

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

di *Rosario Faraci*

1.1. Le imprese familiari, un significante per molti significati

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

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

¹ Fonte: EY – Family Business Yearbook, 2014.

² Osservatorio AUB.

³ Cfr. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293; Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.

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

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

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

⁵ Cfr. Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358; Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381; Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.

⁶ Cfr. Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42; Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

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

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

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

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

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

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

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

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

¹² Cfr. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58; Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293; Mishra, C. S., Randoy, T., & Jenssen, J. I. (2001). The effect of founding family influence on firm value and corporate governance. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 12(3), 235-259.

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

1.2. Ripartire dai “fondamentali”: le famiglie imprenditoriali

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

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

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

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

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

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

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

Un capostipite che echeggia da generazione a generazione

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

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

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

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

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

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

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

L'identità familiare

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La determinazione di andare oltre il tempo

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

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

²³ Cfr. Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22, 199–216; Van Auken, H., & Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49–63.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁴¹ Cfr. Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512; Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), 363-381.

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

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

Fig. 1 – Il *family business concept*

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



Family
business
concept

Bibliografia

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

- Basco, R. (2015). Family business and regional development – A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Chang, E. P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. W. (2008). Regional economy as a determinant of the prevalence of family firms in the United States: A preliminary report. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 559-573.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2009). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, Center of Family Enterprise Research Working Paper Series 09.04. Mississippi State, MS: Mississippi State University.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Chang, E. P. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37-54.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Curasi, C. F., Price, L. L., & Arnould, E. J. (2004). How individuals' cherished possessions become families' inalienable wealth. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 609-622.
- D'Allura G. M. (2010). *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22, 199-216.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29.
- de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- EY – Family Business Yearbook, 2014.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

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

- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Neglia, J. (2016). *Work-Family Issues in Family Business: Pertinent Aspects and Opportunities for Future Research*. The Oxford Handbook of Work and Family, 431.
- Pollak, R. A. 1985. A transaction cost approach to families and house-holds. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 581-608.
- Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Folkman Curasi, C. (2000). Older consumers' disposition of special possessions. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 179-201.
- Rafaeli, A. (2013). Emotion in organizations: Considerations for family firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 295-300.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Filippini, R. (2012). *Progettazione e sviluppo prodotto*. McGraw-Hill, Milano.
- Van Auken, H., & Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49-63.
- Williams, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1).
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.