

# La famiglia fa male all'internazionalizzazione dell'impresa?

Received  
12<sup>th</sup> February 2015

Revised  
30<sup>th</sup> July 2015

Accepted  
6<sup>th</sup> April 2016

Mariasole Bannò - Elisa Pozza - Sandro Trento

## Abstract

**Obiettivo del paper:** *L'obiettivo è comprendere l'influenza del ruolo della famiglia sul grado di internazionalizzazione di un'impresa già multinazionale grazie al framework teorico della socioemotional wealth.*

**Metodologia:** *I dati sono riferiti ad un campione rappresentativo di 293 imprese multinazionali italiane. Data la natura continua della variabile dipendente, rappresentata dal grado di internazionalizzazione, le stime sono state condotte servendosi di un modello di regressione lineare multipla che impiega, tra le variabili indipendenti, una definizione di impresa familiare multidimensionale.*

**Risultati:** *La proprietà familiare e la presenza in azienda di membri della famiglia con ruoli strategici inibiscono il processo di espansione globale, viceversa il coinvolgimento di giovani successori nel business stimola l'azienda a spingersi oltre i confini del mercato domestico.*

**Limiti della ricerca:** *Il campione è composto da sole imprese italiane.*

**Implicazioni:** *Le implicazioni sono sia manageriali sia di policy. Emerge la necessità da parte delle imprese familiari di aprirsi verso nuovi soci finanziatori e coinvolgere le nuove generazioni. Per quanto concerne le policy, opportuni incentivi andrebbero disegnati tenendo conto della struttura di governance.*

**Originalità del paper:** *In letteratura non sono stati trovati articoli che analizzano il grado di internazionalizzazione di imprese familiari, considerando peraltro una definizione multidimensionale della stessa.*

*Parole chiave: impresa familiare; proprietà; governance; ricambio generazionale; internazionalizzazione*

**Purpose of the paper:** *Our aim is to understand, thanks to socioemotional wealth, how family involvement in the business impact on the international expansion of a multinational firm.*

**Methodology:** *The sample is composed of 293 Italian multinational companies. Given the continuous nature of the dependent variable, represented by the degree of internationalization, we decided to adopt a multiple linear regression where the independent variable of family firms is a multidimensional one.*

**Findings:** *The involvement of the family in the ownership and in the board of directors is negatively associated with the level of internationalization. In contrast, the presence of successors favors the development of the business abroad.*

**Research limitations:** *The sample is composed only by Italian firms.*

**Implications:** *Both managerial and policy implication emerge. Family firms should consider to accept external equity shareholders and should involve successors*

*in the business. Public incentive should be tailored to specific features, including the ownership structure and the managerial model at the parent company.*

**Originality of the paper:** *To the best of our knowledge no paper analyzed the impact of family firms on the firm's degree of internationalisation.*

*Key words: family business; ownership; governance; successor; internationalization*

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Le imprese familiari rivestono un ruolo fondamentale in pressoché tutti i paesi del mondo (Tapies e Ward, 2008). Le stime del Family Firm Institute consentono di affermare che due aziende al mondo su tre possono essere considerate imprese di famiglia. L'importanza di questa tipologia d'impresa è confermata anche se si focalizza l'attenzione sul solo contesto europeo e, in particolar modo, su quello italiano (Giacomelli e Trento, 2005 e Bianco *et al.*, 2005).

Lo scenario competitivo è mutato drasticamente negli ultimi anni a seguito dell'apertura di nuovi mercati e della maggiore integrazione tra i paesi (Kalburgi, 1995; Knight, 2000). L'ambiente competitivo entro il quale le imprese sono costrette ad operare sta assumendo sempre più connotati internazionali a causa delle forti pressioni competitive a cui esse sono soggette (Naldi e Nordqvist, 2008). Data la progressiva saturazione di molti mercati nei paesi avanzati, le occasioni di crescita a disposizione di un'impresa europea sono sempre più legate alla sua capacità di penetrazione nei mercati esteri. Nonostante ciò l'Italia è un paese ancora poco internazionalizzato soprattutto in termini di investimenti diretti esteri<sup>2</sup> (IDE) (Mariotti e Mutinelli, 2014) e non riesce a stare al passo con i principali competitors europei (UNCTAD, 2013). Inoltre la persistente bassa crescita dell'economia italiana fa sì che le strategie di internazionalizzazione siano questioni di estrema rilevanza (Tardivo e Cugno, 2011), il tema del resto suscita sempre più l'interesse anche dei ricercatori (Kontinen e Ojala, 2010). Non di meno l'internazionalizzazione è importante anche sotto il profilo dell'innovazione. Le imprese che hanno più successo sui mercati esteri sono spesso quelle che hanno maggiore capacità di innovare (Kafourous *et al.*, 2008; Filippetti *et al.*, 2009).

Per tutti questi motivi la ricerca proposta si focalizza sul processo di internazionalizzazione delle family business (FB) italiane. In particolare, ci si propone di analizzare l'impatto che la componente familiare ha sul grado di internazionalizzazione di un'impresa, inteso come l'impegno profuso all'estero da parte di imprese già multinazionali.

Il presente lavoro contribuisce a colmare il research gap presente nella letteratura sulle imprese familiari in diversi modi.

<sup>1</sup> Gli autori ringraziano Chiara Tomasi per i suggerimenti forniti su una versione precedente di questo lavoro; eventuali errori o imprecisioni sono da attribuirsi unicamente agli autori.

<sup>2</sup> Secondo la definizione del FMI e dell'OCSE è definito IDE l'investimento in un'impresa estera di cui l'investitore possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, con l'obiettivo di stabilire un interesse stabile nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa.

*In primis*, mai prima d'ora è stata condotta una ricerca e quindi un'analisi empirica in merito ai processi strategici di crescita internazionale delle imprese familiari all'interno del framework teorico della socio-emotional wealth (SEW). È stato deciso infatti di adottare tale approccio teorico in quanto è ormai da tempo accettata e dimostrata la validità di tale teoria in ambito di scelte strategiche (Berrone *et al.*, 2012). Nelle imprese familiari preservare la SEW rappresenta un obiettivo imprescindibile (Gomez-Mejia *et al.*, 2007; Jones *et al.*, 2008; Cruz *et al.*, 2010; Breton-Miller e Miller, 2013) anche se spesso tale obiettivo va a collidere con obiettivi di natura prettamente economica (Zellweger *et al.*, 2012). In altre parole si ritiene che l'approccio secondo la SEW sia la prospettiva più adatta per apportare conoscenza nell'ambito della gestione dell'internazionalizzazione in quanto in grado di mettere in luce le peculiarità delle FB proprio grazie a considerazioni di carattere non prettamente economico.

In secondo luogo, analizzando i processi di espansione internazionale, processi che implicano necessariamente l'assunzione di scelte strategiche rischiose, si è in grado di capire e approfondire come e quanto il ruolo delle imprese familiari entri in generale nell'attuazione di scelte strategiche.

Terzo, il presente studio analizza separatamente l'effetto di tre diversi attributi in grado di caratterizzare le imprese come familiari, assumendo che il livello di allineamento con la definizione di impresa familiare può variare a seconda delle caratteristiche della stessa.

