

2. ASSETTI DI GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI

di *Rosario Faraci*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶ Cfr. Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95; Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and decision economics*, 23(4-5), 247-259; Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.

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

⁸ Cfr. Schulze et al., (2001), *op. cit.*; Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.

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

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

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

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

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

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

¹² Cfr. Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

³⁰ Cfr. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328; Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417; Maury, B. (2006). Family ownership and

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografia

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Bammens, Y., Voodeckers, W. and Van Gils, A. (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134-152.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107-127.
- Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2005). Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family: Tax law considerations. *Family Business Review*, 18, 305-319.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.

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

- Carney, M., Gedajlovic, E., & Strike, V. M. (2014). Dead money: Inheritance law and the longevity of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1261-1283.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, First Published December 26, 2017 DOI: 10.1177/1042258717748650.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. and Rau, S. B. (2012), Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1103-1113.
- Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Craig, J. B., & Moores, K. (2010). Championing family business issues to influence public policy: Evidence from Australia. *Family Business Review*, 23, 170-180.
- D'Allura (2010), *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity. *Journal of Business Research*, (84), 293-300.
- Deb, P., & Wiklund, J. (2017). The Effects of CEO Founder Status and Stock Ownership on Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 32-55.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ellul, A., Pagano, M., & Panunzi, F. (2010). Inheritance law and investment in family firms. *American Economic Review*, 100, 2414-2450.
- Galbraith, C. S. (2003). Divorce and the financial performance of small family businesses: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 41, 296-309.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Gedajlovic, E., Lubaktin, M.H. and Schulze, W.S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5): 899-912.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Goel, S., Jussila, I., & Ikäheimonen, T. (2014). Governance in family firms: A review and research agenda. *The Sage handbook of family business*, 226-248.
- Gomez-Mejia, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2017). CEO Risk-Taking and Socio-emotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 0149206317723711.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.

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

- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Randolph, R. V., Li, Z., & Daspit, J. J. (2017). Toward a Typology of Family Firm Corporate Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 530-546.
- Rosenkranz, C., & Wulf, T. (2017). Behavioral Integration as a Relational Governance Mechanism in Family Firms – The Moderating Role of Family Involvement in Management. *Journal of Small Business Management*. DOI: 10.1111/jsbm.12325.
- Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178.
- Schillaci C.E., Faraci R., D'Allura G.M. (2005). Il ruolo della famiglia nel fenomeno dell'apertura delle imprese familiari italiane. *Piccola Impresa*, n. 3, 55-71.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and decision economics*, 23(4-5), 247-259
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 0894486517736446.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 0894486517734683.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2017). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of Management Studies*, DOI: 10.1111/joms.12277.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.

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