dalla pluralità di forme che ognuno di questi può assumere. L'autrice evidenzia a titolo esemplificativo come anche il mero coinvolgimento della famiglia espresso dal numero di membri familiari impiegato nell'impresa può variare a seconda che si consideri i soli proprietari o anche le mogli o i figli di questi, quand'anche tale coinvolgimento non riguardi i membri della famiglia nucleare o anche quelli della famiglia allargata.

La complessità del tema e la difficoltà di individuare strumenti operativi che possano darvi soluzione porta l'autrice a concludere che non sussiste la necessità di una definizione unitaria che metta d'accordo tutti i ricercatori, mentre sarebbe auspicabile che ogni studio fosse in grado di definire con precisione il proprio campo di ricerca al fine di poter essere utilizzato in termini comparativi da tutti gli altri studi che si occupano di imprese che

¹⁹ Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, vol. 22, pagg. 167–180. Yu A., Lumpkin G.T., Sorenson R.L., Brigham K.H. (2012). The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*, vol. 25, pagg. 33-57.

possono essere classificate allo stesso modo²⁰. Si tratta di una soluzione che poteva essere accettabile quando il family business era l'oggetto di studio di pochi pionieri, oggi, alla luce del crescente interesse che nel tempo ha suscitato fra gli studiosi, ha reso una soluzione di questo tipo del tutto impercorribile.

Chua ed altri²¹ propongono di superare l'impasse derivante dalla varietà e dalla complessità dei caratteri che potrebbero definire un'impresa familiare spostando l'attenzione da un piano meramente operativo e classificatorio, ad uno astratto, volto a rappresentare la natura intrinseca del fenomeno. Dalle definizioni presenti in letteratura infatti si può evincere facilmente come vi sia confusione fra coloro che cercano attraverso l'osservazione del fenomeno di coglierne la natura distintiva, da coloro che invece, volendolo misurare nella realtà, hanno bisogno di selezionare le fattispecie che presentano come carattere distintivo la familiarità da quelle che ne sono scevre. Gli Autori affermano quindi che occorra separare le definizioni astratte che mirano a cogliere dal punto di vista concettuale ciò che distingue un'entità, un oggetto o un fenomeno da un altro, dalle definizioni contingenti in grado di individuarne i caratteri oggettivi e misurabili. Questi ultimi infatti, derivando direttamente dalla condizione distintiva enunciata a livello teorico, sono di questa la manifestazione concreta della sua esistenza e della sua intensità.

L'impresa familiare è quindi tale e si differenzia da tutti gli altri tipi di imprese quando la presenza della famiglia ne influenza gli obiettivi, le strategie e le strutture, nonché le modalità con cui queste sono formulate, realizzate ed implementate, rendendole diverse da quelle presenti nelle imprese in cui la famiglia non è coinvolta²²

In questa prospettiva i caratteri enunciati da Handler, quali la proprietà e il management, il coinvolgimento della famiglia e l'attitudine alla trasmissione generazionale non sono di per sé condizioni di familiarità, bensì devono essere considerati strumenti attraverso i quali la famiglia può agire sull'impresa affinché questa assuma caratteri differenti rispetto a quelli di una impresa non familiare²³. In altre parole Chua, Chrisman e Sharma a dieci anni dall'articolo di Handler sostengono che un'impresa può

²⁰ Handler W.C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, op. cit.

²¹ Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), Defining the *family business* by behavior, op. cit.

²² Lansberg, I., (1983). Managing Human resources in family firms: the problem of institutional overlap, *Organizational Dynamics*, vol. summer, pagg. 39-46.

²³ Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), Defining the *family business* by behavior, op. cit.

dirsi familiare se si comporta come tale, ossia se il suo modo d'essere è influenzato dalla presenza della famiglia. Non importa il numero di familiari coinvolti nella gestione, o la quota di capitale detenuto dalla famiglia, o qualsiasi altra caratteristica oggettiva: è del tutto possibile che imprese che presentano i medesimi caratteri oggettivi di familiarità abbiano strutture e comportamenti del tutto differenti sul piano dell'influenza della famiglia nell'impresa.