Il FB è divenuto un campo di ricerca autonomo a partire dai primi anni Novanta, tuttora, tuttavia, non esiste una definizione condivisa di tale fenomeno (Littunen e Hyrsky, 2000; Di Toma e Montanari, 2010). Autorevoli fonti concordano nel sostenere che un'opportuna definizione di FB non possa che essere multidimensionale (e.g. Chua *et al.*, 1999; Villalonga e Amit, 2006; Graves e Thomas, 2008), cioè strutturata in maniera tale da essere in grado di cogliere l'influenza della famiglia sull'attività d'impresa nelle sue molteplici sfumature. La nascita di questo recente filone di ricerca è naturalmente fondata sulla convinzione che le FB si differenzino dalle non family business (NFB) ed, in particolare, che il coinvolgimento della famiglia nell'attività d'impresa ne modifichi le caratteristiche e ne determini l'unicità (Sharma, 2004). La definizione di FB quindi deve essere in grado di cogliere tale differenza (Chua *et al.*, 2005). Numerose definizioni considerano gli assetti proprietari come aspetto discriminante. Secondo uno dei lavori di Gallo e Garcia Pont (1996) una FB può essere considerata tale solamente se una o al massimo due famiglie possiedono almeno una quota pari o superiore al 50% del capitale dell'impresa. Anche Littunen e Hyrsky (2000), in linea con Lee e Tan (2001), affermano che l'impresa di famiglia è quel business la cui proprietà appartiene alla famiglia. Altri autori definiscono il FB enfatizzando maggiormente la dimensione del family management, focalizzandosi dunque sulla presenza in ruoli gestionali chiave di uno o più membri della famiglia (Davis e Harveston, 2000; Tsang, 2001). Esistono inoltre definizioni che tengono in considerazione il ricambio generazionale, considerando dunque il FB come un'attività il cui possesso e la cui gestione sono destinate a passare nelle mani delle generazioni future (Cucculelli e Micucci, 2008).

Riassumendo, piuttosto che come categorie opposte, le FB e le NFB verranno quindi considerate come gli estremi di un continuum entro il quale il grado di appartenenza al modello family è determinato dall'interazione tra le dimensioni che modellano il comportamento aziendale (Bannò e Sgobbi, 2013). Coerentemente ci si propone di adottare una definizione operativa e multidimensionale che considera le seguenti dimensioni: grado di proprietà familiare, partecipazione di membri familiari alla gestione dell'impresa e presenza di giovani successori.

Da ultimo si argomentano le implicazioni manageriali e di policy che i risultati ottenuti sono in grado di offrire.

Le modalità secondo cui tali questioni vengono affrontate e il research gap viene colmato sono desumibili dalla struttura dell'articolo. Il paragrafo 1 propone una review della letteratura sul rapporto tra FB e processo di internazionalizzazione. Il paragrafo 2 è invece dedicato alle ipotesi di ricerca. Il paragrafo 3 è focalizzato sulla descrizione della metodologia adottata, mentre il successivo paragrafo 4 presenta i risultati dello studio. Nel paragrafo conclusivo sono infine riepilogati i principali risultati dell'analisi, nonché sono proposte le principali implicazioni manageriali e di *policy* e alcune riflessioni in merito ai possibili sviluppi futuri.

## **2. Family business e processo di internazionalizzazione: una rassegna della letteratura**

Numerose ricerche empiriche dimostrano che il processo di internazionalizzazione delle FB si sviluppa in maniera diversa rispetto quello delle NFB (e.g. Fernandez e Nieto, 2006; Graves e Thomas 2006; Johanson e Vahlne, 2009). Tuttavia la letteratura è eterogenea riguardo alla valutazione dell'influenza esercitata dalla famiglia sull'espansione globale di un'impresa (Liang *et al.*, 2014; Pukall e Calabrò, 2013).

Da un lato, importanti studi dimostrano che le FB sono meno inclini ad intraprendere attività a livello internazionale poiché tendono a focalizzarsi maggiormente su operazioni che consentono di affermarsi nel mercato domestico (Johanson e Vahlne, 1977; Fernandez e Nieto, 2005).

D'altro canto, la capacità di un'impresa di intraprendere una strategia internazionale è condizionata fortemente dalla sua possibilità di accesso ai capitali (Goodstein e Boeker, 1991) e le FB sono spesso caratterizzate da limitate risorse finanziarie e da minore apertura verso finanziamenti esterni (Gallo e Garcia Pont, 1996).

Le ricerche di Graves e Thomas (2008) dimostrano che i fattori che riducono le possibilità di internazionalizzazione delle FB sono riconducibili, oltre che alla focalizzazione da parte dell'impresa sul business locale e all'assenza di adeguate disponibilità finanziarie, anche dal fatto che le FB sono restie ad assumere manager con esperienza internazionale e tendenzialmente desiderano mantenere la proprietà e la gestione dell'impresa nelle mani della famiglia proprietaria (Gallo e Sven, 1991). Okoroafo e Perry (2010) sostengono inoltre che esse sono meno capaci di monitorare regolarmente il mercato internazionale e di integrare

lo sviluppo all'interno del mercato domestico con le scelte di espansione globale.

La natura dinastica delle FB le rende più avverse al rischio rispetto alle NFB e ciò accrescerebbe la loro riluttanza a prendere parte a network con imprese straniere o ad esplorare mercati esteri ritenuti più rischiosi del mercato domestico. All'interno delle imprese familiari si sviluppano spesso relazioni fiduciarie forti tra i soci e tra questi e il management ma che possono ostacolare lo scambio di informazioni ed eventuali collegamenti con nuovi partner, indispensabili per intraprendere un progetto di espansione internazionale (Roessler, 2005). Anche Kontinen e Ojala (2010) ritengono che il network sociale di un'impresa sia correlato con la sua capacità di riconoscere e cogliere opportunità di crescita. Ciò è certamente legato al fatto che le FB desiderano perpetuare nel tempo i valori e la cultura aziendale, inevitabilmente modellata dall'influenza della famiglia (Zaniewska, 2012).

Allo stesso tempo però molti studi dimostrano che le family firms possiedono risorse e capacità uniche che consentono loro di essere efficaci in mercati diversi da quello domestico (Zahra, 2003).

In primo luogo, come sostenuto da Schulze *et al.* (2001) e Sirmon e Hitt (2003), le FB si caratterizzano per una visione di lungo periodo, soprattutto nel momento in cui sono chiamate a prendere decisioni rispetto ad investimenti che non danno i loro frutti nell'immediato, quale può essere per l'appunto l'apertura di un IDE.

Gallo e Garcia Pont (1996) affermano che il processo di internazionalizzazione delle FB sia stimolato anche dalla loro capacità di prendere decisioni in maniera tempestiva. Il continuo scambio di informazioni tra i membri della famiglia, accompagnato da un'intensa comunicazione tra gli stessi, può infatti costituire un elemento che stimola l'internazionalizzazione (Zaniewska, 2012). Zahra e Sharma (2004), e prima di loro James (1999), a tal proposito sostengono che il knowledge sharing all'interno della famiglia consente di creare, nel tempo, un clima di fiducia, che a sua volta stimola l'impresa ad intraprendere strategie anche rischiose.

Infine, la maggior parte della letteratura analizzata sostiene che anche il passaggio generazionale abbia un ruolo chiave. Fernandez e Nieto (2006) sostengono che le nuove generazioni siano impazienti di dimostrare le loro capacità manageriali ai loro predecessori e che, per fare ciò, siano fortemente propense ad adottare scelte orientate al cambiamento strategico, quale è l'internazionalizzazione. L'ingresso di giovani successori nella governance inoltre modifica la cultura organizzativa ed incoraggia l'impresa ad assumere rischi maggiori attraverso l'esplorazione di opportunità di crescita internazionali (Zahra, 2003). Anche Graves e Thomas (2008) sostengono che l'impegno profuso nell'attività di internazionalizzazione dipenda dalla vision e dalle qualità dei successori. Un'altra ragione per cui l'ingresso di giovani successori è da considerarsi come fattore con impatto positivo sulla propensione all'internazionalizzazione è da ricondursi al fatto che, attraverso l'istituzione di nuove sussidiarie, loro stessi siano in grado di crearsi nuovi o maggiori spazi entro i quali sviluppare le proprie idee di business e dunque crescere professionalmente (Fernandez e Nieto, 2005; Okoroafo e Perry, 2010).

