

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

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

Introduzione¹

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

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

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

¹ Di Rosario Faraci.

² Di Giorgia M. D'Allura.

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

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

Gli studi di internazionalizzazione: una visione integrata³

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

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

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

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

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

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

³ Di Vincenzo Pisano.

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

Metodo e Risultati⁴

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

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

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

Il principale modello concettuale può essere così formalizzato:

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

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

⁴ Di Mariasole Bannò.

Tab. 1 – Descrizione della variabile dipendente e indipendenti

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

Tab. 2 – Statistiche descrittive dei Clusters

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

Tab. 3 – Risultati delle regressioni

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

Bibliografia

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

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