La costruzione teorica proposta da Chua e colleghi, al di là dei contenuti fattuali che avanza, rappresenta un passo avanti fondamentale nella ricerca di una soluzione condivisa al problema definitorio. Essa infatti, separando la definizione teorica dalle sue ricadute operative, indica una strada con cui risolvere il problema che aveva afflitto la gran parte delle precedenti concettualizzazioni, ossia quello di confondere i caratteri operativi riscontrabili su di un piano concreto (quote di proprietà, partecipazione alla governance ed al management, numero di esponenti coinvolti, numero di eredi, ecc.) con concettualizzazioni teoriche, le quali benché maggiormente efficaci nella descrizione del fenomeno, non erano riscontrabili nel concreto se non analizzando in profondità caso per caso l'oggetto di studio (cultura e valori comuni, senso di appartenenza, condivisione della vision, continuità nel tempo).

Distinguere il piano teorico da quello operativo permette ai ricercatori di confrontarsi sui caratteri distintivi del fenomeno liberi da vincoli di oggettività e di misurabilità. Potranno così confrontarsi sull'essenza del *family business*, spiegando anzitutto se si tratta di un modo d'essere o di una specifica forma di impresa, fino a giungere alla concettualizzazione di una vera e propria teoria delle imprese familiari.

La traslazione del livello di condivisione sulla "diversità" ovvero sui caratteri distintivi che rendono un'impresa familiare diversa dall'altra, costituirebbe senza dubbio un enorme passo in avanti. In primo luogo in quanto consentirebbe di fare chiarezza sul variegato panorama di forme di imprese che attualmente vengono, seppure in diversa misura, considerate familiari; in secondo luogo renderebbe decisamente più semplice l'individuazione dei caratteri oggettivi con cui misurarne l'appartenenza. È del tutto evidente infatti che una formula teorica priva di qualsiasi implicazioni oggettiva, è una formula priva di utilità in quanto inapplicabile.

Ben noto è infatti che se l'aspetto qualificante di una definizione teorica è la capacità di individuare le caratteristiche essenziali di un fenomeno, di un'entità o di un oggetto, l'aspetto qualificante della definizione operativa

risiede nella capacità inferenziale dei caratteri operativi individuati ed al contempo nella loro misurabilità e oggettività.

Non è possibile quindi l'esistenza di definizioni operative di *family business* senza una definizione teorica di riferimento. “La definizione teorica definisce i paradigmi del campo di studio e i riferimenti entro i quali l'efficacia di una definizione operativa deve essere misurata”.²⁴ Senza paradigma di riferimento non è possibile stabilire la capacità inferenziale del carattere operativo, ossia *se ed in che misura* è in grado di ben rappresentare la concettualizzazione teorica di base.

Circa la misurabilità e l'oggettività Astrachan, Klein e Smyrniotou sostengono che la definizione di *family business* deve essere misurabile in quanto misurabili e replicabili devono essere i risultati delle ricerche che la utilizzano, dev'essere inoltre chiara sui caratteri che considera, neutrale e non ambigua.²⁵

Un ultimo, ma non meno importante aspetto da considerare è la reperibilità delle informazioni richieste dalla definizione operativa. Di fatto la necessità insita in molte proposte definitorie di raccogliere le informazioni direttamente presso le aziende analizzate attraverso questionari o interviste rende particolarmente difficoltose le ricerche effettuate su un numero vasto di imprese attraverso l'utilizzo di banche dati, d'altro canto è il solo modo per tentare di fare emergere quegli aspetti maggiormente nascosti del fenomeno, che seppur non disponibili pubblicamente, ne rappresentano l'essenza.

1.3. Evoluzione del concetto di family business: da modelli dicotomici a modelli di misurazione dell'influenza della famiglia.