### 3. Ipotesi di ricerca

Considerate le contrastanti evidenze empiriche emerse dalla review della letteratura e integrando tali evidenze all'interno della SEW, si prosegue formulando tre distinte ipotesi che argomentano in che modo le diverse dimensioni che caratterizzano le FB, cioè l'assetto proprietario, di governance e la presenza di giovani successori nell'attività dell'impresa, influenzano il grado di internazionalizzazione della stessa. In particolare, nel presente lavoro si ritiene che l'impiego della SEW possa far luce sui processi di crescita internazionale delle imprese familiari e sia in grado di dare chiarezza alle evidenze ancora discordi presenti in letteratura in quanto, in accordo con Berrone *et al.* (2012), la SEW "represents the single most important feature of a family firm's essence that separates it from other organizational forms".

L'assetto proprietario di un'impresa influenza in maniera significativa le scelte strategiche della stessa in modo particolare nella misura in cui le azioni conseguite sono in grado di intaccare il socioemotional endowment (Berrone *et al.*, 2012; Zahra, 1996). Qualora la famiglia si sentisse minacciata rispetto a tale endowment, questa sarà incline ad effettuare scelte che non necessariamente condurranno alla massimizzazione del profitto in quanto l'avversione al rischio della perdita dell'endowment è superiore all'avversione al rischio di natura finanziaria potenzialmente derivante, come nel nostro caso, dalla mancata crescita internazionale. Coerentemente la presenza della famiglia nella proprietà induce l'impresa ad evitare l'adozione di soluzioni che possano ridurre il controllo esercitato sul business e contestualmente incrementare il rischio, soluzioni quali appunto l'apertura di filiali estere (Casillas *et al.*, 2010; Zahra, 2005). Inoltre la presenza della proprietà nelle mani della famiglia porta l'impresa ad agire secondo una serie di routine, legate a loro volta a norme e valori consolidati nella SEW, i quali non necessariamente sono orientati al supporto di nuove strategie (Tushman e Romanelli, 1985). Un atteggiamento simile potrebbe limitare la capacità di rispondere tempestivamente all'esigenza di cambiamento e, più in generale, di cogliere nuove occasioni di crescita, quale potrebbe essere l'espansione internazionale (Bosi e Trento, 2012).

Al contrario un'alterazione dell'assetto proprietario potrebbe consentire all'impresa di accedere a nuove fonti di capitale (Naldi e Nordqvist, 2008), nonché di aprirsi a nuove opportunità strategiche prima non considerate (Salancik e Pfeffer, 1980). Più in generale una ridotta quota della famiglia nella partecipazione al capitale, può indurre la FB a migliorare le sue capacità di risposta rispetto ai cambiamenti competitivi imposti dal mercato. Per questo motivo si ritiene che la presenza di membri esterni alla famiglia all'interno dell'assetto proprietario possa influenzare positivamente l'attività internazionale (Naldi e Nordqvist, 2008) e viceversa la presenza della famiglia all'interno della proprietà limiti le possibilità dell'impresa di crescere in mercati diversi da quello domestico.

Coerentemente rispetto a quanto appena argomentato, la prima ipotesi può dunque essere formulata come segue:

*Hp1: La proprietà familiare ha un impatto negativo sul grado di internazionalizzazione dell'impresa.*

Mariasole Banno  
Elisa Pozza  
Sandro Trento  
La famiglia fa male  
all'internazionalizzazione  
dell'impresa?

La seconda dimensione considerata per caratterizzare una FB si riferisce alla sua struttura di governance, in particolare alla presenza di membri della famiglia che ricoprono ruoli di vertice all'interno dell'impresa.

In accordo con la letteratura relativa alla SEW, un Consiglio di Amministrazione (CdA) entro il quale sia presente una rappresentanza esterna prende decisioni in maniera diversa rispetto ad un organo formato esclusivamente da membri legati da vincoli familiari e quindi soggetti al socioemotional endowment (Berrone *et al.*, 2012; Goodstein e Boeker, 1991). In particolare la letteratura evidenzia come la presenza di membri esterni rappresenti un'importante risorsa per il processo strategico e decisionale di una FB (Fiegener *et al.*, 2000; Corbetta e Salvato, 2004). Quest'ultimi infatti non sono legati a vincoli familiari e ciò consente loro di valutare in maniera più libera ed autonoma le opportunità strategiche (Westphal, 1999). Viceversa numerose evidenze empiriche suggeriscono che il coinvolgimento della famiglia nel CdA limiti l'accesso a risorse strategiche per l'internazionalizzazione (Filatotchev *et al.*, 2007; Calabrò, Mussolino e Huse, 2009). Inoltre, è condiviso il fatto che una buona rappresentanza di membri esterni consenta all'impresa di beneficiare di una maggiore eterogeneità di risorse quali, per esempio, competenze, capacità, skills e informazioni le quali possono essere utilizzate come supporto al processo di internazionalizzazione (Fiegener *et al.*, 2000; Naldi e Nordqvist, 2008).

Riassumendo si ritiene che la presenza di manager non appartenenti alla famiglia stimoli il rinnovamento strategico e l'espansione internazionale (Salvato, 2004), viceversa che i membri familiari siano maggiormente orientati all'adozione di strategie di business più conservative (Claessens *et al.*, 2002).

Tenendo conto di tali considerazioni, viene formulata la seconda ipotesi:

*Hp2: La presenza di membri familiari all'interno del CdA esercita un impatto negativo sul grado di internazionalizzazione dell'impresa.*

La presenza di giovani eredi è ritenuta un'altra variabile di primaria importanza, poiché la successione diviene occasione di rinnovamento e, talvolta, discontinuità rispetto al passato. In particolare, in accordo con la SEW, le FB che sono orientate al lungo termine e che sono soggette al passaggio generazionale, saranno più propense ad investire in sviluppo di capitale umano, di competenze e ad effettuare investimenti importanti anche dal punto di vista finanziario, quali proprio gli IDE (Scholes *et al.*, 2015). Il passaggio generazionale arricchisce inoltre l'attività d'impresa e ne aumenta il valore (Astrachan *et al.*, 2002). Spesso l'ingresso di successori ha come conseguenza il perseguimento di nuove idee di business, e implica la messa in atto di un processo di delega di potere da parte dei proprietari dell'impresa (Sardeshmukh e Corbett, 2011). L'ingresso in azienda delle nuove generazioni incoraggia dunque l'impresa ad assumersi nuovi rischi (Zahra, 2003). Le nuove generazioni, inoltre, sono maggiormente propense all'assunzione di professionisti e manager esterni (Graves e Thomas, 2008)

che, come precedentemente affermato, sono fonte di risorse fondamentali per intraprendere con successo un percorso di espansione internazionale. È infine interessante ricordare come solitamente i giovani eredi desiderino dimostrare le loro abilità manageriali, nonché sviluppare il proprio profilo professionale (Fernandez e Nieto, 2006) e che, per queste motivazioni, sono orientati ad espandere l'attività di famiglia al fine di creare nuovi spazi entro i quali sperimentare idee e strategie innovative (Fernandez e Nieto, 2005; Okoroafo e Perry, 2010).

È dunque coerente supporre che la presenza di giovani successori in azienda sia di stimolo per lo sviluppo internazionale della stessa. Coerentemente la terza e ultima ipotesi è formulata come segue:

*Hp3: La presenza di giovani successori esercita un impatto positivo sul grado di internazionalizzazione dell'impresa.*

Riassumendo, si ritiene che le tre diverse dimensioni considerate per la definizione delle FB influiscano in modo differente sul grado di internazionalizzazione di un'impresa.

#### **4. Metodologia: il modello concettuale e le misure adottate**

##### *4.1 Il modello*

Nel corso degli anni sono sorte numerose discussioni rispetto alla modalità più appropriata per misurare il grado di internazionalizzazione di un'impresa (Reuber e Fisher, 1997). Per esempio, Dunning e Pearce (1981) hanno sviluppato un indice monodimensionale basato sulle vendite delle imprese più tardi ampliato da Dunning (1996) che ha creato un indicatore basato su attività, dipendenti e spesa in ricerca e sviluppo. Sullivan (1994) ha invece costruito un indice che tiene in considerazione cinque dimensioni, cioè le vendite, i profitti, gli asset aziendali, l'esperienza internazionale del management e il grado di dispersione delle attività internazionali. Infine Tallman e Li (1996) suggeriscono di usare il numero di nazioni in cui le imprese operano. Alla luce di tali considerazioni, la ricerca si propone di misurare il grado di internazionalizzazione definendo lo stesso in tre diversi modi e identificando quindi tre diversi modelli così da garantire risultati econometrici robusti. Le tre variabili sono rispettivamente: per il Modello 1 il rapporto tra il numero di occupati all'estero e il numero di dipendenti in Italia (Grado\_itz\_addetti), per il Modello 2 il rapporto tra il fatturato all'estero e il fatturato in Italia (Grado\_itz\_fatturato), infine per il Modello 3 il numero di Paesi in cui l'impresa opera tramite IDE (Grado\_itz\_paesi). Considerando la natura continua delle tre variabili dipendenti le stime econometriche sono state condotte servendosi di un modello di regressione lineare multipla.

I modelli quindi valutano l'impatto delle dimensioni che definiscono le FB, cioè la quota di equity posseduta dalla famiglia (Proprietà\_familiare), la presenza di membri familiari con ruoli strategici (Esponenti\_familiari) e il coinvolgimento di giovani successori nell'attività d'impresa



(Successori), sul grado di internazionalizzazione calcolato grazie alle tre diverse misure. I modelli possono essere sintetizzati nel modo seguente:

Mariasole Banno  
Elisa Pozza  
Sandro Trento  
La famiglia fa male  
all'internazionalizzazione  
dell'impresa?

*Modello 1: Grado\_itz\_addetti = f(Proprietà\_familiare; Esponenti\_familiari; Successori; Variabili di controllo)*

*Modello 2: Grado\_itz\_fatturato = f (Proprietà\_familiare; Esponenti\_familiari; Successori; Variabili di controllo)*

*Modello 3: Grado\_itz\_paesi = f (Proprietà\_familiare; Esponenti\_familiari; Successori; Variabili di controllo)*

#### 4.2 Le variabili indipendenti

Come precedentemente anticipato, le variabili indipendenti che rappresentano il concetto di FB sono il grado di proprietà familiare (Proprietà\_familiare), la presenza di membri della famiglia con ruoli strategici (Esponenti\_familiari) ed, infine, il coinvolgimento di giovani eredi (Successori).

Sono state quindi incluse nell'analisi le variabili di controllo che si ritiene possano influenzare l'attività internazionale di un'impresa. In primo luogo si ritiene che un'azienda matura sia più propensa e preparata ad attrezzarsi per intraprendere un percorso internazionale poiché in possesso di maggiore esperienza ed informazioni (Zahra, 2003). La variabile introdotta per misurare l'esperienza è l'età aziendale (Età). Sono state incluse nell'analisi due variabili proxy della capacità manageriale dell'impresa, elemento che certamente ne influenza il processo di internazionalizzazione (Dunning e Lundan, 2008). Ci si riferisce alle variabili relative alla quotazione (Quotata\_borsa) ed alla dimensione (Dipendenti). Poiché è dimostrato che esiste una relazione positiva tra *performance* e internazionalizzazione (Lu e Beamish, 2001), è stata introdotta la redditività dell'impresa misurata dal rendimento dei dipendenti (Rendimento\_dipendenti). L'analisi tiene quindi in considerazione i vincoli finanziari (Indice\_liquidità) a cui un'azienda è sottoposta, è infatti evidente che il possesso di capitali adeguati sia indispensabile per intraprendere un processo di espansione oltre i confini domestici (Goodstein e Boeker, 1991). La capacità innovativa dell'impresa è definita attraverso la sua attività brevettuale (Brevetti). Alla luce dei risultati degli studi di Kotabe *et al.* (2002) e Kafouros *et al.* (2008), che dimostrano l'esistenza di una relazione di reciproca influenza tra il processo di internazionalizzazione e quello di innovazione, si ritiene fondamentale l'inclusione di tale elemento nell'analisi. Si considera che un'altra variabile di primaria importanza sia rappresentata dal numero di IDE di un'impresa (IDE), per definizione rappresentativo dell'impegno internazionale della stessa. L'analisi include infine variabili relative al settore<sup>3</sup> (Settori) di

---

<sup>3</sup> I settori considerati sono: servizi di telecomunicazione e informatica, costruzioni, servizi, industria mineraria e metallurgica, *made in Italy* (abbigliamento, moda, tessile, alimentari e bevande), chimica-farmaceutica, settore automobilistico, settore degli elettrodomestici, elettronica ed elettromeccanica, prodotti in metallo, energia e petrolio.

appartenenza delle imprese (Villalonga e Amit, 2006) e alla localizzazione geografica della casa madre (Loc\_geo).

Per la descrizione puntuale delle variabili e delle fonti si rimanda alla Tabella 1.

#### *4.3 Analisi descrittiva del campione utilizzato*

Il campione, composto da 293 aziende multinazionali, è stato selezionato in modo casuale ed è costituito da dati aggiornati al 2012. Al fine di validare la rappresentatività di tale campione sono stati condotti *test* di rappresentatività rispetto all'universo delle multinazionali italiane. Si vuole sottolineare ancora una volta che il campione è rappresentato da sole imprese internazionalizzate, essendo l'obiettivo di questa ricerca quello di capire se le FB siano caratterizzate da un grado di internazionalizzazione maggiore rispetto alle NFB.

Al fine di condurre una analisi descrittiva che potesse evidenziare delle prime differenze tra le imprese FB e le NFB si è deciso di adottare la definizione operativa di family business basata sul grado di proprietà. Tale scelta consente di distribuire le imprese in maniera coerente rispetto a quella che è l'effettiva situazione italiana poiché circa l'80% delle imprese nazionali sono familiari. Inoltre, il criterio che si serve della proprietà è quello prevalentemente utilizzato in letteratura (e.g. Gallo, 1995; Littunen e Hyrsky, 2000; Lee e Tan, 2001). La tabella 2 riporta quindi le statistiche descrittive per l'intero campione e per i due sottocampioni di imprese FB e NFB identificate in base al criterio appena esposto.

Emerge chiaramente come il grado di internazionalizzazione sia significativamente maggiore per le NFB comunque questo venga misurato. I risultati presenti nella seconda sezione della tabella consentono di rilevare che in oltre la metà dei casi il CdA di una FB è composto per la maggioranza da membri familiari, allo stesso modo si rileva una importante presenza di successori. L'ultima sezione della tabella riporta i risultati riferiti alle variabili di controllo. Nonostante le FB abbiano un'età superiore rispetto alle NFB, la differenza tra i due valori medi è minima, pari a circa tre anni. La percentuale di aziende quotate è minore per la categoria delle FB che si dimostrano essere più riluttanti ad intraprendere tale percorso di quotazione in borsa poiché attente ad evitare scelte che potrebbero pregiudicare il controllo esercitato dalla famiglia sul business (Boeker e Karichalil, 2002). In media, le imprese non familiari impiegano 1.450 dipendenti, quasi il triplo rispetto agli occupati dalle FB. Viceversa il rendimento degli addetti, non risulta essere significativamente differente ancorché maggiore per le FB. Allo stesso modo anche l'indice di liquidità, il numero di brevetti e di IDE non mostrano una differenza statisticamente significativa tra i due gruppi di imprese.

Tab. 1: Definizione e fonte delle variabili

Mariasole Bannò  
Elisa Pozza  
Sandro Trento  
La famiglia fa male  
all'internazionalizzazione  
dell'impresa?