Dall'analisi di questi e di altri contributi si può osservare che seppure in modo non lineare la definizione di *family business* ha avuto un'evoluzione teorica significativa rispetto a questi temi:

- nei contenuti, in quanto si osserva il passaggio da *definizioni semplici*, in cui ne vengono enunciate le caratteristiche qualificanti, a *definizioni complesse*, in cui l'enunciazione teorica di natura per lo più astratta,

²⁴ Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), Defining the *family business* by behavior, op. cit.

²⁵ Astrachan J.H., Klein S., Smyrniotou K. (2005) The F-PEC scale of family influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pagg. 321-339.

viene declinata in una o più definizioni concrete che individuano i caratteri oggettivi qualificanti;

- nei modelli, in quanto si assiste al passaggio da *definizioni mono variate o bivariate*, ossia quelle per le quali uno o due caratteri determinano l'appartenenza o meno dell'impresa alla categoria delle imprese familiari (es. proprietà, governo, possibilità di trasferimento agli eredi, sovrapposizione fra famiglia e impresa), a *definizioni multivariate* in cui l'attributo familiare può avere differenti intensità in funzione del grado con cui si manifestano nell'azienda una pluralità di variabili;
- nella misurabilità, in quanto si rileva il passaggio da definizioni che si limitano ad offrire una *misurazione* dicotomica circa l'appartenenza o meno di un'impresa alla cerchia delle imprese familiari a definizioni maggiormente articolate che permettono di *misurare* su di una scala continua il grado di influenza della famiglia sull'impresa.

Numerosi studiosi si sono occupati del problema legato alla definizione di *family business* per questo sono presenti in letteratura diversi lavori che raccolgono le principali asserzioni circa la natura dell'impresa familiare e ciò che la distingue dalle altre.²⁶

Dall'analisi di queste raccolte emerge l'evoluzione che la definizione di *family business* ha subito nel corso del tempo, seppure in modo non sempre cronologicamente lineare.

Si ritiene che sia possibile individuare tre tappe fondamentali del processo evolutivo prendendo a riferimento gli strumenti metodologici utilizzati.

Il primo stadio raccoglie definizioni di natura principalmente descrittiva che, considerando l'universo delle imprese familiari in modo omogeneo, propone modelli di tipo dicotomico. Tali definizioni, utilizzabili tuttora, seppur nelle forme più articolate, nelle ricerche empiriche, si propongono di determinare se un'impresa è da considerarsi o meno di tipo familiare.

Nel secondo stadio vengono ricomprese quelle definizioni che si propongono di cogliere il carattere eterogeneo del fenomeno utilizzando modelli multidimensionali in grado di determinare, dalla combinazione

²⁶ Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), Defining the *family business* by behavior, op. cit.; Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers. Handler W.C. (1989). *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*, op. cit.; Frölen R.H. (2002) *Crown princes in the clay: an empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. Op. cit.; Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H., Cannella Jr A.A. (2007). *Are family firms really superior performers?*, op. cit.

delle caratteristiche considerate, sottoinsiemi di imprese familiari omogenee. In questo stadio il problema della misurabilità del grado di familiarità delle aziende è superato dalla creazione di *idealtipi* che presentano i medesimi caratteri segnaletici e che per questo si ritiene che possano avere comportamenti e complessità omogenee. Questi modelli utilizzati talvolta anche per ricerche empiriche su ampia scala, presentano talora un contenuto prescrittivo utilizzato per presentare i percorsi evolutivi delle imprese familiari nel corso del tempo.

Infine, nel terzo ed ultimo stadio, si ricomprendono gli studi più recenti in cui i ricercatori, partendo da modelli multivariati e dalla consapevolezza dell'eterogeneità dell'universo oggetto di studio, si pongono l'obiettivo di misurare, su di una scala di valori continua, l'intensità del carattere distintivo che viene considerato segnaletico della familiarità di un'impresa. Con questi approcci, più o meno puntuali sul piano quantitativo, viene superata l'artificiosa distinzione fra imprese familiari e non, mettendo in rilievo la grande varietà di espressioni che l'interrelazione fra famiglia e impresa può determinare.