Variabile	Definizione	Fonte
<i>Variabile dipendente</i>		
Grado_itz_addetti	Rapporto tra il numero di addetti impiegati all'estero e il numero di occupati in Italia.	REPRINT*/ AIDA
Grado_itz_fatturato	Rapporto tra il fatturato all'estero e il fatturato in Italia.	REPRINT/ AIDA
Grado_itz_paesi	Numero di Paesi in cui l'impresa opera tramite IDE.	REPRINT
<i>Family business</i>		
Proprietà_familiare	Variabile dummy uguale a 1 se l'impresa non è quotata e la proprietà familiare supera la soglia del 50% o se l'impresa è quotata e la proprietà familiare supera il 20%, 0 altrimenti.	AIDA
Esponenti_familiari	Variabile dummy uguale a 1 se la maggioranza dei membri del CdA sono esponenti della famiglia, 0 altrimenti.	AIDA
Successori	Variabile dummy uguale a 1 se nella gestione dell'impresa è coinvolto almeno un giovane successore, 0 altrimenti.	AIDA
<i>Variabili di controllo</i>		
Età	Età dell'impresa.	AIDA
Quotata_borsa	Variabile dummy uguale a 1 se l'azienda è quotata, 0 altrimenti.	Borsa Italiana
Dipendenti	Logaritmo del numero di addetti.	AIDA
Rendimento_dipendenti	Logaritmo del rendimento dei dipendenti, calcolato come rapporto tra fatturato e costo del lavoro.	AIDA
Indice_liquidità	Indice di liquidità, calcolato come rapporto tra l'attivo circolante diminuito delle rimanenze di magazzino e i debiti a breve.	AIDA
Brevetti	Logaritmo del numero di brevetti posseduti dalla casa madre.	Espacenet
IDE	Numero di IDE.	REPRINT
Settori	Variabile dummy uguale a 1 se l'azienda opera in un determinato settore, 0 altrimenti.	REPRINT
Loc_geo	Variabile dummy che indica la localizzazione geografica, rispettivamente se le sedi sono localizzate nel nord, centro o sud Italia.	AIDA

\* Per una descrizione di tale banca dati si rimanda a Mariotti e Mutinelli, 2014

Fonte: ns elaborazione

Tab. 2: Confronto tra FB e NFB – Valori medi

Variabile	Media/% intero campione (293 imprese)	Media/% FB (214 imprese)	Media/% NFB (79 imprese)	Differenza	Sign
Grado_itz_addetti <sup>a)</sup>	8.00	3.36	20.55	-17.18	**
Grado_itz_fatturato <sup>a)</sup>	7.49	3.49	18.32	-14.83	***
Grado_itz_paesia)	8	7	13	-8	***
<i>Family business</i>					
Esponenti_familiari <sup>b)</sup>	40.3%	53.7%	3.8%	49.9%	***
Successori <sup>b)</sup>	38.2%	47.2%	13.9%	33.2%	***
<i>Variabili di controllo</i>					
Età <sup>a)</sup>	57.71	58.47	55.64	2.83	*
Quotata_borsa <sup>b)</sup>	41.6%	38.3%	50.6%	-12.3%	*
Dipendenti <sup>a)</sup>	2.27	2.19	2.47	-0.28	**
R e n d i m e n t o _ dipendenti <sup>a)</sup>	0.76	0.78	0.71	0.07	
Indice_liquidità <sup>a)</sup>	1.22	1.23	1.18	0.04	
Brevetti <sup>a)</sup>	0.84	0.81	0.89	-0.11	
IDE <sup>a)</sup>	14.42	12.50	19.60	-7.10	
<i>Settori<sup>b)</sup></i>					
Servizi TLC e informatica	5.1%	2.8%	11.4%	-8.6%	**
Costruzioni	6.8%	7.9%	3.8%	4.1%	
Servizi	7.5%	6.1%	11.4%	-5.3%	
Industria mineraria e metallurgica	5.8%	7.5%	1.3%	6.2%	**
Made in Italy	17.4%	20.6%	8.9%	11.7%	**
Chimica-farmaceutica	8.5%	8.9%	7.6%	1.3%	
Settore automobilistico	6.1%	6.1%	6.3%	-0.2%	
Settore degli elettrodomestici	1.7%	1.4%	2.5%	-1.1%	
Elettronica ed elettromeccanica	28.3%	27.6%	30.4%	-2.8%	
Prodotti in metallo	8.9%	9.3%	7.6%	1.7%	
Energia e petrolio	3.8%	1.8%	8.8%	-7.0%	*
<i>Loc_geo<sup>b)</sup></i>					
Nord	89.8%	92.5%	82.3%	10.2%	**
Centro	9.2%	7.0%	15.2%	-8.2%	**
Sud	1.0%	0.5%	2.5%	-2.0%	

<sup>a)</sup>T-test

<sup>b)</sup>Proportion test

\* significatività: al livello del 10%; \*\*al livello del 5%; \*\*\* al livello del 1%.

Fonte: ns elaborazione

## 5. Risultati

Mariasole Bannò  
Elisa Pozza  
Sandro Trento  
La famiglia fa male  
all'internazionalizzazione  
dell'impresa?

Tutte e tre le ipotesi formulate sono state confermate<sup>4</sup>.

In particolare, coerentemente rispetto a quanto affermato da altri ricercatori (Graves, e Thomas, 2008; Naldi e Nordqvist, 2008), i risultati delle stime (Tabella 3) dimostrano che la concentrazione della proprietà nelle mani della famiglia ha un'influenza negativa sul grado di internazionalizzazione (il coefficiente della variabile Proprietà\_familiare è negativo e significativamente diverso da zero per  $p < 0.05$  nel Modello 1 e 2 e per  $p < 0.01$  nel Modello 3).

Tale risultato è sostenuto da diverse motivazioni tutte riconducibili alla SEW.

In primo luogo, le family owned firms sono restie alla cessione di controllo e all'assunzione di manager esterni (Boeker, e Karichalil, 2002), considerati importante fonte di skills ed informazioni (Fiegener *et al.*, 2000; Corbetta, e Salvato, 2004; Naldi, e Nordqvist, 2008).

Inoltre la mancata apertura nei confronti di nuovi soci finanziatori limita le fonti di capitale a disposizione dell'impresa (Naldi, e Nordqvist, 2008), anch'esse indispensabili per intraprendere e sostenere un percorso di crescita internazionale.

Il segno negativo del coefficiente della variabile Esponenti\_familiari (significativamente diverso da zero per  $p < 0.05$  nel Modello 1 e per  $p < 0.10$  nel Modello 2) dimostra che la presenza di familiari con ruoli strategici all'interno dell'azienda inibisce il livello di internazionalizzazione.

Ciò conferma quanto affermato in letteratura, la quale dimostra come il coinvolgimento della famiglia nel CdA sia un limite per l'accesso a importanti capacità e competenze, fondamentali invece per lo sviluppo di un processo di espansione oltre i confini domestici (Filatotchev *et al.*, 2007; Calabrò *et al.*, 2009).

La governance familiare non influisce invece sul grado di internazionalizzazione misurato tramite il numero di Paesi in cui l'impresa opera (il coefficiente della variabile Esponenti\_familiari non è significativamente diverso da zero nel Modello 3).

Al contrario, il coinvolgimento di giovani successori all'interno del business stimola l'attività internazionale di un'impresa (il coefficiente della variabile Successori è positivo e significativamente diverso da zero per  $p < 0.10$  nel Modello 1 e per  $p < 0.05$  nel Modello 3).

In accordo con la SEW, la propensione e la capacità dell'impresa di assumere nuovi rischi appare essere legata alla presenza di giovani successori in azienda che tendenzialmente favoriscono l'ingresso di membri esterni con ruoli strategici (Okorafo, 1999; Zahra, 2003; Fernandez, e Nieto, 2006).

---

<sup>4</sup> La matrice di correlazione, disponibile su richiesta, riporta valori accettabili.

Tab. 3: Output del modello di regressione

	MODELLO 1 Grado_itz _addetti			MODELLO 2 Grado_itz _fatturato			MODELLO 3 Grado_itz _paesi		
			Std. Err.			Std. Err.			Std. Err.
<i>Family business</i>									
Proprietà_familiare	-23.02	**	9.61	-14.67	**	5.71	-2.73	***	1.01
Esponenti_familiari	-25.20	**	10.55	-9.08	*	6.36	-0.77		1.12
Successori	14.42	*	7.79	2.42		4.73	1.90	**	0.83
<i>Variabili di controllo</i>									
Età	0.15		0.10	0.02		0.06	-0.01		0.01
Quotata_borsa	-13.33		10.20	1.98		6.04	0.46		1.07
Dipendenti	-38.31	***	6.99	-23.40	***	4.21	-0.37		0.74
Rendimento_dipendenti	12.29		11.41	-8.84		6.95	1.50		1.23
Indice_liquidità	11.14	***	3.58	4.70	**	2.12	0.32		0.37
Brevetti	17.55	***	5.51	6.49	*	3.34	1.43	**	0.59
IDE	0.29	**	0.12	0.21	***	0.07	0.45	***	0.01
Settori <sup>a)</sup>	si			si			si		
<i>Loc_geo<sup>b)</sup></i>									
Nord	1.07		13.40	-9.50		8.11	-1.81		1.43
Sud	18.42		37.88	-9.56		22.92	-3.14		4.05

\* significatività: al livello del 10%; \*\*al livello del 5%; \*\*\* al livello del 1%.

<sup>a)</sup> Livello base: energia e petrolio. <sup>b)</sup> Livello base: centro.

Fonte: ns elaborazione

Anche l'esame dei coefficienti associati alle variabili di controllo mostra interessanti risultati. L'età dell'impresa non ha rilevanza statistica in nessuno dei tre modelli. Tale risultato potrebbe suggerire che l'esperienza posseduta dalle aziende che sono presenti sul mercato da tempo sia compensata dalla dinamicità che spesso caratterizza le aziende più giovani. Per come sono costruite le variabili dipendenti dei Modelli 1 e 2, la dimensione ha un impatto negativo (il coefficiente della variabile Dipendenti è significativamente diverso da zero per  $p < 0.01$  nei Modelli 1 e 2) mentre la quotazione non è mai statisticamente significativa. Anche il rendimento dei dipendenti non esercita nessun impatto. Al contrario, il coefficiente positivo della variabile Indice\_liquidità (statisticamente diverso da zero per  $p < 0.01$  nel Modello 1 e per  $p < 0.05$  nel Modello 2) dimostra che la disponibilità di capitali ha rilevanza nella crescita internazionale di un'impresa. Allo stesso modo, in linea con le aspettative, i risultati mostrano che anche le attività innovative di un'impresa sono uno stimolo per l'espansione internazionale comunque questa venga misurata. La variabile Brevetti ha infatti coefficiente positivo (significativamente diverso da zero per  $p < 0.01$  nel Modello 1, per  $p < 0.10$  nel Modello 2 e per  $p < 0.05$  nel Modello 3). Nello specifico, la capacità innovativa di un'azienda permette di sviluppare nuovi prodotti o servizi che possono essere venduti oltre i confini nazionali e che quindi consentono all'impresa stessa di sostenere la propria attività all'estero (Filipescu *et al.*, 2009). Anche il

numero di IDE ha un impatto positivo sul grado di internazionalizzazione (il coefficiente della variabile IDE è significativamente diverso da zero per  $p < 0.05$  nel Modello 1 e per  $p < 0.01$  nel Modello 2 e 3). Tale risultato non deve essere considerato ovvio, non necessariamente infatti esiste una relazione lineare tra il numero di sussidiarie controllate da una casa madre e lo sforzo estero profuso da quest'ultima, misurato appunto nei termini secondo i quali sono state definite le variabili dipendenti.

Solo alcuni dei coefficienti associati alle *dummy* che consentono di definire il settore entro il quale opera l'impresa sono statisticamente significativi. Infine il coefficiente associato alla variabile Loc-geo non ha rilevanza statistica in nessuno dei tre modelli stimati.

## 6. Conclusioni e sviluppi futuri

L'analisi empirica offre risultati che paiono assumere rilievo nel panorama della letteratura delle FB ed, in particolare, di quella focalizzata sul processo di internazionalizzazione delle stesse. I risultati raggiunti suggeriscono che i vari indicatori di cui ci si è serviti per definire le imprese di famiglia non esercitano la stessa influenza sul grado di internazionalizzazione. In particolare, mentre la proprietà familiare e la presenza in azienda di membri della famiglia con ruoli strategici sembrano frenare l'attività internazionale, il coinvolgimento di giovani successori nel business sembra essere, al contrario, uno stimolo per l'espansione oltre i confini domestici.

Tali risultati, di natura econometrica, possono suggerire implicazioni manageriali.

Nell'attuale scenario competitivo, la capacità di espandere la propria attività oltre i confini nazionali è fondamentale non solo per crescere, ma spesso per sopravvivere (Naldi e Nordqvist, 2008). Le famiglie a capo di un'impresa dovrebbero tenere ben presente tale aspetto, considerando l'eventualità di aprirsi sia nei confronti di nuovi soci finanziatori, sia favorendo l'ingresso di membri esterni all'interno del CdA sia del *team* manageriale nonostante il comprovato obiettivo di voler mantenere il *socioemotional endowment*. Allo stesso modo sarebbe auspicabile coinvolgere le nuove generazioni, soprattutto considerando il fatto che, in Italia, il passaggio generazionale è un momento molto delicato nella vita dell'impresa (Pellegrini, Ciappei e Cannoni, 2012). Infatti solamente il 50% delle imprese riesce a sopravvivere allo scoglio del primo passaggio di testimone e solo il 15% è in grado di superare il secondo. Il precoce ingresso in azienda di giovani successori, oltre a favorire la formazione sul campo degli stessi ed a stimolare un'adeguata pianificazione della successione, potrebbe favorire l'espansione del business all'estero. Considerato quindi che, proprio in questi anni, un'intera generazione sta lentamente uscendo dall'azienda per lasciare il testimone ai propri eredi (Trento, 2008), è necessario cogliere con consapevolezza e decisione quest'occasione di rinnovamento. Le nuove generazioni, come emerso sia dalla *review* sia dai risultati della presente ricerca, sono fonte di discontinuità poiché portatori di novità. È quindi necessario supportare l'entusiasmo dei successori da poco entrati in azienda o prossimi all'ingresso per favorirli nell'interazione

e nella collaborazione con manager di professione, la quale interazione non può che favorire la separazione tra proprietà e controllo che nello specifico sembra essere proprio la causa della mancata crescita sui mercati internazionali. Contrastare la paralisi che caratterizza gli assetti proprietari della maggioranza delle imprese soprattutto italiane, potrebbe quindi essere il primo passo per sostenere una crescita dimensionale, sia domestica sia internazionale.

Come già affermato, eventuali modifiche nella struttura organizzativa devono però essere affiancate da una maggiore capacità di reperimento di risorse finanziarie oltre che manageriali (Bianco *et al.*, 2005) poiché incrementando la sua scala, l'impresa necessita di più capitali da destinare ai nuovi investimenti siano essi nazionali o esteri (Bosi e Trento, 2012). L'azienda deve essere disposta e pronta all'ingresso di nuovi soci finanziatori, anche esterni alla famiglia. Si auspica che il processo appena descritto venga innescato ed intrapreso anche grazie al passaggio generazionale in corso pur ricordando che la sua realizzazione non è immediata e tanto meno priva di ostacoli in quanto richiede un cambiamento culturale di ingente portata. L'evoluzione del contesto competitivo internazionale impone infatti agli imprenditori delle FB di rivedere le proprie strategie, modificando in parte anche i valori alla base di queste ultime. In particolare, i processi di globalizzazione hanno evidenziato i limiti del modello individualista, che spinge l'imprenditore a governare direttamente il funzionamento delle diverse unità organizzative aziendali (Spigarelli, 2003). L'articolazione e l'eterogeneità dell'ambiente internazionale rispetto ai mercati locali da un lato richiedono processi di delega decisionale capaci di valorizzare il contributo collettivo a problemi complessi, dall'altro impongono di affiancare all'intuizione imprenditoriale interventi di razionalizzazione dei processi aziendali. Diventa allora fondamentale, anche per l'imprenditore della FB, circondarsi di collaboratori validi, capaci di cogliere le opportunità per incrementare l'efficienza, stimolare i processi innovativi, gestire il cambiamento tecnologico e organizzativo e coordinare flussi fisici e informativi fra filiale estera e casa madre (McDougall e Oviatt, 2000; Lamb e Liesch, 2002).