1.3.1 Definizioni monodimensionali e logica dicotomica di appartenenza

Seguendo uno schema analitico ormai consolidato in quanto utilizzato in numerosi studi²⁷ i contributi appartenenti a questo stadio possono essere raggruppati in quattro differenti approcci in funzione dei caratteri di familiarità presi in esame dagli autori:

- a) la proprietà, la governance e il management,
- b) la trasmissione generazionale,
- c) l'interdipendenza fra subsistemi,
- d) presenza di condizioni multiple.

Le numerose ed eterogenee definizioni individuate anche nella tabella che segue combinano in diversi modi le variabili di riferimento, talvolta legandole fra loro in modo congiunto (ossia tutte le variabili considerate devono essere congiuntamente presenti affinché l'impresa possa dirsi

²⁷ Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers. Handler W.C. (1989). *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*, op. cit.; Winter M., Fitzgerald M.A., Heck R.K.Z., Haynes G.W., Danes S.M. (1998). *Revisiting the study of family businesses: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches*. *Family business review*, vol. 11, n. 3, pagg. 239-251.

familiare), talvolta considerandole invece in modo disgiunto (ossia è sufficiente che una o due delle variabili indicate siano presenti affinché la familiarità sia verificata).

La proprietà, la governance e il management. La maggioranza degli autori che hanno condiviso questo tipo di approccio sostengono la crucialità della proprietà e dell'impegno nella gestione, quali strumenti per l'esercizio del controllo sull'impresa, anche se, al di là di quest'affermazione di principio non vi è accordo praticamente su nulla per quanto attiene i dettagli operativi sia con riferimento alla proprietà che con riferimento alla gestione.

Quindi se tutti gli autori sono d'accordo nell'affermare che possono qualificarsi come imprese familiari quelle possedute e gestite dalla famiglia, vi sono posizioni differenti sul numero di famiglie coinvolte e sulla quota di capitale posseduta. Si va quindi dalle definizioni più stringenti in cui la proprietà dev'essere detenuta interamente da una sola famiglia²⁸ ad altre decisamente più ampie in cui il numero delle famiglie può essere superiore all'unità e l'assetto proprietario dev'essere tale da consentire almeno l'esercizio d'influenza sulla gestione²⁹.

Frequentemente viene richiesto il controllo della società sia direttamente³⁰, che magari attraverso solide alleanze con altre famiglie³¹; laddove il controllo non viene raggiunto, l'influenza sulla gestione dev'essere garantita dalla partecipazione di uno o più familiari alla vita dell'impresa³².

²⁸ Lyman A.R. (1991). Customer service: does family ownership make a difference? *Family business review*, vol. 4, n. 3, pagg. 303-324.

²⁹ Holland P.G., Oliver J.E. (1992). An empirical examination of the stages of development of family businesses, *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 4, n. 3, pagg. 27-38.

³⁰ Barry B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of Generation Management*, vol. 3, n. 1, pagg. 42-60; Barnes L., Hershon S. (1976). Transferring power in the family business, *Family business review*, vol. 7, n. 4, pagg. 377-392; Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, San Francisco: Jossey-Bass; Lansberg I., Perrow E., Rogolsky S. (1988). Family business as an emerging field, *Family business review*, vol. 1, n. 1, pagg. 1-8; Gallo M.A., Sveen J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, vol. 4, n. 2, pagg. 181-190.

³¹ Welsch J.H.M. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, vol. 6, n. 1, pagg. 31-54. Corbetta G. (1995) *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Milano, EGEA.

³² Alcorn P.B. (1982). *Success and survival in the family-owned firm*. New York, McGraw-Hill; Stoy Hayward (1989). *Staying the course*. London, Stoy Hayward; Baring G. (1992). *Characteristics of Australian family business*. Victoria, Australia: Working Paper