È a questo punto importante che a tale percorso si affianchino adeguati incentivi volti a supportare il processo di espansione internazionale delle imprese italiane. La competitività internazionale di un territorio rappresenta infatti uno degli obiettivi fondamentali della politica economica (Dunning e Lundan, 2008). Gli interventi a sostegno in tal senso hanno assunto negli ultimi venti anni un ruolo cruciale e strategico sempre maggiore al fine di colmare il *gap* che affligge l'Italia nei confronti degli altri Paesi. In questo contesto le evidenze emerse dalla presente ricerca possono servire come prima base per una riflessione sul tipo di incentivi pubblici da impiegare. Di solito, infatti, gli incentivi sono tarati sulla dimensione dell'impresa e, viceversa, trascurano le strutture di governance e le loro caratteristiche (Bannò *et al.*, 2014; 2015). Il presente lavoro tuttavia sembra indicare che il grado di espansione globale di un'impresa dipende in via rilevante dall'elemento family. L'impresa familiare in effetti necessita di sostegni, in quanto, come più volte ribadito, tende ad autofinanziarsi e ad opporsi



all'adozione di soluzioni che compromettano il controllo familiare e, anche per queste ragioni, la sua crescita ne risulta compromessa.

La ricerca condotta non è naturalmente priva di limiti.

Poiché le dimensioni utilizzate per definire le FB hanno diverso impatto sul processo di internazionalizzazione, sarebbe interessante estendere l'analisi introducendo nuovi elementi, fra i quali per esempio la cultura organizzativa (Zahra *et al.*, 2004).

Visto il ruolo fondamentale ricoperto dai giovani successori nel processo di sviluppo potrebbe inoltre essere utile verificare con maggiore profondità il ruolo degli eredi raccogliendo ulteriori informazioni. Il successo di un'impresa è legato alla qualità del capitale umano dei suoi dipendenti, dunque la possibilità che i giovani successori rappresentino effettivamente un'occasione di crescita e rinnovamento potrebbe dipendere dal loro grado e tipo di istruzione, nonché dall'effettiva esperienza maturata in azienda.

È infine importante sottolineare come la lettura dei risultati non possa prescindere dalla considerazione che il campione di imprese utilizzato è costituito da sole aziende italiane, il cui processo di espansione internazionale presenta specifiche peculiarità (Musso, 2006). Oltre a lavorare per ampliare il campione di cui ci si è serviti, si ritiene necessario lo sviluppo di nuove ricerche, volte allo studio delle FB presenti in altre nazioni, anche in chiave comparata.

## Bibliografia

- ASTRACHAN J.H., KLEIN S.B., SMYRNIOS K.X. (2002), "The F-PEC Scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, vol. 15, n. 1, pp. 45-58.
- BANNÒ M., SGOBBI F. (2013), "Family business characteristics and the approach to HRM in overseas ventures", *Journal of Small Business Management*, Forthcoming.
- BANNÒ M., PISCITELLO L., AMORIM V.C. (2014), "The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy", *Journal of Small Business Management*, vol. 52, n. 1, pp. 22-38.
- BANNÒ M., PISCITELLO L., AMORIM V.C. (2013), "Determinants of the internationalization of regions: the role and effectiveness of public policy measures", *Regional Studies*, ahead-of-print (2013), pp. 1-15.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ MEJIA L.R. (2012), "Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research", *Family Business Review*, vol. 25, n. 3, pp. 258-279.
- BIANCO M., BIANCHI M., GIACOMELLI S., PACCES A.M., TRENTO S. (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- BOEKER W., KARICHALIL R. (2002), "Entrepreneurial transitions: factors influencing founder departure", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n. 4, pp. 818-826.
- BOSI G., TRENTO S. (2012), *Il governo dell'impresa: economia e diritto della corporate governance*, Il Mulino, Bologna.

- BRETON MILLER L., MILLER D. (2013), "Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n. 6, pp. 1391-1397.
- CALABRÒ A., MUSSOLINO D., HUSE M. (2009), "The role of board of directors in the internationalization process of small and medium sized family businesses", *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 3, n. 4, pp. 393-411.
- CASILLAS J.C., MORENO A.M., ACEDO F.J. (2010), "Internationalization of family businesses: a theoretical model base on international entrepreneurship perspective", *Global Management Journal*, vol. 3, n. 2, pp. 18-35.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P. (1999), "Defining the family business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n.4, pp. 19-39.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P. (2005), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 29, pp. 555-575.
- CLAESSENS S., DJANKOV S., FAN J.P., LANG L.H. (2002), "Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings", *The Journal of Finance*, vol. 57, n. 6, pp. 2741-2771.
- CORBETTA G., SALVATO C. (2004), "The board of directors in family firms: one size fits all?", *Family Business Review*, vol. 17, n. 2, pp. 119-134.
- CRUZ C.C., GOMEZ-MEJIA L.R., BECERRA M. (2010), "Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 1, pp. 69-89.
- CUCCULELLI M., MICUCCI G. (2008), "Family succession and firm performance", *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, n. 1, pp. 17-31.
- DAVIS P.S., HARVESTON P.D., (2000), "Internationalization and organizational growth: the impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur led family businesses", *Family Business Review*, vol. 13, n. 2, pp. 107-120.
- DI TOMA P., MONTANARI S. (2010), "The definitional dilemma in family business research: outlines of an ongoing debate", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 2, n. 3/4, pp. 262-275.
- DUNNING J.H., PEARCE R. D. (1981), *The World's Largest Industrial Enterprises*, Gower, Farnborough.
- DUNNING J.H. (1996), "The geographical sources of the competitiveness of firms: some results of a new survey", *Transnational Corporations*, vol. 5, n. 3, pp. 1-29.
- DUNNING J.H., LUNDAN S. (2008), *Multinational enterprise and the global economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- FERNANDEZ Z., NIETO M.J. (2005), "Internationalization strategy of small and medium-sized family business: some influential factors", *Family Business Review*, vol. 18, n. 1, pp. 77-89.
- FERNANDEZ Z., NIETO M.J. (2006), "Impact of ownership on the international involvement of SMEs", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n. 3, pp. 340-351.
- FIEGENER M.K., BROWN B.M., DREUX D.R., DENNIS W.J. (2000), "The adoption of outside boards by small private US firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, n. 4, pp. 291-309.

- FILATOTCHEV I., ISACHENKOVA N., MICKIEWICZ T. (2007), "Corporate governance, managers' independence, exporting, and performance of firms in transition economies", *Emerging markets finance and trade*, vol. 43, n. 5, pp. 62-77.
- FILIPESCU D.A., RIALP A., RIALP J. (2009), "International and technological innovation: empirical evidence on their mutual relationship", in Sinkovics R.R., Ghauri P. N. (a cura di), *New challenges to international marketing*, vol. 20, Emerald Group Publishing Ltd, Bingley.
- FILIPPETTI A., FRENZ M., IETTO GILLIES G. (2009), *Is the innovation performance of countries related to their internationalization?*, European Commission, Brussels.
- GALLO M.A., GARCIA PONT C. (1996), "Important factors in family business internationalization", *Family Business Review*, vol. 9, n. 1, pp. 45-59.
- GALLO M.A., SVEEN J. (1991), "Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors", *Family Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 181-190.
- GIACOMELLI S., TRENTO S. (2005), "Proprietà, controllo e trasferimenti nelle imprese italiane. Cosa è cambiato nel decennio 1993-2003?", *Banca d'Italia*, Temi di discussione n. 550.
- GOMEZ MEJIA L.R., HAYNES K.T., NUNEZ-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*, vol. 52, n. 1, pp. 106-137.
- GOODSTEIN J.G., BOEKER W.B. (1991), "Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 2, pp. 306-330.
- GRAVES C., THOMAS J. (2006), "Internationalization of Australian family businesses: a managerial capabilities perspective", *Family Business Review*, vol. 19, n. 3, pp. 207-224.
- GRAVES C., THOMAS J. (2008), "Determinants of the internationalization pathways of family firms: an examination of family influence", *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 151-167.
- JAMES H.S. (1999), "Owners as manager, extended horizons and the family firm", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 6, n. 1, pp. 41-55.
- JOHANSON J., VAHLNE J-E. (1977), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32.
- JOHANSON J., VAHLNE J-E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, n. 40, pp. 1411-1431.
- JONES C.D., MAKRI M., GOMEZ MEJIA L.R. (2008), "Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family controlled firms: The case of diversification", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, 1007-1026.
- KAFOUROS M.I., BUCKLEY P.J., SHARP J.A., WANG C. (2008), "The role of internationalization in explaining innovation performance", *Technovation*, vol. 28, n. 1/2, pp. 63-74.
- KALBURGI M.S. (1995), "Globalization of business and the third world challenge of expanding the mindsets", *Journal of Management Development*, vol. 14, n. 3, pp. 26-49.

- KNIGHT G. (2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization", *Journal of International Marketing*, vol. 8, n. 2, pp. 12-32.
- KONTINEN T., OJALA A. (2010), "The Internationalization of family business: a review of extant research", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n. 2, pp. 97-107.
- KOTABE M., SRINIVASAN S.S., AULAKH P.S. (2002), "Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n. 1, pp. 79-97.
- LAMB P.W., LIESCH P.W. (2002), "The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement", *Management International Review*, vol. 42, n. 1, pp. 7-26.
- LEE S.K., TAN F. (2001), "Growth of Chinese family enterprises in Singapore", *Family Business Review*, vol. 14, n. 1, pp. 49-74.
- LIANG X., WANG L., CUI Z. (2014), "Chinese private firms and internationalization effects of family involvement in management and family ownership", *Family Business Review*, vol. 27, n. 2, pp. 126-141.
- LITTUNEN H., HYRSKY K. (2000), "The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms", *Family Business Review*, vol. 13, n. 1, pp. 41-54.
- LU J.W., BEAMISH P.W. (2001), "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6-7, pp. 565-586.
- MARIOTTI S., MUTINELLI M. (2014), *Italia multinazionale 2014: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- MCDOUGALL P.P., OVIATT B.M. (2000), "International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 5, pp. 902-906.
- MUSSO F. (2006), "Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese", *Sinergie*, n. 69, pp. 61-85.
- NALDI L., NORDQVIST M. (2008), "Family firms venturing into international markets: a resource dependence perspective", *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Babson College, MA, pp. 395-413.
- OKORO A.F.O. S.C., PERRY M. (2010), "Generational perspectives of the export behavior of family businesses", *International Journal of Economics and Finance*, vol. 2, n. 3, pp. 15-24.
- PELLEGRINI M., CIAPPEI C., CANNONI T. (2012), "Communicational topics in governance process of family business succession", *Sinergie*, n. 89, pp. 131-146.
- PUKALL T.J., CALABRÒ A. (2013), "The Internationalization of family firms: a critical review and integrative model", *Family Business Review*, vol. 20, n. 10, pp. 1-23.
- REUBER A.R., FISHER E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n. 4, pp. 807-825.
- ROESSL D. (2005), "Family business and international cooperation", *Family Business Review*, vol. 18, n. 3, pp. 202-214.
- SALANCIK G.R., PFEFFER J. (1980), "Effects of ownership and performance on executive tenure in US corporations", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n. 4, pp. 653-664.

- SALVATO C. (2004), "Predictors of entrepreneurship in family firms", *Journal of Private Equity*, vol. 7, n. 3, pp. 68-76.
- SARDESHMUKH S.R., CORBETT A.C. (2011), "The duality of internal and external development of successors: opportunity recognition in family firms", *Family Business Review*, vol. 24, n. 2, pp. 111-125.
- SCHOLES L., MUSTAFA M., CHEN S. (2015), "Internationalization of Small Family Firms: The Influence of Family from a Socioemotional Wealth Perspective", *Thunderbird International Business Review*, vol. 58, n. 2, pp. 131-146.
- SCHULZE W.S., LUBATKIN M.H., DINO R.N., BUCHHOLTZ A.K. (2001), "Agency relationship in family firms: theory and evidence", *Organization Science*, vol. 12, n. 2, pp. 99-116.
- SHARMA P. (2004), "An overview of family business studies: current status and direction for the future", *Family Business Review*, vol. 17, n. 1, pp. 1-37.
- SIRMON D.G., HITT M.A. (2003), "Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 27, n. 4, pp. 339-358.
- SPIGARELLI F. (2003), "I processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano", *Economia and Management*, vol. 3, pp. 57-78.
- SULLIVAN D. (1994), "Measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n. 2, pp. 325-42.
- TALLMAN S., LI J., (1996), "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 1, pp. 179-196.
- TAPIES J., WARD J. (2008), *Family-owned business, a role model of values*, Palgrave MacMillan, New Hampshire.
- TARDIVO G., CUGNO M. (2011), *Il sistema family business: un patrimonio da valorizzare*, Franco Angeli, Milano.
- TRENTO S. (2008), "L'impresa famigliare: un reperto di antiquariato o una specificità istituzionale?", *DISA Working Paper*.
- TSANG E.W.K. (2001), "Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n. 1, pp. 88-94.
- TUSHMAN M.L., ROMANELLI E. (1985), "Organizational evolution: Interactions between external and emergent processes and strategic choice", *Research in organizational behavior*, vol. 8, pp. 171-222.
- UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, (2013), *World Investment Report 2013*, United Nations, New York and Geneva.
- VILLALONGA B., AMIT R. (2006), "How do family ownership, control and management affect firm value?", *Journal of financial economics*, n. 80, pp. 385-417.
- WESTPHAL J.D. (1999), "Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO - board social ties", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 1, pp. 7-24
- ZAHRA S.A. (1996), "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 6, pp. 1713-1735.

- ZAHRA S.A. (2003), "International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 4, pp. 495-512.
- ZAHRA S.A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, vol. 18, n. 1, pp. 23-40.
- 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*, vol. 28, n. 4, pp. 363-381.
- ZAHRA S.A., SHARMA P. (2004), "Family business research: a strategic reflection", *Family Business Review*, vol. 14, n. 4, pp. 331-346.
- ZANIEWSKA K. (2012), "Determinants of family business internationalization. Review of existing research", *Economia Marche Journal of Applied Economics*, vol. 31, n. 2, pp. 52-60.
- ZELLWEGER T.M., KELLERMANN 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*, vol. 23, n. 3, pp. 851-868.

### Academic or professional position and contacts

**Mariasole Bannò**

PhD Student in Management  
University of Trento - Italy  
e-mail: mariasole.banno@unitn.it

**Elisa Pozza**

PhD Student in Management  
University of Trento - Italy  
e-mail: elisa.pozza.1@unitn.it

**Sandro Trento**

Full Professor of Management  
University of Trento - Italy  
e-mail: sandro.trento@unitn.it



**sinergie**

italian journal of management

ISSN 0393-5108  
DOI 10.7433/s100.2016.09  
pp. 133-154

